

Talent &

magazine TMA — nr 1

Lidewey van der Sluis

**Zie jij waar
het hart
sneller van
klopt?**

12

Mirjam Baars

**De aha-
erlebnis van
bedrijven**

40

Nationale Politie

**Meer
productiviteit
en werkplezier**

45



INHOUD



De transitie van TMA

Glenn over de ambitie om de filosofie het fundament van bedrijven te laten zijn.

18



De kracht van onderzoek

TMA Research helpt organisaties dankzij data. 'Kenniss geeft zo veel meer inzicht.'

28



TMA-oprichters en vrienden

Bas en Edwin over pionieren, ploeteren, pieken en poen.

2



Moeders en partners in crime

Sylvia (moeder van Bas) en Francisca (moeder van Edwin) kijken terug én vooruit.

22



De allereerste TMA Partner

Acht vragen aan Ellen de Goede. 'Binnen TMA ontstaan fantastische dingen en is er ruimte om mee te ontwikkelen.'

32



Hoogleraar Lidewey van der Sluis

'Goed talentmanagement is vooral gebaseerd op je mensvisie.'

12



Wist je dat...

Coöperatief het meest voorkomende talent is onder de Nederlandse beroepsbevolking?

27



Talentontwikkeling toen en nu

Bedrijfspsycholoog Mirjam Baars: 'Voor veel leidinggevenden is het stimuleren op basis van positieve psychologie nog nieuw.'

40



TALENT&

TALENT IN BEELD



Manon Nummerdor-Flier

Van profvolleyballer naar sportvitaloog: welke talenten hebben haar in beide carrières geholpen?

10



Koen Wijnveen

Creatieve duizendpoot over de talenten en genen die bepalend zijn voor zijn keuzes.

36



Fidan Ekiz

De tv-presentatrice over waarom ze er talent voor heeft om in de spotlights te staan en er soms óók buikpijn van krijgt.

46

KLANT AAN HET WOORD

Summa College

Een papiertje én een portie zelfkennis

17

Vekoma

Toch ruimte voor 'soft gelul'

39

Politie

Een positief paard van Troje

45

Hemink Groep

Geen woorden maar daden

49

Laten zien wie WIJ zijn

Complimenten en bevestiging van de externe omgeving hebben wij bij TMA niet nodig om mooie dingen te maken. We werken vanuit de bevestiging die wij onszelf geven. We hebben in de top van onze organisatie namelijk het talent Bescheiden. Dat is een mooie motor om productie te draaien, maar een slechte drijfveer om die productie aan de buitenwereld te laten zien.

Zelf heb ik ook het talent Bescheiden en toch heb ik de behoefte om nu eens te laten zien wie we zijn. Ik ben verantwoordelijk voor ons partnernetwerk, onze ogen en oren in de markt. De blik naar buiten heb ik altijd en juist daarbuiten ervoer ik het als een gemis dat wij niet vaker laten zien wie WIJ zijn. Zeker nu we een periode afsluiten, een kwart eeuw TMA, en tegelijkertijd een nieuwe periode inluiden.

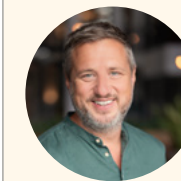
Daarom zei ik vorig jaar tijdens een meeting over het 25-jarig bestaan dat ik vond dat we iets moeten uitgeven in ons jubileumjaar. Iets waarmee we aan de buitenwereld laten zien wie we zijn, wat we doen en met wie we samenwerken. Het resultaat is dit tijdschrift: Talent&.

In het magazine vertellen Bas en Edwin hoe het allemaal begon. Sylvia en Francisca doen samen het verhaal over hun rollen als moeders en medewerkers. Glenn neemt je mee in zijn visie op de toekomst en Lotte deelt meer over het belang van research.

De blik van buiten komt van drs. Mirjam Baars en prof. dr. Lidewey van der Sluis. Zij doen allebei onderzoek naar talentmanagement en delen hun interessante inzichten. Partner Ellen de Goede vertelt over haar jarenlange samenwerking met TMA. We delen de beste tips van partners, interessante weetjes over TMA, er komen klanten aan het woord en we hebben talenten in beeld gebracht.

Kortom: een fijne mix van TMA als familiebedrijf, als partnerorganisatie en als relevant gedachtegoed in een arbeidsmarkt die schreeuwt om de terugkeer van de menselijke maat.

Ik hoop dat de inhoud van Talent& je verrijkt. Veel leesplezier!



Hein Piller de Bruijn
Director Partnerships

COLOFON

Concept: Hein Piller de Bruijn

Coördinatie: Anneke Wijnveen

Redactie: Annemarie Moerman

Eindredactie: Judith Katstra

Fotografie: Marleen Hoftijzer

Ontwerp en opmaak: L5 TO BRAND, Mart Hulspas en Rob Smith

Druk: FWa

Contact: info@tma.nl

‘Een beweging is veel sterker dan een bedrijf’

Ze zijn de mannen achter de TMA Methode en dat houden ze graag zo. Bastian Müller en Edwin van IJzendoorn vinden het verspreiden van hun filosofie belangrijker dan credits opstrijken. Desondanks hebben ze grote ambities én een groot hart voor elkaar. De diepe vriendschap is de drijvende kracht achter hun succes.



Voor het ontstaan van de vriendschap tussen Bas en Edwin moeten we terug naar de jaren '90. Om precies te zijn naar een studentenhuys in Utrecht, waar Edwin woonde en Bas kwam hospiteren. "Bas was een van de tien jongens die langskwam", vertelt Edwin. "Iedereen zat daar een popiejopieverhaal op te hangen om binnen te komen. Bas niet, die kwam met een heel inhoudelijk en eerlijk verhaal. Wat een leuke jongen, dacht ik. Want: wie doet dat nou?"

'Bas ziet gewoon wat er moet gebeuren om iets georganiseerd te krijgen'

Edwin overtuigde de rest om voor Bas te gaan en dat bleek een gouden zet. "Ons huis werd het stralende middelpunt van alle studentenhuizen dankzij de feestjes die Bas er elke maand organiseerde. Daar kwamen wel honderd mensen op af en Bas regelde alles van A tot Z. Ik wist toen: als ik ooit een bedrijf begin, moet ik dat met Bas doen. Hij ziet gewoon wat er moet gebeuren om iets georganiseerd te krijgen."

Pionieren en ploeteren

Dat moment van samenwerken, diende zich al snel aan. Bas was bijna klaar met zijn studie Recht, bestuur en management. Edwin werkte voor een verzekeringsmaatschappij en dacht twee dingen: hij wilde voor zichzelf beginnen en iets met zijn studie gaan doen. "De psychologie naar het internet brengen, dat was het idee waarmee ik bij Bas aanklopte. 'Ga nou niet werken na je studie, maar met mij ondernemen', zei ik tegen hem. Achteraf denk ik: het is echt bijzonder dat hij er zo vol voor wilde gaan met mij."

Hoewel Bas vanwege zijn studie nog niet bezig was met ondernemen, was het wel iets dat hij altijd al zag zitten. "Edwin was meer productgedreven, ik wilde vooral graag iets voor mezelf doen en wist alleen

nog niet wat", vertelt hij. "Dit was mijn kans om zelfstandige te worden in een leuke sector. Het was het dotcom-tijdperk, alle jongens wilden een IT-bedrijf opzetten. Het idee was dus om een feedbackinstrument online aan te bieden, dat was nog niet gedaan. Edwin was daarin afgestudeerd. Tot die tijd ging feedback geven nog via uitgeprinte vragenlijsten en floppy's."

De twee gingen pionieren vanuit een zolderkamertje in de studentenstad waar ze elkaar hadden leren kennen. Pionieren betekende ook ploeteren. En niet eventjes, maar jarenlang. "Het eerste jaar verdienen we werkelijk niks", vertelt Edwin. "Bas zeurde nergens over, die bleef het idee trouw. Terwijl natuurlijk iedereen in zijn - en mijn - omgeving riep: ga toch voor een baas werken! Ik werkte 's avonds bij de politie om de rekeningen te kunnen betalen. We hadden een goed idee, maar nog geen geld en we moesten toch de huur en de energierekening betalen."

Businessmodel omgooien

Gelukkig dienden zich de eerste klanten aan. Maar waar Bas en Edwin geloofden in 'dotcom', was nog niet heel Nederland zo ver. Lang niet elk bedrijf had een internetverbinding en als ze het hadden, waren er nog lang niet altijd persoonlijke mailadressen voor medewerkers. Edwin: "Ik vroeg eens: 'Hebben jullie wel internet?' Ze zeiden van wel. Uiteindelijk bleken ze helemaal geen internet te hebben en moesten we alles telefonisch doen. Dan gaven ze via de telefoon de antwoorden op de vragenlijsten door. Wij vulden het dan vervolgens zelf digitaal in."

"De rapporten draaiden we er als pdf uit", vult Bas aan. "Een pdf-viewer hadden ze vaak ook nog niet, dus dan wilden ze een uitgeprinte versie. Wij hadden de prijs daarvan heel hoog gemaakt, want het was voor ons heel veel werk. Zo'n rapport was 25 kantjes en soms moesten we er 50 printen! We hadden een lange balie op kantoor langs het raam en dan gingen we al die printjes uitleggen en inbinden." Hij lacht als hij terugdenkt aan die eerste jaren internetpionieren.

Met de jaren groeide het aantal klanten en begaven steeds meer bedrijven zich op het internet, waardoor het makkelijker werd om online te werken. Toen een klant vroeg om een systeem waarvoor hij per maand kon betalen, besloten de twee hun businessmodel om te gooien. "Een abonnementsmodel leek ons beter dan maatwerktrajecten", vertelt Bas. "Maatwerk betekende een maandje wel geld en dan weer een maandje niks, daar kun je geen business op bouwen. Dankzij de abonnementen kwam er elke maand een vast bedrag binnen en daarnaast betaalde de klant nog iets per vragenlijst. Dan konden we in elk geval Frank, onze IT'er vanaf het eerste uur, van betalen."

'Het eerste jaar verdienen we werkelijk niks - we hadden alleen een goed idee'

Terug naar de tekentafel

Parallel aan deze verandering liep het ontstaan van de TMA Methode. Het was een jaar of vijf jaar na de oprichting van hun onderneming tijd om, zoals Bas het zegt, terug te gaan naar de tekentafel nu ze zo veel hadden geleerd over internet en HR-vraagstukken. "We stelden onszelf de vraag: wat doen we nu de hele dag? Dat was kijken naar het gedrag van mensen. Gedrag van mensen wordt bepaald door wat iemand kan, wat iemand wil en door de omgeving waarin ze zich bevinden. De 360 graden feedback gaat over wat je kunt, de talentenanalyse over wat je drijfveren zijn en met het competentiemodel kun je de omgeving in kaart brengen. We hebben alle instrumenten die we hadden ontwikkeld samengebracht in de TMA Methode." Twee jaar lang bouwden ze niets meer, maar werkten ze aan de methode. "Geen losse testjes meer, maar goede rapporten die op elkaar aansloten: een compleet gedragsmodel. Tot die tijd werkten we



Wat je nog niet wist over...

Bas

"Dat ik vroeger ijshockey heb gespeeld en dat ik graag in Suriname kom! De eerste keer ben ik met Glenn geweest, maar ik ben al regelmatig teruggegaan. Het liefst ga ik elk jaar. Wat me aanspreekt, is de relaxte cultuur, de gastvrijheid, de gezelligheid... Alles is er veel minder gepland. Ik kom uit Brabant, daar is dat ook veel meer dan in een stad als Utrecht. Misschien dat ik me er daarom thuis voel. Glenn en ik grappen weleens dat ik van ons tweeën de echte Surinamer ben."



met de competentie modellen van klanten, toen besloten we zelf een competentie-model te ontwikkelen”, vertelt Bas. “In het praktijkboek *Van talent naar performance* beschreven we onze methode, inclusief een competentie model en handleidingen hoe je bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek of beoordelingsgesprek voert. We wilden een boek schrijven waaraan je echt iets had en waarmee je kon werken. Waar de meeste boeken met theorie beginnen, draaiden wij dat om: eerst de praktijk, daarna de theorie en achtergrond.”

‘Edwin zegt altijd: de TMA Methode is een langzaam werkend gif’

In het boek staan bijvoorbeeld resultaatgebieden: een groep taken die nauw met elkaar verbonden zijn om een bepaald resultaat te behalen. Bas: “In het gebied van accountmanagement heb je bijvoorbeeld taken die gericht zijn op het behouden en vergroten van het rendement bij bestaande accounts en klanten. Daaronder hangen weer taken als het onderhouden van contacten en adviseren van bestaande klanten. Wij hebben een koppeling gemaakt naar de competenties. Als jij contact met klanten onderhoudt, wat zijn dan faciliterende competenties? Dat zijn commercieel vermogen, initiatief, klantgerichtheid, samenwerken, inlevingsvermogen en sociabiliteit. Als je dat gedrag laat zien, zul je waarschijnlijk het onderhouden van klantcontacten goed kunnen doen. Heel simpel eigenlijk.”

Kennis weggeven

Waarom zou je al je kennis in een boek zetten en dus weggeven? “Voor ons was dit een manier om mensen en organisaties samen te brengen”, legt Bas uit. “Als je wil weten of mensen werk doen wat ze leuk vinden, moet je de verwachtingen helder hebben en het voorkeursgedrag van mensen in kaart brengen. Dat is geen *rocket science*, maar je moet wel weten hoe je dat doet. We

geven die kennis nu niet alleen weg in ons boek, maar bijvoorbeeld ook kosteloos via websites en apps (zie QR-codes - red.) Dat doen we omdat we uiteindelijk willen dat alle mensen gelukkig zijn in hun werk en organisaties daardoor beter gaan performen.”

Tegelijkertijd hoopten Bas en Edwin er destijds met de publicatie op dat iedereen hun positieve en talentgerichte taal zou gaan spreken. “We wilden de methode verkopen, maar de filosofie en de taal wilden we bereikbaar maken voor iedereen”, vertelt Bas. “Dus niet alleen voor grotere organisaties met genoeg geld om alles in te kopen. Juist ook voor kleinere organisaties die niet alles extern kunnen inkoop, maar wel intern iets willen veranderen.”

Bas en Edwin zijn de boeken en de daaruit voortvloeiende werkboeken om die reden gaan weggeven. Bas: “We gingen naar beurzen toe, deden aan e-mailmarketing en zorgden ervoor dat de boeken in allerlei organisaties op de bureaus belandden. Vervolgens gaven we workshops. Natuurlijk speelde wel de gedachte dat mensen, als ze die taal zouden spreken, vanzelf zouden aankloppen omdat ze de methode wilden gaan gebruiken. Maar het was zeker niet zo dat alle organisaties dat ook meteen gingen doen. Er was een gemeente die elf jaar na de workshop pas belde om te zeggen dat het tijd was om een portal aan te schaffen. Edwin zegt ook altijd: het is een langzaam werkend gif.”

Community is grote kracht

En dat blijkt. TMA is in 25 jaar uitgegroeid tot een organisatie met klanten in binnen- en buitenland. Er volgden meer boeken en meer medewerkers; het team bestaat momenteel uit 32 TMA'ers. En dan is er nog een schil van partners. Bas denkt dat het TMA-succes groter is geworden door coaches, trainers en adviseurs er gebruik van te laten maken. “We zijn complementair en daardoor is onze community onze grote kracht. We geloven erin dat je uiteindelijk beter bent als meer mensen in je methode gaan geloven. Een beweging is namelijk veel sterker dan een bedrijf.”

“Ik zie het niet zozeer als ónze ambitie

om mensen meer inzicht te geven in hun talenten, maar om ánderen - de partners - te helpen dat te doen”, vertelt Edwin. “Dat doen we door ze een gestructureerd model te bieden. Je kunt ze met de TMA Methode werk uit handen nemen, want ze hebben sneller inzicht in de competenties en talenten van mensen. Daardoor kunnen partners zich meer op de connectie met de klant richten.”

Edwin heeft in het begin van TMA wel over een andere koers nagedacht, zegt hij. “Ik wilde er een e-commercebedrijf van maken. Een slimme oplossing, afrekenen met een creditcard en dat dan wereldwijd. Bas vond dat fysiek contact minstens zo belangrijk was als de slimme oplossing zelf. Ik denk dat hij daar gelijk in had, want je ziet nu dat het goed werkt.”

‘Ik ben iemand met licht ongewone ideeën - Bas kan die ideeën heel goed bijschaven en realiteit maken met de organisatie’

Bas is veel meer een ondernemer dan Edwin, aldus Edwin zelf. “We hebben een kantoor nodig, we hebben mensen nodig; dat is altijd meer vanuit hem gekomen.” Edwin is de afgelopen jaren een beetje naar de achtergrond gegaan. Een bewuste keuze, al is hij nu weer wat meer terug in de organisatie. “De laatste jaren zijn we binnen TMA vooral bezig geweest met het beter maken van de organisatie. Dat is niet mijn ding. Nu we weer meer naar buiten kijken, gaat mijn vlammetje harder branden. Ik ben - al vind ik dat een beetje raar om te zeggen - een visionair of, misschien beter: iemand met licht ongewone ideeën. Bas kan die ideeën heel goed bijschaven en realiteit maken met de organisatie.”

Geluk of wijsheid

Ze hebben nooit overwogen te stoppen, ook niet in lastige perioden. “Je bent gewoon zo overtuigd van je idee”, zegt Edwin daarover. “Als ik nu terugkijk, denk ik: misschien was het meer geluk dan wijsheid. We hadden de wind mee. We hadden zwaar ingezet op internet en dat kwam ontzettend op.” Je moet ook flexibel zijn en misschien een beetje gek, vindt Bas. “Wie gaat nu na vijf jaar weer terug naar nul, dan twee jaar van zijn leven besteden aan het opschrijven van zijn ideeën in een boek en er al die tijd niets mee verdienen? Zeker als je idee alleen nog een hypothese is, iets waarin je gelooft. Daarvoor is een soort heilige overtuiging en een ongebreideld doorzettingsvermogen nodig.”

‘Ik zou willen dat TMA de basis vormt in HR en psychologie, dat talentdenken en competentiedenken wordt geaccepteerd als basistaal’

“We waren onze tijd wel ver vooruit”, zegt Bas. “Als je in de begintijd iets zei over werkgeluk of het gedrag van mensen, was dat echt een nieuwe boodschap. Nu zijn mensen veel meer gedreven vanuit persoonlijke ontwikkeling en moet je daar als werkgever wel aandacht aan besteden. Je houdt jouw mensen niet binnen als je ze niet ontwikkelt. Al zitten wij ook in een bubbel natuurlijk; wij zien alleen de bedrijven die het licht hebben gezien, maar er zijn nog veel bedrijven die op de oude manier blijven werken.”

De ambitie is altijd geweest: iedereen aan de TMA. “Ik zou willen dat TMA de basis

vormt in HR en psychologie, dat talentdenken en competentiedenken wordt geaccepteerd als basistaal”, zegt Edwin. “Nu pas kunnen we die slag echt gaan maken en de grenzen nog meer over. Wereldwijd zou mooi zijn, maar als het vijftien landen zijn, is dat ook al een prestatie. Ik vind het vooral mooi als mijn levenswerk meer en meer wordt gebruikt. Mijn naam hoeft er niet bij te staan en het gaat ook niet om geld, maar echt om het verspreiden van het talentdenken.”

Winstmaximalisatie is in al die jaren nooit een doel op zich geweest, zegt ook Bas. Hij wenst vooral dat de filosofie over tweehonderd jaar nog bestaat. “Regelmatig zit er hier iemand op de bank die ons bedrijf wil kopen. Dan vraag ik: ‘Kun jij er dan voor zorgen dat TMA over tweehonderd jaar nog bestaat?’ Ik weet dat iemand dat niet kan beloven. Dan zet ik liever, samen met de mensen die erin geloven, een structuur neer voor een duurzaam bedrijf.”

Zo is er een stichting opgericht met als doel: gecertificeerde professionals, partners en medewerkers de mogelijkheid geven om via certificaten te participeren in TMA. Bas: “Uiteindelijk is het de bedoeling dat TMA door haar community wordt gedragen, zodat de continuïteit van de filosofie met haar waarden positief, verbindend en talentgericht blijft gewaarborgd.”

Respect en vertrouwen

Terugkijkend op de afgelopen 25 jaar, vindt Edwin dat er nu ten opzichte van vroeger meer rust is. “Er zijn minder zorgen en er is meer geld. Toch kan ik niet zeggen dat het een betere tijd is. Meer zorgen en minder geld leidden ook tot een bepaalde verbinding, met elkaar en met de eerste medewerkers. Dat was ook onvoorstelbaar mooi.” Bas is het daar roerend mee eens. “Het succes heeft ons een prima leven gebracht, maar een mooi leven was het eigenlijk al vanaf dag één.”

“Wat ik ook mooi vind”, vervolgt Edwin met een lach, “is dat ik niet een man in pak met een glimmende auto ben geworden. En het allerbeste is natuurlijk wanneer je naar

de statistieken kijkt en ziet hoe vaak ons model wordt gebruikt over de hele wereld. Dat vind ik nog altijd zo cool. Misschien wel extra omdat ze bij mijn afstuderen aan de universiteit zeiden dat ik niet geschikt was voor de universiteit. Dan denk ik nu: mijn visie is gewoon anders. Ik kijk vooral naar hoe je wetenschap praktisch toepast, op een manier waar mensen en organisaties iets aan hebben.”

‘Verkopen? Ik zet liever, samen met de mensen die erin geloven, een structuur neer voor een duurzaam bedrijf’

Een kwart eeuw TMA betekent ook meer dan een kwart eeuw vriendschap. Dat hadden de twee compagnons niet kunnen bedenken toen Bas kwam hospiteren in het studentenhuis. “We vullen elkaar in de basis aan”, zegt Bas over de vriendschap die zowel zakelijk als privé zo goed uitpakt. “We hebben zo veel meegemaakt samen en we respecteren en accepteren de keuzes van de ander.”

Edwin vult aan: “Als Bas zegt ‘we gaan naar links’ dan ga ik, dat is gewoon zo. Ik vertrouw blindelings op hem, want ik weet dat hij - ook na al die jaren - de kleinste afspraak nog nakomt. En naar hem toe doe ik hetzelfde. Er is zo'n diep vertrouwen en respect. Zoiets kun je niet opschrijven in een contract. Ik denk ook echt dat ik nooit meer zo iemand vind.”

Kijk voor meer informatie op:



mijncompetenties.com



mijntalenten.com

**Wat je nog niet wist over...****Edwin**

“Dat ik uittest of je ook iets kunt ontwikkelen als je het gewoon heel graag wil, maar er geen talent voor hebt. Ik wilde altijd al goed gitaar spelen en ik ben daar nu twee jaar elke dag mee bezig. Het begint ergens op te lijken en ik durf te zeggen dat het nu mijn grootste passie is. Wat ook weinig mensen weten, is dat ik, toen ik als student in Utrecht begon, geen kamer had en op het station sliep. Voor mij is de cirkel, nu ik dit jaar een nieuwbouwapartement in de stad heb gekocht, rond en dat voelt heel goed.”

WIE: Manon Nummerdor-Flier (40)

WAT: voormalig professioneel (beach)volleyballer, nu sportvitaloog

TALENTEN:

Verbindend
Stabiel
Procesgericht, Creatief
Prioriteiten verleggen



TALENT IN BEELD

Manon Nummerdor-Flier bracht een groot deel van haar leven door in sporthallen; als profvolleyballer speelde ze bij (inter)nationale clubs en bij het Nederlands volleybalteam. Na een prachtige topsportcarrière, waarvoor ze over de wereld reisde, ging ze op zoek naar een nieuwe invulling van de werkweek. Nu is ze sportvitaloog. Een gesprek over de talenten die haar in beide carrières veel hebben gebracht. “Ik noem mezelf altijd een atypische topsporter.”

Manon geldt als een van Nederlands meest succesvolle volleybalsters ooit. Ze speelde op het hoogste niveau bij zowel Nederlandse als buitenlandse topclubs. Ook kwam ze 430 keer uit voor het Nederlands dames-volleybalteam, waarmee ze een gouden medaille won op de World Grand Prix en twee keer zilver op het EK.

Toen haar kinderwens groter werd dan haar plannen op sportgebied stopte Manon met volleybal. Nadat ze samen met echtgenoot Reinder Nummerdor - eveneens een (beach)volleyballer - dochter Milou kreeg, bleek haar sportvlammetje toch nog niet helemaal gedoofd. “Ik voelde me fit en het kriebelde nog wel, dus ging ik vol voor het beachvolleybal.”

Een nieuwe sportcarrière opbouwen, bleek pittiger dan gedacht. “Het is intensiever om op het strand te spelen, ik moest toch weer nieuwe technieken aanleren, speelde niet meer in een team maar in een duo en we hadden geen coach. Bovendien was ik net vier maanden moeder. Toen ik besloot te stoppen, heb ik daar een week buikpijn van gehad. Maar ik kon al snel denken: ik heb een prachtige carrière gehad, het is goed zo.”

Vele wegen naar Rome

“Een goed voorbeeld van dat ik best wel goed kan schakelen”, vervolgt Manon. “Prioriteiten verleggen is een talent van mij, weet ik intussen. Het tegenovergestelde het talent Doorzetten, dat is misschien opvallend. Ik kan wel doorzetten, maar niet op de manier die je wellicht van een topsporter verwacht. Ik geef niet snel op, maar zet ook niet door totdat ik erbij neerval. Reinder

is veel volhardender dan ik. Daarom noem ik mezelf altijd een atypische topsporter.”

“Misschien spelen de talenten Creatief en Procesgericht hier ook wel een rol in?”, vraagt Manon zichzelf hardop af. “Ik geniet meer van het proces en kijk naar hoe we dat gaan invullen. En door die creativiteit kan ik alle kanten op. Voor mij zijn er vele wegen die naar Rome leiden en als er eentje niet lukt, denk ik: dan gaan we er morgen via een andere weg weer voor.”

‘Ik presteer beter als ik een fijne sociale omgeving heb’

Duurzamer presteren

Na haar topsportcarrière was het voor Manon even zoeken naar de juiste maatschappelijke carrière. “Ik volgde een traject voor voormalig topsporters vanuit het NOC*NSF, waarin ik ontdekte dat ik sportmarketing heel interessant vond. Daarna deed ik een betaald traineeship op de communicatieafdeling van een bank. Uit de loopbaanbegeleiding vanuit NOC*NSF kwam uiteindelijk de richting vitaloog naar voren.”

Manon - intussen moeder van een tweede kind, zoon Daniël - schreef zich in voor de opleiding bij Vitalogisch om franchisenemer te worden en kwam zo met TMA

in aanraking. “Ik vond het meteen mooi, die benadering vanuit de positieve kant. Je leert jezelf er beter door kennen en duurzamer presteren op alle vlakken.”

Kwetsbaar opstellen

Talenten die Manon in haar carrière in de sport en nu als coach goed van pas komen, zijn Stabiel en Verbindend. “Ik kan goed met druk omgaan en moet af en toe uit mijn comfortzone om een bepaalde mate van spanning te ervaren. Dat is heus niet altijd makkelijk, maar het geeft me uiteindelijk wel een bak energie.”

“Ook presteer ik beter als ik een fijne sociale omgeving heb”, vervolgt Manon. “Ik vind nieuwe sociale omgevingen machtig interessant, ben nieuwsgierig naar de ander en houd van de chemie in een team. Dat is fijn als je jezelf steeds moet positioneren, omdat je club, teamgenoten, coach en staf wisselen. En als coach is het fijn als je een open gesprek kunt voeren, de diepte in durft te gaan en je jezelf kwetsbaar durft op te stellen.”

Ze houdt zich vanuit haar werk bezig met vitaliteit in de topsport. “Wat zijn je talenten, hoe zet je ze in en hoe kun je energieverspilling voorkomen? Ik had in mijn sportcarrière zelf ook graag profijt van die kennis willen hebben. Als ik me bewuster was geweest van mijn talenten, had ik het denk ik nog langer volgehouden en was de overgang naar een maatschappelijke carrière makkelijker geweest. Goed zijn in je sport is heel belangrijk. Goed in je vel zitten zodat je langer, gezonder en met meer plezier kunt werken, is minstens zo belangrijk!”

‘Talent hebben is betrekkelijk, talent zijn is de kunst’

Hoe kijk je naar de ander en wat zie je? Die vraag staat centraal in het werk van Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management.

“Ik leer mensen om hun eigen mensvisie te ontdekken en misschien wel te herdefiniëren. Zie je vooral de buitenkant of zie je ook waarvan het hart sneller gaat kloppen?”

Een pionier was ze, toen ze zeventien jaar geleden door Nyenrode Business Universiteit werd gevraagd om het talentvraagstuk op de arbeidsmarkt op te pakken. “Niemand hield zich nog bezig met talentmanagement. Het lot van pioniers is dat je klein wordt gemaakt, daar moet je tegen kunnen”, zegt de hoogleraar over die beginperiode.

“Dat viel niet mee, maar ik hield stand omdat ik ervan overtuigd was dat antwoorden op arbeidsmarktvraagstukken in het vakgebied rondom talentmanagement

te vinden waren. Ik kan inmiddels zeggen dat de koudwatervrees rondom talentmanagement in de maatschappij over is. Dat merk ik duidelijk tijdens mijn colleges en lezingen. Daar hoort overigens ook de minder leuke boodschap bij dat mensen in organisaties pas een talent zijn als ze hun geld waard zijn binnen de organisatie. Hoe dat ook gemeten of geweten wordt.”

Ze licht die bedrijfseconomische definitie van talent toe: “Talenten zijn waardestukken in de mens en daarmee kan de mens van waarde zijn binnen de organisatie. Kán,

want je talenten moeten wel worden gezien en je moet je talenten willen inzetten. Binnen organisaties is het niet belangrijk hoeveel talent je hebt, maar of jij je talent zo inzet dat je je geld waard bent. Mensen zijn vaak de grootste kostenpost, dus voor organisaties is het belangrijk dat die kosten renderen. Als die personeelskosten niet renderen, gaan organisaties failliet.”

Diversiteit en inclusiviteit
Organisaties zien het belang van talentmanagement steeds meer in. “Vroeger was het vooral een HR-vraagstuk.



Prof. dr. Lidewey van der Sluis is sinds 2008 hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit en verbonden aan de School of Business van de Calvin University in Michigan, Verenigde Staten en de University of Stellenbosch Business School in Zuid-Afrika. Ze ontwikkelde als eerste wetenschapper in Nederland het vak Strategisch Talentmanagement op basis van wetenschappelijke kennis en praktijkonderzoek. Ze is spreker en auteur, met meer dan 230 (inter)nationale publicaties op haar naam. Lidewey van der Sluis studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam, promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en werkte voorheen op de London Business School en de Vrije Universiteit. Haar interessegebied ligt op dit moment bij bedrijfskundige aspecten van trends op de arbeidsmarkt en technieken voor werkgeverschap, leiderschap en collegaschap in organisaties.



‘De arbeidsmarktkrapte wordt soms bijna als excuus gebruikt, maar er zijn ook organisaties die geen vacatures hebben’

Talentmanagement werd meer geassocieerd met HR en gezien als soft vak. Ik heb daar de economische dimensie aan toegevoegd. Voor mij is talentmanagement erop gericht om het potentieel van de organisatie te vergroten en ten volle te benutten. Dan heb je te maken met de warme, menselijke kant én de koudere, zakelijke kant van de organisatie.”

Ze ziet een trend in de verschuiving van HR-vraagstukken naar de bestuursagenda. “Ik spreek steeds vaker voor en met bestuurders en directeuren, het zogenaamde C-level van organisaties. Dat vind ik goed, want daar hoort dit vak thuis. Een HR-professional kan zich bijscholen, maar uiteindelijk is het vooral belangrijk dat bestuurders en directeuren zelf ook weten hoe zij de organisatie morgen weer gevuld en gedraaid krijgen. Bij hen ligt daarvoor de eindverantwoordelijkheid.”

Wat de hoogleraar verder opvalt, is dat er steeds meer wordt gekeken naar het individu in de context en niet naar het individu als eenling. En dat actuele thema's zoals diversiteit en inclusiviteit weer een ander licht werpen op talentmanagement. “Je ziet deze thema's terug in de praktijk en in de wetenschap rondom talentmanagement. Logisch ook, want dat zijn communicerende vaten.”

Arbeidsmarktkrapte als excuus

“Wanneer je de mensen centraal zet in je organisatie zou je je elke dag moeten afvragen wat voor organisatie je wil zijn. En: waarom dat complexe ecosysteem dat we organisatie noemen, bestaat. Dat is de basis. Als je dat niet weet, is het haast

onmogelijk om te weten waarom je talenten, mensen, nodig hebt. Neem als voorbeeld een ziekenhuis. Elk ziekenhuis doet in principe hetzelfde, maar in elk ziekenhuis werken andere mensen. De vraag is dan: welke mensen moeten er in dit ziekenhuis werken? En welke niet? The people make the place, zeggen we dan. Niet de gebouwen en niet de apparatuur, al zijn dat natuurlijk wel belangrijke randvoorwaarden om in praktische zin het werk te kunnen uitvoeren. Maar organisaties zijn ecosystemen van kwaliteit, capaciteit en identiteit. En juist die aspecten worden bepaald door medewerkers. Met hun hele zijn.”

Als je weet welke menselijke kwaliteiten en capaciteiten je wil aantrekken, moet je in eerste instantie mensen kunnen vinden. En daarna nog eens geschikte mensen. Is dat niet lastig, met de krapte op de arbeidsmarkt waarover nu zo vaak wordt gesproken? De hoogleraar stelt vragen bij de term arbeidsmarktkrapte. “Het wordt soms bijna als excuus gebruikt, maar er zijn ook organisaties die geen vacatures hebben. Waarom staan er bij jouw organisatie vacatures open? Omdat ‘the people’ er niet zijn? Of omdat ze er wel zijn, maar niet willen werken? Ook niet bij jouw ‘place’, in jouw organisatie?”

“Het bloeiende toerisme wijst erop dat mensen niet vanzelfsprekend werken als ze dat kunnen. Als het mooi weer is, staan er files naar het water en liggen de stranden vol met mensen uit de beroepsbevolking, met en zonder werk. Ook worden festivals, sportwedstrijden en concerten door deze groep drukbezocht. Daar hebben ze blijkbaar de koopkracht voor en de tijd voor

over. Dat roept de vraag op hoe je deze mensen zo ver krijgt dat ze wél voor jou willen werken? Het antwoord op die vraag is talentmanagement.”

Licht of schaduw

Het gaat bij talentmanagement over het hele spectrum, benadrukt ze. “Talentmanagement gaat over het zien van talent en het ermee omgaan en laten groeien. Het begeleiden en coachen van collega's hoort daarbij, evenals het creëren van de gewenste cultuur, het ontwerpen van de juiste organisatie- en werkstructuur en het uitstippelen van loopbanen. Met talentmanagement zorgen organisaties ervoor dat de binnenkant van de organisatie een magnetisch veld wordt waar mensen bij willen horen en waar collega's elkaar beter maken. Als je een sterke binnenkant hebt, word je een aantrekkelijker werkgever.”

Dat wil iedere werkgever wel zijn, maar waar gaat het dan fout? “Soms roept een bestuurder dat de vacatures gewoon zo snel mogelijk moeten worden vervuld. Dan gaat het fout. Want dan blijkt er niemand te zijn die op die vacature afkomt of erbij past, en dan blijft de organisatie te dun bemenst. Puur en alleen vacatures vullen met mensen, is een ouderwetse kijk op het bemensen van organisaties. Het kan een verlamdend effect hebben op de organisatie.”

Talent is dan weer niet iets wat je meteen ziet. Het is ‘in the eye of the beholder’, meent ze. “Goed talentmanagement is vooral gebaseerd op je mensvisie. Hoe kijk je naar de ander en wat zie je? Zie je de lichamelijke kant zoals de leeftijd, het

'Weet wel: hoe je kijkt, bepaalt wie er door de voordeur van de organisatie komt en daarna hoe de organisatie gaat functioneren'

geslacht, de huidskleur? Of zie je de drive, de wil om te werken, het potentieel en de lichtjes in de ogen? Of zie je een track record, behaalde diploma's, beklede functies, gedragen verantwoordelijkheden en/of geleverde prestaties? Alles kan, maar de kern van mijn vak gaat over bewustwording van jouw gewenste en gebruikelijke manier van kijken naar een kandidaat, sollicitant of collega. Ik leer executives om hun eigen mensvisie te ontdekken en misschien wel te herdefiniëren. Zie je vooral de buitenkant of zie je ook waarvan het hart sneller gaat kloppen? Alles is goed, want iedereen mag dat zelf weten. Maar weet wel: hoe je kijkt, bepaalt wie er door de voordeur van de organisatie komt en daarna hoe de organisatie gaat functioneren."

"Als ik voor groepen spreek, maak ik het meestal heel contextueel", vervolgt ze. "Dan vraag ik: aan wie heb jij het te danken dat je op deze positie zit? Wie zag jou als een talent, als iemand met potentieel? Nu zit jij in een positie waarin jij de verantwoordelijkheid hebt om mensen wel of geen toekomst te geven binnen jouw organisatie, afdeling of team. Als werkgever of leidinggevende kun jij nu voor iemand ander zo'n toekomstgever zijn. Het helpt als de persoon in kwestie dan een visie heeft op talent."

Extremen op de arbeidsmarkt

Wat levert het op als organisaties hun mensen serieuzer gaan nemen? "Een bruisende economie. Dan gaat alles goed en zijn er geen personeelsproblemen, want mensen zijn positief bezig met hun werk. Dan staan ze op maandagochtend op en denken ze 'we mogen weer werken' en vinden ze het

jammer als ze met pensioen gaan. Als mensen 'aan' staan en zich met al hun waardestukken willen inzetten voor de organisatie, gaat de productiviteit omhoog. Dan moet alles het wel doen natuurlijk, dus je machines en systemen moeten werken. Als die randvoorwaarden er allemaal zijn, is het alleen nog de mens die het moet doen. En die kan er iets van maken als hij dat wil, mits hij de ruimte krijgt van zijn werkgever."

Van der Sluis denkt dat iedereen betekenis in zijn leven kan vinden op de arbeidsmarkt. Ze plaatst wel een kanttekening, want mensen moeten hun talenten dus ook willen inzetten binnen een organisatie. "Persoonlijk vind ik werken iets moois. We wonen in een vrij land waar je naar school kunt gaan, mag werken, zelf kunt kiezen waar je werkt en daarmee dus iets kunt betekenen voor de maatschappij. Ik denk dat ieder gezond kindje dat in een Nederlandse wieg ligt, kan opgroeien tot een creatief en vernieuwend persoon."

Waar en met wie je in je jeugd aan de eettafel zit, maakt wel degelijk uit. "Hoor jij alleen maar dat werken verschrikkelijk is en vakantie en pensioen fantastisch, dan vormt dat jouw beeld. Net zo goed als wanneer je aan de eettafel zit in een gezin waar op een positieve manier over werken wordt gesproken en waar bijvoorbeeld ondernemerschap hoog in het vaandel staat. Zo iemand staat te trappelen om aan de slag te gaan en vindt het bijna jammer om op vakantie te gaan. Daartussen zit nog van alles, maar deze extremen lopen rond op de arbeidsmarkt. Je ziet die verschillen binnen alle generaties, veel meer dan

tussen generaties. Over die mindsetclash gaat mijn laatste boek, *De Make Mindset*."

Creativiteit en verbeeldingskracht

Het is juist nu enorm belangrijk om je creatieve en vernieuwende geest en je verbeeldingskracht te benutten, vindt de wetenschapper. "Dankzij technologische ontwikkeling is alles in volle gang aan het veranderen, ook op de arbeidsmarkt. Mensen die op de arbeidsmarkt relevant willen blijven en voor een organisatie van waarde willen blijven, moeten bijblijven. Anders heb je straks geen aansluiting meer bij de leef- en de systeemwereld van werk. Je kunt bang worden van het idee dat er banen verdwijnen, maar je kunt ook blij worden van de vele nieuwe banen die juist ontstaan. Technologische ontwikkelingen blijven afhankelijk van mensen en menselijke kwaliteiten. In de nieuwe banen zijn creativiteit en verbeeldingskracht van groot belang. Met die talenten kunnen mensen zich verder ontwikkelen, hand in hand met machines en systemen."

Ze wil maar zeggen: "Talent hebben is relatief, talent zijn is de kunst." Ze licht toe: "Je kunt heel veel talent hebben, maar er helemaal niets mee doen. Dan ben je je talent aan het verwaarlozen. Talent hebben, is daarom nogal betrekkelijk als voorspeller van succes. Wat je doet en mag doen met je talent, is daarentegen heel bepalend. En dat is relationeel. Want als een organisatie jouw talent ziet en daar gebruik van wil maken, komen er krachten vrij. Als werkgevers jou geen potentieel toedichten, gebeurt dat niet."

KLANT AAN HET WOORD



Summa College

Een papiertje én een portie zelfkennis

Een diploma zegt iets over de kennis die iemand heeft vergaard, maar is het ook de heilige graal? Wat heb je aan je papiertje als de arbeidsmarkt rap verandert en het nodig is om verder te kijken? Inzicht hebben in je talenten vinden ze op het Summa College in Eindhoven en omgeving daarom minstens zo belangrijk en nuttig voor de toekomst van studenten én docenten.

Kwispelende staart

"Het hele onderwijs is gebouwd op het idee: waar schiet het tekort en wat moet beter? Ofwel: hoe ga je van een onvoldoende naar een voldoende? Wij kijken liever naar hoe je van een 8 een 9 maakt." Een mindshift, noemt Robin Bosman - docent, coach, trainer en inspirator voor het Talentdenken bij het Summa College - dat. Die andere manier van denken heeft zich de laatste jaren als een olievlek over zijn werkplek verspreid.

In de strategie voor 2030 staat het werkgeluk van medewerkers en studenten centraal. "Het talentklimaat is een van de drie onderdelen waarmee we dat doel willen bereiken", legt Robin uit. "We willen dat mensen zich bewust zijn van hun talenten en dat er talentmobiliteit ontstaat. Bij een hond weet je dat-ie gelukkig is als de staart gaat kwispelen. Bij mensen is het lastiger te zien waar ze energie van krijgen. Daarom zetten we de TMA Methode in."

Bij studenten wordt de methode ingezet bij loopbaanbegeleiding, zorggesprekken, heroriëntatie en de keuzedelen in het mbo. "Inzicht in je talenten kan je helpen bij het maken van keuzes, ook voor de toekomst. De studenten die wij opleiden, werken tot hun 70e en ontwikkelen zich hun leven lang. Dan is het belangrijk dat ze weten wat ze in huis hebben."

Niet meer álles

Voor docenten is dat inzicht net zo waardevol. "Ze staan 70 procent van de tijd voor de klas en in die overige 30 procent doen ze taken waarover je het gesprek met ze kunt aangaan. Wie voert welke taken uit binnen het team en wie krijgt waar energie van? Op het moment dat je gaat differentiëren, hoef

je niet meer álles te kunnen. Je hoeft alleen maar de juiste balans te vinden, dan werken medewerkers fijner samen."

Robin heeft al zo'n veertig teams begeleid. "Eerst een analyse, dan een teamsessie en nu zitten we in de fase dat teams een vervolgsessie aanvragen. Om te zorgen dat het gedachtegoed in een team blijft, leid ik mensen op tot TMA Professional. We hebben een Talent Community waarin de TMA Professionals vier keer per jaar bij elkaar komen voor een inspiratiesessie. Ook geven we teamleiders de training 'Leidinggeven aan talent'. Zo blijven we mensen meenemen in het talentverhaal."

Docent als rolmodel

"De inzichten vanuit TMA Research zijn voor ons ook heel waardevol", vertelt Robin. "We weten daardoor beter wat de behoeften zijn van onze docenten en daarmee houden we ook rekening. Ik geloof echt in de docent als rolmodel. Het inspireert als je ziet dat degene die voor de klas staat energie krijgt van zijn werk."

Bij het Summa College moet het talentdenken onderdeel zijn van het onderwijs. "Zodat een docent weet dat het gedrag dat iemand laat zien anders kan zijn dan het voorkeursgedrag en daarover een gesprek kan aangaan. En zodat studenten leren welke mensen ze om zich heen moeten verzamelen en in welke context ze het beste werken. Een diploma halen, blijft nodig. Als ze daarnaast ook maar weten waarvan hun staart gaat kwispelen!" ●



Van instrument naar fundament

Anderen zien hem als ‘de man met de visie’, zelf doet hij daar bescheiden over. Toch is Glenn Frijde bij TMA onmiskenbaar degene die de stip aan de horizon ziet. Die stip is: de TMA Methode als fundament van elke organisatie. “Als ik eenmaal een bepaald beeld in mijn hoofd heb, is dat moeilijk weg te halen.”

Hij is op het juiste moment aangehaakt bij TMA, vertelt Glenn. Een jaar of zes geleden is het dat hij voor de keuze kwam te staan of hij bij TMA zou instappen. Daarvoor was hij al betrokken; er moest een nieuw organisatie-model komen en hij was gevraagd het managementteam te begeleiden. Door Bastian, die hij zo'n vijftien jaar eerder had leren kennen via een gezamenlijke klant. “We hadden meteen een 100 procent klik”, aldus Glenn.

Ze zagen destijds kansen om samen op te trekken om zo nog meer mensen te helpen werken vanuit hun talenten. “We hadden al snel een gezamenlijke droom om talentmanagement tot de standaard in bedrijfsvoering te verheffen.” Toen nog ieder vanuit een eigen bedrijf, nu samen vanuit TMA. Er hoefde niet veel te veranderen om Glenn, zoals hij het noemt, ‘de jas te laten passen’. “Anders was ik ook niet ingestapt. Het is niet mijn stijl om te ontmantelen, mijn stijl is beter maken.”

Verbreding en focus

TMA bewegen naar een meer dynamische organisatie, iets waarvan Glenn gelooft dat het de sleutel tot succes is, was niet

zo ingewikkeld. “De basis was er al. De drie kernwaarden van TMA - positief, verbindend en talentgericht - zijn voorwaarden om dynamisch te kunnen organiseren. Mensen krijgen hier veel vrijheid om hun werk naar eigen inzicht te doen en dat gaat uiteraard gepaard met verantwoordelijkheid. Je krijgt alle ruimte in je werk, zolang je maar in verbinding met anderen doet wat van je wordt verwacht. De wederkerige (on)afhankelijkheid maakt mens en organisatie krachtig. Zo worden we samen beter.”

Het idee toen Glenn begon als COO - zijn officiële titel, al heeft hij naar eigen zeggen geen titel nodig om zijn rol te bepalen - was TMA van instrument naar fundament voor bedrijfsvoering te ontwikkelen. Hij stuurde de afgelopen jaren daarom meer op verbreding en focus op bepaalde activiteiten en de toegevoegde waarde van TMA in de markt.

“Hoe kunnen we op een talentgerichte manier focussen op groei? Daar hebben we strategieën en manieren van organiseren vanuit mensen voor bedacht. Het werkt als een tierelier, omdat het klopt. We doen niet wat mensen (potentieel) niet kunnen, hebben geen papieren strategieën en zien



‘De drie kernwaarden positief, verbindend en talentgericht zijn voorwaarden om dynamisch te kunnen organiseren’



‘Het implementeren aan de partners overlaten, zorgt voor de juiste focus op wie wij zijn en wie onze partners zijn’

de organisatie als een netwerk. Iedereen die TMA een warm hart toedraagt en iets kan bijdragen, mag participeren en maakt deel uit van ons. We zitten niet gevangen in belemmerende gedachten, structuren, regels en procedures.”

Duurzame verandering

Glenn is binnen TMA graag degene die de dingen uitstippelt en er vervolgens voor zorgt dat die plannen concreet worden door mensen de juiste kant op te bewegen. “Als ik eenmaal een bepaald beeld in mijn hoofd heb, is dat moeilijk weg te halen”, zegt hij hierover. Toch hoeft veranderen wat hem betreft niet zo zeer heel snel, hij kiest liever voor de duurzame route. “Ik weet wel dat mensen iets gaan doen als ze het móeten doen, maar dat is geen duurzame verandering. Ik spreek liever het verlangen uit, passend bij iemands talent, waardoor mensen het volledig vanuit zichzelf willen doen.”

Nu TMA nog steviger is geworteld als merk in de markt en als organisatie is het tijd om terug te keren naar de oorsprong, zegt hij. “De oorsprong is de filosofie: we gaan ervan uit dat mensen het best functioneren en het meest betrokken zijn als ze werk doen dat dicht bij hun drijfveren en talenten ligt en dat de organisatie daardoor beter gaat performen. Die filosofie is jarenlang verkocht als instrument; Bas en Edwin hebben daarmee de methodiek grootgemaakt. Nu is het tijd om de filosofie zelf aan de man te brengen.”

Op die manier kan de TMA Methode echt het fundament van bedrijven worden, zegt Glenn. “Je kunt allerlei tools inzetten om met talentmanagement aan de slag te gaan, maar organisaties kunnen het thema pas echt omarmen als ze fundamenteel anders gaan denken en handelen.”

Dynamischer en mensgerichter

De maatschappij is steeds meer klaar voor duurzaam talentmanagement, denkt Glenn. “Als je rond de eeuwwisseling met talentmanagement bezig was, moest je mensen nog overtuigen. Sommige ondernemers kozen ervoor in de hoop dat ze meer konden doen met minder mensen of omdat ze een

‘Het is nu tijd om de filosofie zelf aan de man te brengen’

andere manier van organiseren zochten. het nog niet.”

“Ook nu nog is fundamenteel anders - dus dynamischer en mensgerichter - organiseren voor veel ondernemers lastig. We willen allemaal maar al te graag overal grip op hebben, maar het leven is dynamisch. De kunst is om niet te structureren en alles op voorhand vast te zetten, maar mee te bewegen met de context zonder identiteit en focus te verliezen. Dan kom je verder. Iedereen kan dat, maar niet iedereen is er klaar voor.”

Hij ziet die beweging wel meer ontstaan. “Onze maatschappij en alles wat we daarin als houvast hadden, is door de digitale revolutie allang niet meer wat het was. Nieuwe generaties willen niet meer in de klassieke vorm opereren en bedrijven moeten er andere methoden op nahouden om van waarde te zijn en blijven. Met onze filosofie en methode ben je als organisatie 100 procent toekomstproof. Dat wat wij brengen, is ook altijd relevant. Het maakt niet uit of er nu een hoge of lage behoefte is aan mensen en arbeid of wat je belangen zijn; het is altijd nodig om positief, verbindend en talentgericht te zijn.”

Kunstmatige intelligentie (AI) gaat de beweging op dat gebied alleen maar versnellen, denkt hij. “AI kan complexe data doorvertalen en daarmee juist de non-expert helpen. Niet iedere manager kan een expert in ‘talentdata’ zijn of een expert naast zich hebben, maar dankzij

AI heeft hij een expert in zijn broekzak. Als je ziet hoe makkelijk je inzichten krijgt dankzij talentdata wil je niet meer zonder werken.”

Een perfecte symbiose

Groei, beweging, verandering, versnelling... het is allemaal aan bod gekomen. Rest nog de vraag: wat is nu de grootste uitdaging voor TMA zelf? Die zit ‘m volgens Glenn in het samen met partners doorontwikkelen van instrument naar fundament in bedrijfsvoering. “Wij zijn zelf niet aan het implementeren, dat doen onze partners. De middelen en instrumenten die wij creëren om van TMA een fundament in bedrijfsvoering te maken - nieuwe trainingen bijvoorbeeld - moeten we laten aansluiten op de dienstverlening van onze partners. Alleen samen kunnen wij de fundamentele toepassing van talentmanagement waarmaken.”

Hij juicht het werken met partners alleen maar toe. “Een kleine harde kern met onze partners als flexibele schil daaromheen, zo werkt het goed. We hebben altijd gezegd: we willen goed zijn in het creëren en mogelijk maken. Als je daar goed in wil zijn, moet je niet gaan uitvoeren. Want dan moet je ook weer goed zijn in uitvoeren. Het implementeren aan de partners overlaten, zorgt voor de juiste focus op wie wij zijn en wie onze partners zijn. Het creëert een perfecte symbiose.”

“Het klopt helemaal met mijn idee over talentgericht organiseren”, besluit hij. “Een geheel bestaat altijd uit delen die iets goed kunnen en erop gericht zijn om het steeds beter te doen. Als metafoor neem ik vaak het menselijk lichaam: je hart pompt, je lever zuivert, je darmen voeden... alles heeft een focus in het lijf. De purpose van dit samen elke dag doen, is ‘zijn’. Als wij gefocust blijven op wat we goed kunnen, onze rol in het geheel kennen en dat kunnen verbinden met anderen die ook precies weten wat hun rol is, wordt alles alleen maar mooier. Want hoe meer je doet waar je goed in bent, hoe mooier het is voor jezelf én voor anderen.”

Wie:
Sylvia van Amstel (73)
 Moeder van:
Bastian Müller
 Functie:
Manager Finance

Wie:
Francisca Schröer (72)
 Moeder van:
Edwin van IJzendoorn
 Functie:
Managing Director

Moeders, partners in crime en TMA-pioniers

Twee twintigers op een zolderkamertje met wilde ideeën: dat waren Bastian Müller en Edwin van IJzendoorn 25 jaar geleden volgens hun moeders. Die moeders steunden hun kinderen natuurlijk onvoorwaardelijk, werden zelfs partners in crime! Intussen werken Francisca Schröer en Sylvia van Amstel al jaren bij TMA, het geesteskind van hun zonen. Zes vragen aan de 'moeders van TMA'.

TMA viert dit jaar het 25-jarig jubileum. Wat vonden jullie in 1999 van het plan van jullie zonen om via een wetenschappelijk gevalideerde talentenanalyse mensen te helpen meer werkgeluk te creëren?

Francisca: "Wij als moeders zagen twee goede vrienden met een enorme drang om te creëren, maar dachten natuurlijk in eerste instantie: jullie hebben hartstikke goede opleidingen gedaan, ga eens werken! We maakten ons zorgen, maar we hebben wel allebei geïnvesteerd zodat ze hun bedrijf konden opzetten."

Sylvia: "Toen Bastian me erover vertelde, dacht ik alleen maar: hij zweeft een meter boven de grond, dit wordt niks. Ga gewoon voor een baas werken, zei ik nog, maar Bas en Edwin geloofden heilig in hun idee. Toen ze een proefpersoon nodig hadden om een talentenanalyse te maken, ben ik dat geworden. Zo werd ik de eerste officiële TMA-kandidaat in het systeem."

Hoe zijn jullie partners in crime van jullie zonen geworden?

Sylvia: "Een paar maanden nadat ik die talentenanalyse had gemaakt, zei Edwin: 'Je past precies in het profiel van de aanvulling die we nodig hebben, wil je niet bij ons komen werken?' Ik heb mijn toenmalige werkgever gevraagd of ik er een maandje tussenuit kon om te kijken of het iets was. De administratie was een puinhoop: een doos met een zootje papieren, geen factuur gestuurd nog... Na die maand dacht ik: nu heb ik het op poten gezet en kan ik ze toch niet alleen laten? Dus toen ben ik hier begonnen en nooit meer weggegaan."

Francisca: "Ik werk hier zo'n achttien jaar. Ik was daarvoor directeur bij een opleidingsinstituut en kreeg uit het niets hartstilstanden, waardoor ik in een revalidatietraject belandde. Toen wist ik: die directeursfunctie gaat niet meer. Ik zat in zak en as, want mijn ambitie was er niet



'Ga gewoon voor een baas werken, dachten wij'

minder op geworden. Edwin en Bas zeiden: 'Kom bij ons op de loonlijst, dan heb je die stress niet meer.' En: 'Geef maar aan wat je nodig hebt en wat je kunt doen, jij levert altijd je geld op.' Dat is typisch Edwin en Bas, die twee denken altijd vanuit vertrouwen en persoonlijke mogelijkheden."

Dat jullie 'de moeders van TMA' zijn, is voor sommige mensen misschien wel een onthulling. Houden jullie dat bewust geheim?

In koor: "Zeker niet!"

Francisca: "We houden het niet bewust achter, maar we staan ons er ook niet op voor. Als klanten mij vragen naar het ontstaan van het bedrijf, vertel ik hoe het is begonnen met die twee jongens. Soms zeg ik dat Sylvia en ik hun moeders zijn. Vooral om aan te geven dat wij als zeventigplusers nog altijd volop aan het werk zijn. Wij zijn het levende bewijs dat het niet ophoudt als je op je talenten werkt."

Zijn er meer dingen die mensen niet weten, maar die wel leuk zijn om te delen?

Sylvia: "Die eerste TMA van mij is de analyse die het meest wordt gebruikt als voorbeeld. Wel onder een andere naam hoor, het is niet zo dat ze steeds de TMA van Sylvia van Amstel tevoorschijn toveren. Sterker nog, nieuwe medewerkers bij TMA weten vaak ook niet dat het de mijne is."

Francisca: "Ik heb geen anekdote, maar iets wat ik heel noemenswaardig vind: de vriendschap tussen Edwin en Bas, de loyaliteit die ze naar alles en iedereen hebben en hun enorme doorzettingsvermogen. Zij zijn toch degenen die hebben doorgezet op iets dat er nog niet was, maar waarvan zij voelden dat er behoefte aan was. Dat ging echt niet zomaar; het is keihard werken geweest. In het begin verdienden ze niks. Bewonderenswaardig vind ik het dat ze altijd maar zijn doorgegaan."

Is er veel veranderd in de afgelopen 25 jaar?

Francisca: "Ik ben zelf begonnen als manager en intussen veel meer bezig met het product zelf. Dat product is natuurlijk erg veranderd: van een klein bootje naar een groot schip. Vroeger was het: wij hebben een persoonlijkheidsanalyse ontwikkeld en we leren jou hoe je hiermee een goed gesprek voert. Nu is het een heel datagedreven concept en draait het om de implementatie van talentmanagement: heb je goede competentieprofielen, zijn je leidinggevenden goed opgeleid, heb je de juiste teammedewerkers bij elkaar zitten?"

Sylvia: "In mijn rol zelf is er niet veel veranderd: ik deed toen en nu de financiële zaken. De administratie zit intussen natuurlijk niet meer in de kluis of in mappen – al blijf ik daar af en toe nog wat in stoppen hoor – maar is geautomatiseerd. Los van die automatisering zijn we ook enorm gegroeid. We zijn met zo veel meer mensen nu en we werken samen met een heleboel partners."

Francisca: "Laatst zei ik tegen Edwin en Bas: het is nu een mooie tent geworden, zouden jullie het willen verkopen? Toen zeiden ze: 'Wat moeten we dan met dat geld?' Ze vinden het mooier dat ze gelukkige medewerkers hebben die hun talenten kunnen inzetten. En dat ze er met hun bedrijf voor zorgen dat zoiets ook in andere organisaties ontstaat. Ze zijn nooit geld gestuurd geweest, hun drijfveer is echt het creëren van werkgeluk."

Jullie zijn keiharde werkers, maar intussen ook allebei in de zeventig. Het TMA-schip zeilt, is het einde van de reis voor jullie al in zicht?

Sylvia: "Ik sterf in het harnas, denk ik. Ik heb destijds ja gezegd op de vraag of ik hier wilde komen werken en dan blijf ik dat ook doen. Ik ben 73 en werk nog steeds fulltime. Ik kan ook niet anders, ik zou niet weten wat ik anders de hele dag zou moeten doen. In de weekenden sta ik op het sportveld voor mijn kleinkinderen en in de vakanties ga ik met ze op pad. Hartstikke leuk, maar



‘Wij zijn het levende bewijs dat het niet ophoudt als je op je talenten werkt’

laat mij doordeweeks maar lekker werken. Het blijft ook leuk dat ik op kantoor mijn kind weer zie. Dan kan ik tenminste zorgen dat hij ook nog wat eet en niet alleen maar doorwerkt.”

Francisca: “Ik kijk altijd naar waarde, dus ook naar wat mijn toegevoegde waarde kan zijn. Ik heb dit jaar een nieuw product bedacht, waarmee ik aan de slag ben gegaan. Dan deel ik een dag lang mijn kennis en kunde met leidinggevenden op hoog niveau, zodat zij een talentreis kunnen maken. Voor nu lever ik die waarde aan TMA dus nog, maar ik werk wel 60 uur in de week doordat er veel ‘work to be done’ is. Ik wil weer naar 40 uur. Het is ook wel een beetje raar dat ik 72 ben en dan om 5.45u opsta om hier om 7u op kantoor te zitten. Ik had een tijdje

terug een bezinningsmoment. Ik bedacht me dat het super is dat ik nog kan werken en zo betrokken ben, maar ook: als ik eruit zou stappen, weet ik dat TMA leeft. Zelfs nog als Edwin en Bas eruit zouden stappen. Het kind TMA is volwassen geworden en kan op eigen benen staan, dat vind ik zo'n fijn gevoel. Door de jaren heen is de bemanning van het TMA-schip gegroeid en worden er veel talenten ingezet om ook in de toekomst verder te groeien. Prachtig om vooruit te kijken, maar zeker ook om terug te kijken en te zien dat er een mooie TMA-reis is afgelegd.”



... TMA'ers gemiddeld **13 talenten hebben?**

... **Coöperatief** het meest voorkomende talent is onder de Nederlandse beroepsbevolking?

... **Zelfredzaam** het meest zeldzame talent is onder de Nederlandse beroepsbevolking?

... de huidige TMA-medewerkers gemiddeld **7,5 jaar** bij TMA werken?

... **Autonoom** het meest voorkomende talent onder TMA-medewerkers is?

... **het TMA Competentiemodel in 12 talen** beschikbaar is? Dat is in het Engels, Frans, Duits, Deens, Portugees, Pools, Arabisch, Turks, Chinees, Russisch, Spaans en natuurlijk Nederlands!

... **30 jaar** de meest voorkomende leeftijd is waarop kandidaten een Talentanalyse maken?

Met dank aan Carlo Wagemakers en Lotte Eichler-Wessels.



‘Research moet een no-brainer worden’

Niet iedereen bij TMA is een oude rot. Lotte Eichler-Wessels is een relatieve nieuwkomer binnen de organisatie; ze werkt net twee jaar bij TMA Research. Daar houdt ze zich, samen met collega's Manon Jansen en Tamara Jongens, bezig met de wetenschappelijke kant van TMA.

En dat laatste is belangrijk. “Je kunt wel zeggen dat mensen beter samenwerken als ze meer inzicht hebben in hun talenten, maar dat moet je dan bewijzen. Dat doen we via goed onderbouwde vragenlijsten. Ook houden wij de kwaliteit van de Talentanalyse op peil, onder meer door ervoor te zorgen dat de juiste normgroep wordt gebruikt. We zorgen zo voor het fundament van de TMA Methode.”

Bak aan data

De Research-tak is er niet alleen voor de methode zelf, maar juist ook voor organisaties die met de TMA Methode werken. “We hebben dankzij de Talentanalyse een bak aan data, die ons in staat stelt om bijvoorbeeld de unieke talenten van een organisatie en het (talent)potentieel van de medewerkers te onderzoeken. Ofwel: wat heeft de organisatie in huis? Door middel van de vragenlijsten kunnen we

De doelgerichte manager, de slimme solist en de accurate teamplayer: juist doordat ze zo verschillend zijn, vormen Manon Jansen, Tamara Jongens en Lotte Eichler-Wessels een goed team.

Samen zorgen ze als Research & Development voor het fundament van de TMA Methode. Lotte over de kracht van TMA Research, ‘speeltuin’ TMA en interessante onderzoeken.



bijvoorbeeld de mate van betrokkenheid, de behoefte aan samenwerken of de vitaliteit van medewerkers onderzoeken.” Maar ook specifieker, vervolgt Lotte. “Welke talenten heeft een goede docent of een goede salesmedewerker? Die kennis kan een organisatie helpen bij het selectieproces.”

Van nature nauwkeurig

Lotte houdt zich vooral bezig met de onderzoeksvragen die binnenkomen vanuit de klanten of partners. Manon is haar manager en volgens Lotte de enige binnen het team die heel doelgericht is. “Zij ziet onze stip op de horizon.

Ze is daarnaast zorgzaam, ze houdt van gezelligheid en ze kijkt goed naar wat Tamara en ik nodig hebben. Ze is ook niet op haar mondje gevallen: Manon heeft altijd een antwoord.”

Tamara noemt ze iemand die ‘doet wat ze wil’. “Maar dan op de positieve manier. Als ze een idee heeft, gaat ze dat uitwerken. Ze is superslim en creatief, maar ook kritisch: ze neemt niet zomaar iets aan.” En Lotte zelf? “Ik ben wat meer groepsgericht: een teamspeler die zich kan aanpassen, waardoor ik goed kan samenwerken. Mijn steunbehoefte is hoger dan die van Manon

CV

Lotte Eichler-Wessels (30)

Studeerde

Psychologie

Werkte als

onderzoeksassistent en veldwerkcoördinator bij een GGZ-instelling





en Tamara; ik houd van afstemmen. En ik ben accuraat. Bij al die onderzoeken is het handig dat ik van nature nauwkeurig te werk ga.”

Drie verschillende types dus. Waar vinden ze elkaar? “Vanuit onze empathie kunnen we goed samenwerken. We zijn echt geïnteresseerd in hoe het met de ander gaat. Wat onze samenwerking oplevert, is kwaliteit. We hebben alle drie onze eigen manier van denken en scherpen elkaar daardoor aan.”

Niet gemiddeld

Lotte is niet alleen op werk een teamspeler, maar ook privé. Zo beoefende ze eerst korfbal, een teamsport, en zwemt ze nu elke week met een vriendin. “Ik raak eerder gemotiveerd van iets met elkaar oppakken dan alleen.” Dat doet ze samen met vrienden of met Tom, net een jaar haar echtgenoot.

Ook Tom ontkomt niet aan TMA. “Hij heeft inderdaad een TMA Talentenanalyse gedaan”, zegt Lotte met een glimlach. “We scoren allebei hoog op orde en structuur. Dat is op zich wel fijn; we doen alles goed doordacht. Hij is wel wat doelgerichter dan ik. Ik leef makkelijker in het hier en nu.”

Dat iedereen anders is, wist ze voordat ze bij TMA kwam werken al. Toch vindt ze het, sinds ze er werkt, makkelijker om woorden

te geven aan hoe ze zelf is en wat bij haar past. “Het is heel leuk om zo bezig te zijn met je talenten en die van een ander. Ik ben geen gemiddelde TMA'er. Ik geef mensen makkelijker de ruimte, ben plichtsgetrouwer en accurater dan de meesten. Dan kun je denken: ik ben heel anders. Je kunt het ook zien als: ik heb iets toe te voegen.”

Open-minded werkomgeving

Ze noemt TMA 'een soort speeltuin'. “Als je een idee hebt en iets wil oppakken, kan het. Je krijgt veel vrijheid. Bij TMA kan ik nog meer ontdekken wat mijn talenten zijn en krijg ik ook de mogelijkheden om ze in te zetten. Het is echt een positieve, open-minded werkomgeving met gezellige collega's.”

Zelf wil Lotte zich nog meer ontwikkelen op het gebied van communicatie. “Het is mooi dat je dat hier gewoon kunt aangeven”, zegt ze. “Dat je kunt uitspreken waar je nog meer gelukkig van wordt en daar dan ook iets mee mag doen.”

Eerst is er nog werk aan de winkel bij TMA Research. “We willen uiteindelijk dat organisaties standaard kiezen voor onderzoek als ze aan de slag gaan met talentmanagement, omdat kennis zo veel meer inzicht geeft. Research moet een no-brainer worden.”

Mooie inzichten

Een greep uit de onderzoeken:

Manon Jansen, manager TMA Research: “Via TMA Research willen wij organisaties vanuit mensgerichte data naar mensen laten kijken. Niet alleen vanuit het individu of vanuit het team, maar door te kijken naar wat je als organisatie in huis hebt. We kunnen zien welke talenten er aanwezig zijn in een bedrijf. En dus: welk potentieel er is. Dit brengen we in kaart door middel van een organisatieprofiel. Hiernaast kunnen we ook in kaart brengen wat de unieke waarden van een organisatie zijn om zo richting te geven aan wat de organisatie typeert. Ook maken we bijvoorbeeld topprofielen, waarbij we kijken naar de talenten van de best presterende medewerkers. Vaak kun je niet vatten waarom die tien of twintig mensen het zo goed doen, maar dat kunnen wij wel achterhalen. Met deze informatie kun je vervolgens de selectie verfijnen en de juiste mensen aannemen. We kunnen bijvoorbeeld ook de betrokkenheid van of de samenwerking tussen medewerkers onderzoeken en antwoorden vinden op nog veel meer vragen. Die antwoorden helpen organisaties om betere beslissingen te nemen of de beste route van A naar B uit te stippelen. Onze data biedt veel mooie inzichten.”



Manon Jansen

Lotte Eichler-Wessels

Tamara Jongens

Servicemonteurs vinden en binden Weinig jongeren kiezen voor een technische opleiding, waardoor het nog belangrijker wordt om servicemonteurs binnen te houden. Hoe doe je dat? TMA Research deed hier samen met partner HDLG onderzoek naar. Ze brachten de drijfveren en talenten van de beste servicemonteurs in kaart en gingen in gesprek met managers uit de technische branche. In dit onderzoek werd ook de werkomgeving meegenomen: waar liggen de behoeften van de servicemonteurs? Je kunt namelijk nog zulke mooie talenten in huis hebben, alleen in een inspirerende werkomgeving komen ze echt tot bloei.

Trainees behouden Hoe kun je trainees behouden? Met die vraag kwam Gemeente Amsterdam bij TMA. TMA Research onderzocht de verschillende behoeften en talenten van trainees en creëerde een talentprofiel. Het doel: inzichten uit de rapportage gebruiken om traineeships te optimaliseren, door bijvoorbeeld werkzaamheden meer toe te spitsen op het profiel van de gemiddelde trainee. Maar ook: de kennis over trainees vergroten en ontdekken hoe er het beste met hun talenten kan worden omgegaan. Op die manier kan er op een meer talentgerichte manier worden gewerkt, waardoor de trainee meer zichzelf kan zijn en zich meer gezien en meer betrokken voelt.

Talenten van studenten Wat zijn de talenten van de mensen die straks op de arbeidsmarkt komen? Studenten van de Universiteit Utrecht kunnen een TMA Talentenanalyse doen en gebruikmaken van de module Talentontwikkeling. De analyses zijn gebruikt om de talenten van de UU-studenten in kaart te brengen. Opvallende talenten zijn Zelfreflecterend, Focus, Individueel en Grensverleggend. De studenten hebben daarmee bovengemiddeld talent om zo veel mogelijk uit zichzelf te halen, prioriteiten te kunnen stellen, zelfstandig aan de slag te gaan en bovendien om kritisch te zijn en hun eigen pad te kiezen. Mooie talenten die ze tijdens hun studie en straks op de arbeidsmarkt kunnen inzetten!

‘Mijn lol zit ’m in zorgen dat klanten het zélf kunnen’

Ze is de allereerste partner en nog lang niet weg te denken uit het TMA-netwerk: Ellen de Goede. De rode draad in de band met TMA is volgens Ellen ‘durven delen’ en ‘innoveren’. “We hebben er allebei baat bij om de methode te blijven ontwikkelen.” Acht vragen aan Ellen.



1. Je bent al meer dan vijftien jaar TMA-partner en je was zelfs de allereerste partner. Hoe ben je bij TMA gekomen?

“Dat ging eigenlijk heel organisch. Mijn toenmalige collega Roosmarijn en ik deelden het kantoor met Bas en Edwin op de Maliesingel in Utrecht. Binnen die muren deelden wij alles: van kennis tot koffie. Wij, de meisjes van trainings- & coachingsbureau 'Bij Nader Inzien', lieten ons leiden door de vragen van onze klanten. Bas en Edwin, de jongens van TMA, hadden toen al de missie om iedereen aan de TMA Methode te krijgen. In veel van onze opdrachten, waaronder een aantal MD-trajecten (management development), bleek de TMA Methode een waardevolle aanvulling om talenten te ontdekken en performance te meten. Daarin vonden wij elkaar.”

2. Wat sprak jou aan in de TMA Methode en/of in Bas & Edwin?

“Het diepe geloof in henzelf en dat ze echt iets te melden hadden, daardoor is mijn nieuwsgierigheid gewekt. Hun gedachtegoed bleek verrassend goed aan te sluiten bij mijn kijk op de wijze waarop mensen zich ontwikkelen, namelijk: dat mensen zich wel willen ontwikkelen maar niet ontwikkeld willen worden. De TMA Methode bood mij een nieuwe en positieve taal die woorden gaf aan de overtuiging dat iedereen talenten heeft, maar dat het vooral de vraag is: waarvoor?! Je kunt mij niet blijer maken dan wanneer ik die puzzel samen met de klant mag maken. Bovenal heb ik van Bas en Edwin geleerd hoe zij de bekende quote 'wie niet kan delen, kan ook niet vermenigvuldigen' praktiseren en daarmee zakelijk gezien succesvol werden. Door de manier waarop zij ambassadeurs om zich heen verzamelden en hun kennis deelden, is er langzaam maar gestaag een netwerk ontstaan van partners die allemaal op hun eigen manier een zakelijke win-win ervaren. Dat proces heb ik van dichtbij gefascineerd gevolgd en ik ben nu zelf ook onderdeel van dat netwerk!”

3. Wat betekent TMA voor jou?

“Ik ben een ontwikkelaar, lever graag maatwerk en ben voortdurend op zoek naar hoe het nóg beter kan. TMA is een innovatieve organisatie: binnen TMA ontstaan fantastische dingen en is er ruimte om mee te ontwikkelen. Daardoor is het wederkerig; we hebben er allebei baat bij om de methode te blijven ontwikkelen. Zo denk ik mee over (certificerings)trainingen en heb ik de werkvorm 'Op de lijn' bedacht om TMA visueel te maken. Ik zie mezelf als een schatgraver, als iemand die in dit verband de schatten van TMA zo goed mogelijk wil inzetten. Als alle partners dat innovatieve aspect omarmen, kunnen we nieuwe ambassadeurs inspireren en gaan we samen sneller.”

4. Is je kijk op talentmanagement in de afgelopen jaren veranderd?

“Ik denk dat mijn kijk niet is veranderd, wel dat mijn kennis erover is vergroot. In het begin werd er veel meer gedacht vanuit competentie management: als je de rollen definieert, gaan mensen wel zo werken. Later verschoof de blik steeds meer naar talentmanagement: als je de talenten identificeert, komt het goed. Voor mij gaat het vooral om de koppeling tussen die twee. Het is niet of of, maar én én. Hoe koppel je talenten aan een goede rol? En hoe creëer je een stimulerende context waarin mensen zich kunnen ontwikkelen? Dát is waar het volgens mij over moet gaan als strategisch talentmanagement je corebusiness is. De rol van de leidinggevende is daarin superbelangrijk en verdient mijns inziens meer aandacht van de TMA Professionals. Het is onze uitdaging om leidinggevend de juiste tools te geven waarmee zij medewerkers kunnen stimuleren zich verder te ontwikkelen. Ik hoop dat ik leidinggevend kan inspireren met mijn kennis van en visie op strategisch talentmanagement. Als iemand die ze zelf laat ervaren hoe je een stimulerende context creëert waarin mensen zich willen ontwikkelen. De nieuwe medewerkersomgeving van TMA helpt hierbij.”

5. Kun je een voorbeeld geven van een organisatie waarbij dat al goed is gelukt?

“Bij WIJeindhoven, de stichting die inwoners van Eindhoven ondersteuning biedt op het gebied van bijvoorbeeld wonen, werken, ontmoeten of opvoeden. De medewerkers worden hier op een positieve, talentgerichte wijze gestimuleerd om gebruik te maken van (elkaars) talenten. Een werkwijze die goed aansluit bij hun professionele kijk op de inwoners en op hun dagelijks handelen. WIJeindhoven wil er ook voor zorgen dat bewoners hun talenten optimaal inzetten om zichzelf en hun omgeving te versterken. Net als bij WIJeindhoven is mijn drijfveer: hoe lever ik een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van mensen en hoe maak ik mezelf vervolgens overbodig? Bij WIJeindhoven heb ik het vertrouwen en kan ik steeds meer loslaten. Ze roepen daar mijn hulp, als dat nodig is, echt wel in.”

6. Waarom denk je dat jij succesvol bent in je werk?

“Een lastige vraag om te beantwoorden. Deels zit het in mijn aanpak zoals hierboven beschreven. Daarnaast denk ik dat ik oprecht nieuwsgierig ben naar de vraag. In de praktijk kom ik klanten tegen die een vraag hebben waarvoor ze zelf de oplossing hebben bedacht. Als ik dan geen ruimte voel om de vraag te mogen onderzoeken, als ik alleen wordt geacht de opdracht uit te voeren, haak ik af. Dan laat ik de opdracht graag aan iemand anders. Ik ga pas aan de slag als er een gevoel ontstaat dat we er samen in zitten, als partners. Ik laat me daarbij leiden door de inhoud en ben geen TMA-verkoper. Natuurlijk zet ik TMA in als het goed past bij het vraagstuk. En tja... dat blijkt verrassend vaak het geval. Bovendien, de methode kan ik - zoals ik dat altijd noem - 'wegleren' naar (overdragen op) de organisaties waar ik voor werk. Voor mij is het daarmee een congruent verhaal; de methode past bij mijn eigen visie en aanpak en daar word ik blij van! Mijn lol zit dus zeker niet alleen in het oplossen van klantvragen, maar juist in het zorgen dat mijn klanten het daarna zelf kunnen.”

7. Welk talent helpt jou in je werk?

“De talenten Autonom, Abstractievermogen en Grensverleggend helpen mij enorm. Ik houd van problemen oplossen en van onbegrensd nadenken. En als het over het bedenken van een oplossing gaat, komt ook mijn talent Creatief op de lijn.”

8. Wat heb jij over jezelf geleerd in de afgelopen jaren?

“Verbinden is een talent van mij waar ik lang geen aandacht voor heb gehad. Ik ben zo autonoom en was altijd zo in mijn eentje bezig met mijn bedrijf 'Buro de Goede'. Toch denk ik nu wel eens: ik wil meer samen doen en ik ben op zoek naar leuke collega's. In welke vorm weet ik nog niet. Wij mensen zijn hartstikke gecompliceerd en we hebben vaak tegenstrijdige behoeften, het is maar net hoe ze zich manifesteren. Mijn vier eerdergenoemde talenten zijn lange tijd sterker geweest. Deze hebben me veel gebracht. Lang heb ik gedacht: ik heb zo veel contacten, dus dat is genoeg. Toch is het niet meer voldoende. Het feit dat ik het weet en het uitspreek, is voor nu goed. Ik ben ontzettend nieuwsgierig naar de toekomst en ik hoop nog veel verborgen schatten op te graven.”

‘Ik houd van problemen oplossen en van onbegrensd nadenken’

TALENT IN BEELD

WIE: Koen Wijnveen (21)

WAT: acteur/theatermaker en schrijver

TALENTEN:

- Opvallend, Grensverleggend
- Prioriteiten verleggen
- Probleemoplossend



Koen Wijnveen is pas 21 jaar, maar heeft nu al een goedgevuld cv. Deze creatieve duizendpoot won Kunstbende, schreef al twee boeken en is net afgestudeerd als acteur/theatermaker. Een gesprek over de talenten en genen die bepalend zijn voor de keuzes die hij maakt. “Ik ontdekte al jong wat er allemaal mogelijk is in het leven.”

Opvallend: dit talent van Koen is geen verrassing. Hij houdt ervan om op de voorgrond te treden. “Vroeger, als er familie en vrienden langskwamen, gingen we als kinderen altijd toneelstukjes doen. Ik werd, misschien wel als enige, heel blij van het maken en spelen. Dus toen ik later ongeveer alle sporten had uitprobeerde en niks echt leuk vond, zei mijn vader: ‘Misschien is de Jeugdtheaterschool iets voor jou?!’ En dat was het.”

Koen won in 2017 de eerste prijs in de categorie Theater bij de nationale jongerenwedstrijd Kunstbende. De Theaterschool voelde na de middelbare school dan ook als een logisch vervolg, maar Koen werd toen niet aangenomen. Hij heeft de talenten Grensverleggend en Prioriteiten verleggen, dus schakelde hij snel over op een andere route. Gaat het niet linksom, dan wel rechtsom. Koen koos voor de opleiding Podium- en Evenemententechniek en had daar ‘een wonderbaarlijk leuke tijd’.

Onzeker vak

Na die opleiding deed hij gewoon een nieuwe poging bij de Theaterschool. Dit keer werd Koen aangenomen, al was het dan wel in Rotterdam. “Dat was als ras-Amsterdammer even slikken”, zegt hij nu. “Het was een hele nieuwe stad waar ik niemand kende, maar ik heb het er leuk gehad.” Deze zomer studeerde hij af en verhuisde hij terug naar de stad waar hij opgroeide. Naar zijn familie, zijn vrienden en zijn netwerk.

“Als afgestudeerd acteur/theatermaker doe je vooral veel audities en schrijf je je in bij castingbureaus, verder is het afwachten. Ik ga volgend jaar het theater in. Om

in de tussentijd bezig te blijven en geld te verdienen, werk ik ook nog in Café Heuvel, mijn stamcafé. Het is door de onzekerheid in mijn vak heel gebruikelijk om er iets naast te doen, dat weet je al op het moment dat je aan je studie begint.”

Dat ondernemende past ook bij Koen, die wat hoger scoort op autonomie en verantwoordelijkheid nemen. Hij maakt en speelt niet alleen, hij is ook (tekst)schrijver, dichter en componist. “Dat laatste wel meer als vrijetijdsbesteding hoor.”

‘Als je blijft knokken en in jezelf gelooft, komt het vast goed’

Geloven in jezelf

Al tijdens zijn studie bracht Koen twee boeken uit: Puberacties en de verhalenbundel Broeder, Willy, Fritz. Voor de eerste won hij een publieksprijs in de categorie Young Adult. “Ik ben nu bezig met een roman, maar durf niet te zeggen wanneer dat derde boek af is. Het hoeft ook niet zo snel als de vorige twee, die ik binnen een jaar schreef. Schrijven wil ik sowieso mijn hele leven blijven doen, of het nu boeken, liedteksten of scenario's zijn.”

Uit het creëren haalt hij plezier en het geeft hem de adrenaline die hij naar eigen zeggen nodig heeft. Zijn grootste droom? “Ik wil al sinds mijn tiende zoals Jochem Myjer in een vol Carré staan. Maar succesvol toneelschrijver, schrijver of dichter worden, vind ik ook leuk. Zolang ik de rest van mijn leven maar kan blijven creëren, maakt het niet uit wat het precies is. Jacques Brel heeft ook maanden zitten zwoegen in een klein kamertje in Parijs voordat hij succes kreeg. Als je blijft knokken en in jezelf gelooft, komt het vast goed.

Brutaliteit en eigenwijsheid

Dat geloof is er overigens wel; Koen voelt zich zelfverzekerd genoeg. Dat dankt hij naar eigen zeggen aan zijn opvoeding en zijn genen. “Ik weet heel goed wat ik kan, wil en leuk vind. In mijn jeugd heb ik veel verschillende kanten van het leven meegekregen. Ik ontdekte daardoor al jong wat er allemaal mogelijk is. Mijn vader is een echte ondernemer, die mij vooral leerde over sport en lekker eten. Mijn moeder is wat vrijer en meer op het sociale en culturele gericht: lezen, films kijken en naar het theater gaan.”

En dan die genen. Of in elk geval: wat hij heeft meegekregen van zijn ouders. “Het ondernemershart en de brutaliteit van mijn vader en de eigenwijsheid van mijn moeder zijn waarden die me verder hebben gebracht”, zegt Koen, die het talent Probleemoplossend niet van vreemden heeft. “Mijn vader, een vastgoedmakelaar, weet alles altijd goed voor elkaar te krijgen. Mijn moeder komt uit de Jordaan en maakt van haar hart geen moordkuil. Dat doe ik ook niet.”

Talent & Liefde



Koppel: **Bas & Manon**
Speciale datum: **7-1-2024**
Organisatie: **TMA**

Als we terugblikken op 25 jaar TMA is er iets wat opvalt: **LIEFDE**. Liefde voor onze methode, onze filosofie, voor het thema talentmanagement maar óók voor elkaar. TMA is van oudsher een partnerorganisatie en veel mensen met wie we samenwerken hebben een liefdesrelatie. Omdat er niks mooiers is dan de liefde brengen we er hier een kleine ode aan!



Koppel: **Ans & Roel**
Speciale datum: **23-9-1983**
Organisatie: **ANSRO**



Koppel: **Barry & Chantal**
Speciale datum: **5-9-2014**
Organisatie: **BCN Consultancy**



Koppel: **Frank & Marjolein**
Speciale datum: **12-12-1986**
Organisatie: **TargetResult**



Koppel: **Pierre & Marianne**
Speciale datum: **2-5-2025**
Organisatie: **OSIC**



Koppel: **Wilma & Harry**
Speciale datum: **24-11-2013**
Organisatie: **Jouw Ontwikkeling Eerst**



Koppel: **Anne & Hein**
Speciale datum: **1-9-1995**
Organisatie: **TMA**

KLANT AAN HET WOORD



Vekoma Toch ruimte voor 'soft gelul'

Kun je met allemaal techneuten op de werkvloer praten over gevoel? Yvonne Paulussen, Chief People & Organisation Officer bij attractiebouwer Vekoma, geeft toe dat zij daar wel even over twijfelde. Haar geluk? Ze had al snel een ambassadeur die door het hele bedrijf onderstreepte wat werken op je talenten oplevert. "Mensen zijn zó open geworden. Ik word daar helemaal blij van, zeker als het om engineers gaat die vooral in excelsheets denken."

Blij met doorstromen

Een voltreffer noemt Yvonne het, die ene manager die een medewerker had die niet meer paste in haar functie. "Ik zei: 'We zetten niet zomaar mensen buiten de deur'. Maar wat dan? We kozen ervoor om een TMA Talentanalyse af te nemen. Daaruit bleek dat de medewerker inderdaad een totaal ander profiel had dan nodig was voor haar functie. We hebben haar intern herplaatst, zodat ze werk ging doen dat bij haar past. Haar nieuwe manager was hartstikke blij met haar, de vorige manager was blij dat zij was doorgestroomd."

De vorige manager vertelde aan iedereen die het maar wilde horen over het effect van de TMA Methode. "Waar ik eerst nog even bang was dat de mensen in onze zwaar technische omgeving het praten over gevoel 'soft gelul' zouden vinden, raakten steeds meer mensen enthousiast en ging het balletje rollen."

Fijn voor Yvonne, voor wie zorgen voor beweging en verandering de reden was dat ze bij Vekoma ging werken. "Mijn opdracht was de kwaliteit van mensen, processen en middelen laten groeien. Om dat te bereiken, wilde ik meer focus op talenten en de TMA Methode bleek daar een mooi instrument voor." Bij de fabrikant van pretparkattracties werken 375 mensen en intussen heeft bijna iedereen een TMA Talentanalyse gedaan.

Focus op wie je bent

De keuze voor TMA bleek tweeledig. "Dat de rapportages zijn geschreven in gewonemensentaal is voor ons belangrijk; iedereen binnen de organisatie moet ze kunnen lezen. Daarnaast zijn de vele mogelijkheden die de TMA Methode

biedt voor ons dé manier om ervoor te zorgen dat de analyses niet in de la blijven liggen. We zetten het op allerlei manieren in, bijvoorbeeld ook voor werving en selectie en om teams te ondersteunen."

"In onze interne opleidingen is aandacht voor kennis, maar ook voor soft skills", vervolgt Yvonne. "Leidinggevenden leren hoe ze rapportages kunnen lezen en hoe ze de talenten van mensen kunnen inzetten. Maar ook: welk communicatiegedrag kun je gebruiken of juist vermijden. Omdat praten over talenten steeds gewoner is geworden, houden we nu TOF-gesprekken. TOF staat voor Talent Ontwikkelen en Functioneren. Natuurlijk bespreken we daarin hoe je je werk doet, maar de focus ligt op wie je bent, wat je voelt en waar je naartoe wilt."

Niet pushen

Het talentdenken heeft bij de medewerkers gezorgd voor meer bewustwording. "Niet alleen rondom wat mensen zelf kunnen, maar ook hoe ze een ander in hun waarde kunnen laten. Mensen communiceren daardoor makkelijker met elkaar en durven zaken eerder te bespreken. Dat levert minder misverstanden op en meer werkgeluk, meer efficiëntie en een hogere productiviteit."

"Het is wel ook een beetje geluk hebben", besluit ze. "Het had bij een HR-feestje kunnen blijven als we niet zo'n goede ambassadeur hadden gehad. Degene met de grootste twijfels zei ja en daarvan hebben we gebruikgemaakt. Niet pushen, wel aangeven dat de focus ligt op talenten. Als mensen het succes ervaren, is dat de beste manier om organisch beweging en verandering te bereiken." ●

Talentontwikkeling toen & nu

‘Geen luxe maar de norm’

Mirjam Baars houdt zich al dertig jaar bezig met talentontwikkeling binnen organisaties. In die jaren is er veel veranderd en toch ook weer niet. Waar staan we nu, waar gaan we heen en hoe pak je het als organisatie goed aan? “Voor veel leidinggevenden is het stimuleren op basis van positieve psychologie nog nieuw.”



Wat is jouw drijfveer geweest om je op het thema talentontwikkeling te storten?

“Eigenlijk kreeg ik het onderwerp gewoon aangeleverd toen ik als begin twintiger promotieonderzoek ging doen. Je krijgt dan een thema voor de toekomst en toen talentmanagement werd genoemd, vond ik dat meteen een boeiend onderwerp. In die tijd keken ze je nog wel glazig aan als je zei dat je je met talentmanagement bezighield. Voor mij voelde het destijds vooral als een fijn promotieonderzoek, maar ik ben uiteindelijk altijd onderzoek blijven doen naar dit thema.”

Is het dan toch ergens een missie geworden?

“Ik ben van binnenuit altijd geïnteresseerd geweest in de gewone werkende mens. Daarom studeerde ik ook Arbeids- en Organisationspsychologie. Mensen werken zo veel uren in het leven, dan is het ook belangrijk dat ze hun werk leuk vinden en zichzelf kunnen blijven ontwikkelen. En dan is het dus vanzelfsprekend dat je kijkt naar wat voor cultuur op de werkplek daarvoor nodig is. Organisaties willen die cultuur wel creëren, maar weten nog lang niet altijd hoe. Ik voelde en voel een intrinsieke motivatie om organisaties daarbij te helpen.”

Wat is er in al die jaren veranderd op het gebied van talentontwikkeling?

“Het meest interessant is de verandering in denken. Twintig jaar geleden was de gedachte: dit zijn de taken die je moet doen en als je die niet goed kunt, moet je daar beter in worden. Nu is er een verschuiving gekomen naar het inzicht dat je moet kijken naar wat iemand wél kan. Voor veel organisaties is het een aha-erlebnis als ze zien hoeveel meer motivatie het oplevert als ze mensen aanspreken op waar ze goed in zijn. Die aha-erlebnis is zich wel veel langzamer aan het verspreiden dan ik had gedacht. Ik zie heel ervaren bestuurders die ‘het goede gesprek’ nog niet met de goede technieken kunnen voeren. Ze zijn veel meer sturend en veel minder coachend dan ze zelf denken. Er gaat een hele generatie overheen voordat je dit verandert, omdat we met het denken in ‘wat kun je nog niet en moet je dus verbeteren’ zijn opgevoed. Gelukkig leert de nieuwe generatie al meer om vanuit talenten te kijken. In de afgelopen jaren is de aandacht voor mentaal welzijn en persoonlijke ontwikkeling fors toegenomen. Talentontwikkeling krijgt ook in opleidingen steeds meer een plek. Ik vind dat goed, want dan is de kans ook groter dat je eerste baan er eentje is die bij je past.”

Pakken organisaties talentontwikkeling wel steeds vaker op?

“Het ontwikkelen van medewerkers is altijd een actueel onderwerp, maar de aandacht voor het thema fluctueert. Bedrijven zetten het op de agenda, maar zo gauw het economisch minder gaat, schalen ze snel af. Of ze gebruiken het alleen om nieuwe medewerkers aan te trekken, daarna doen ze weer een tandje minder. Je ziet dat ze, ondanks dat het een worsteling blijft, wel bewuster met talentontwikkeling bezig zijn. Dat heeft enerzijds te maken met de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Bij veel organisaties ligt er nu druk op de werving en selectie. Ze halen van alles uit de kast om mensen aan zich te binden. Bijvoorbeeld door meer stageplekken of zomerbaantjes aan te bieden. Of door studenten op rustige momenten van hun locatie gebruik te laten maken, in de hoop dat ze die jonge mensen na hun studie kunnen binnenhalen. Anderzijds is talentontwikkeling nu een must als je aansluiting wil vinden bij de nieuwe generatie medewerkers. Die ziet dat niet meer als een luxe, maar als de norm.”

Talentontwikkeling biedt dus ook een kans om je te onderscheiden als werkgever. Zette je daarom alweer twintig jaar geleden het Keurmerk Talentontwikkeling op?

“Ja, want ik vind het belangrijk dat bedrijven die goed zijn in talentontwikkeling hier ook mee naar buiten treden. Zeker in deze tijd is het hard nodig om talent te vinden en binden. Ik spreek vanwege het keurmerk veel bedrijven over hoe zij omgaan met talentontwikkeling. Om te laten zien hoe breed het kan zijn, geef ik twee voorbeelden. De eerste is Topy. Deze webwinkel voor tuin- & outdoorproducten heeft jaarlijks tijdelijke arbeidskrachten nodig om de zomerpiek op te vangen. Het bedrijf heeft er heel bewust voor gekozen om dan arbeidsmigranten en asielzoekers in te zetten. Win-win: het bedrijf toont zich maatschappelijk betrokken en er zit veel talent onder die mensen. Een ander voorbeeld is TBI, het Techniek-, Bouw- en Infraconcern, dat een Studiefonds voor kinderen van medewerkers heeft. TBI neemt daarmee een maatschappelijke verantwoordelijkheid die lang niet elk bedrijf neemt. Bovendien is het een stap naar het creëren van nieuw talent.”

Mirjam Baars

is bedrijfspsycholoog, onderwijskundige en bedrijfskundige. Ze promoveerde op talentontwikkeling in organisaties. Het boek Leidinggeven aan talentontwikkeling schreef ze toen zij zelf leidinggevende was aan de Universiteit van Tilburg en onderzoek deed naar talentontwikkeling in organisaties. Ze voert jaarlijks het Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling uit, bracht het Keurmerk Talentontwikkeling op de markt en doceert parttime aan de opleiding Bedrijfskunde van Fontys Hogescholen.

Talenten

Mirjam is sociaal, empathisch en analytisch. Ze kijkt graag vanuit een helikopterview naar dingen en werkt graag met groepen. Ze houdt van structureren en ordenen en is creatief.



Je werkt regelmatig samen met TMA. Hoe kijk je tegen de methode aan?

“Onze samenwerking komt voort uit de diepe overtuiging dat positieve psychologie altijd positieve dingen oplevert. Het is bijna een soort religie waarin we allebei geloven. TMA onderscheidt zich met de kernwaarden positief, talentgericht en verbindend van andere instrumenten. Het is meer dan een talententest, er gebeuren mooie dingen mee. Het wordt bijvoorbeeld tussen het eerste en tweede sollicitatiegesprek ingezet om het aannamebeleid beter te kunnen onderbouwen en meer inzicht te krijgen in (nieuwe) medewerkers. En je kunt ermee naar teamdynamieken kijken, dat is iets waaraan steeds meer behoefte komt. Als je als organisatie de methode binnenhaalt, haal je ook het gedachtegoed binnen. En als je het gedachtegoed omarmt, bereik je de cultuur die je wil. Dat maakt het heel waardevol.”

Welke trends zie jij in de manier waarop organisaties die cultuurverandering teweegbrengen?

“De talentencultuur waarin ik geloof, is gelukkig steeds vaker aanwezig. Ik zie dat organisaties steeds meer vormen van talentontwikkeling embedden. Als je het vroeger had over 360 graden feedback moest je dat telkens uitleggen, nu is het al veel normaler om het in te zetten als je de cultuur wil veranderen. De elektronische leeromgeving komt ook op, waardoor medewerkers op een zelfgekozen moment met hun ontwikkeling aan de slag kunnen. En er is meer aandacht voor talentgericht leidinggeven. Veel organisaties zijn bezig met het omvormen van ‘het goede gesprek’ naar een ontwikkelgesprek, door leidinggevendenden meer te laten coachen op talenten. Voor veel leidinggevendenden is het stimuleren op basis van positieve psychologie nog nieuw, maar het gebeurt wel steeds vaker.”

Hoe zie jij de toekomst van talentontwikkeling in onze snel veranderende maatschappij, denk aan AI en digitalisering?

“Ik denk dat AI en digitalisering een belangrijke rol in talentontwikkeling gaan spelen. AI is een lerende technologie die continu wordt gevoed door de gebruikers; die combinatie van mens en machine heeft veel potentieel. Het gaat grote impact hebben op organisaties, ook op het gebied van HR. Ik denk dat het laagdrempelige manieren creëert om meer inzicht te krijgen in je talenten. Ik zie nu al bureaus die de

skills van medewerkers achterhalen door ze games te laten spelen. Organisaties, met name grote gemeenten, zetten deze games in om te achterhalen of toekomstig medewerkers die niet de vereiste diploma's hebben op basis van hun skills toch inzetbaar zijn.”

Als je je als organisatie nu wil bezighouden met talentontwikkeling, waar begin je dan?

“Het is belangrijk dat je elk van je HR-processen onder de loep neemt en vervolgens je talentgerichte stappen inbedt in de processen. Dus je begint bij de werving en selectie en zorgt dat iedere kandidaat die door is naar het tweede gesprek een TMA Talentanalyse krijgt. Voor de kandidaat is het een cadeautje, voor jouzelf geeft het een meer onderbouwd beeld. Bij onboarding kun je iemand koppelen aan een buddy die de ontwikkeldoelen met diegene bespreekt en de medewerker erbij helpt. ‘Het goede gesprek’ kun je vervolgens ook aangrijpen om te kijken naar de kracht van de medewerker en te vragen wat diegene nodig heeft om zich verder te ontwikkelen. En als je de analyses van individuen naast elkaar legt, kun je talentgericht kijken naar je teams. Neem je afscheid van een medewerker? Ook dan kun je de Talentanalyse inzetten om iemand naar een goede plek te begeleiden. Zo kun je op alle vlakken - instroom, doorstroom en uitstroom - talentontwikkeling doorvoeren.”

Wat maakt dat het wel of niet slaagt binnen de organisatie?

“Wat belangrijk is, is dat er van bovenaf prioriteit aan wordt gegeven. Als het hoge management een voortrekkersrol neemt, zorgt dat ervoor dat het in de hele organisatie gaat leven. Dan voelen mensen de ruimte en vrijheid om ermee aan de slag te gaan.”

Wat levert het bedrijven op als ze overgaan op een talentencultuur?

“Het levert medewerkers op die hun werk met meer energie doen. Ook zorgt het ervoor dat ouder wordende medewerkers langer gemotiveerd en productief blijven. Daar zit met name de grootste winst, want er zijn steeds meer oudere medewerkers. Ze moeten langer door en dat kan alleen op een duurzame manier als je ze aanspreekt op de dingen waar ze goed in zijn. Onderzoek laat zien dat aandacht voor talenten op de werkvloer bijdraagt aan het geluksgevoel en de productiviteit van medewerkers.”

KLANT AAN HET WOORD



Politie Een positief paard van Troje

‘Het moet geen dagje van de stichting worden’, riep Jeroen Pol toen hij hoorde over een TMA-dag op kantoor. Intussen is zijn afdeling bij de Nationale Politie een voorloper als het gaat om talentmanagement. Zelf zegt de Teammanager Ontwikkeling bescheiden: “We doen niet zozeer iets anders, we voegen alleen iets extra's toe.”

Slecht idee

Een 'slecht idee' noemde Jeroen het toen zijn toenmalige sectorhoofd TMA bij hem introduceerde als cadeautje voor de relatie- en servicemanagers van de dienst Informatievoorziening (IV). “Mijn ervaring met tools en trainingen op het werk was: het levert een leuk dagje op en daarna gaan we op dezelfde voet verder.”

Het dagje kwam er wel en Jeroen was snel om. “Enerzijds doordat TMA heel uitgebreid is in het benoemen van drijfveren en er verbinding wordt gemaakt met competenties. Anderzijds door de wetenschappelijke basis en de positieve psychologie. Als je gaat kijken naar wat er wél is, komt er vanzelf meer beweging. Ik noem TMA een positief paard van Troje: je begint met een analyse maar als je het goed inzet, breng je een cultuurverandering teweeg.”

Die cultuurverandering is in zijn dienst - 3500 man groot - in gang gezet. “We krijgen steeds meer aanvragen voor TMA Talentanalyses. Het afgelopen jaar voerden we 340 TMA-gesprekken, nu hadden we alleen al voor juni bijna 500 TMA's uitgezet voor 2024. Mensen met ervaring blijken de beste ambassadeurs om het gedachtegoed van TMA verder te verspreiden.”

Beetje prikkelen

“Ik chargeerde natuurlijk een beetje toen ik 'dagje van de stichting' riep”, zegt Jeroen. “Ik bedoelde vooral dat het niet voldoende is om mensen alleen een analyse te laten doen.” Voor hem is de sleutel tot het succesvol implementeren van talentmanagement opvolging geven aan de uitkomsten. “Als je een koppeling maakt tussen de inzichten uit de TMA-rapportages en het werk dat je doet, ontstijgt je dat dagje van de stichting.”

Die inzichten bieden ook weer de perfecte ingrediënten voor het jaarlijkse ontwikkelgesprek.”

Medewerkers worden gestimuleerd - het is niet verplicht - om een TMA Talentanalyse te doen. “Als een teamchef zegt dat een medewerker een analyse wil, zeg ik: ‘En wanneer doe jij ‘m, zodat je er ook een goed gesprek over kunt voeren?’ Ik prikkel graag een beetje, zeker als ik weet dat iemand zichzelf daarmee een plezier doet. We zijn onze managers steeds meer aan het opleiden in hoe ze op basis van hun TMA-kennis betere ontwikkelgesprekken kunnen voeren.”

Veiliger op straat

Betere ontwikkelgesprekken, teamsessies en een online leeromgeving zorgen ervoor dat de inzichten die mensen krijgen in hun talenten kunnen worden omgezet in acties. Denk aan werk passender maken of makkelijker doorstromen als die ambitie er is. Ook wordt op basis van inzichten gekeken naar de taakverdeling binnen teams en werving van personeel. “Je kunt kiezen op basis van gut feeling, maar dankzij TMA kunnen we in gesprek om te kijken welke taak of rol het beste past.”

Voor hem is dát waar goed talentmanagement om draait. “Dat je als mens werk mag doen dat het beste bij je past, zodat je genoeg energie overhoudt voor dingen die je naast je werk doet. En dat je met dat inzicht als mens, dus niet alleen als medewerker, stappen kunt zetten.” Uit kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken blijkt volgens Jeroen dat de productiviteit en het werkplezier op zijn afdeling nu hoger liggen dan voorheen. “Die beweging helpt ons als organisatie dienstverlenender te werken. En daarmee wordt het ook veiliger op straat.”

WIE: Fidan Ekiz (47)

WAT: journalist, tv-presentator, columnist

TALENTEN:

- Opvallend, Grensverleggend
- Autonoom
- Veelzijdig
- Zelfreflecterend
- Creatief



TALENT IN BEELD

Fidan Ekiz deed de School voor Journalistiek in Utrecht en ging vervolgens bij de krant werken. Ze was daarna correspondent in Turkije en rolde eenmaal terug in Nederland de televisiewereld in. Eerst achter de schermen, toen ervoor. Ook is ze te horen op de radio. Toch is in de schijnwerpers staan niet altijd haar grote droom geweest. "Ik wil gezien worden, maar ik ben er net zozeer huiverig voor."

Als we Fidan spreken, staat ze precies op een kruispunt in haar leven. Het tv-programma dat ze presenteerde, OP1, is net gestopt. Er liggen andere aanbiedingen, maar ze wil bewuster dan ooit tevoren kiezen voor het juiste. Als alleenstaande moeder van een zoon (10) is dat best een struggle, vertelt ze. "Je wil wel je huis kunnen betalen en met je kind leuke dingen doen. Aan de andere kant is het nu tijd dat ik goed nadenk over wat echt bij mij past."

Ze heeft de afgelopen jaren een succesvolle tv-carrière opgebouwd, maar droomde als jong meisje niet van een baan vóór de schermen. "Ik dacht aan arts, advocaat, onderzoeker of een baan bij Amnesty International. Ik las al vrij jong politiek geladen boeken en kranten. Alle thema's waarin ik interesse had, kwamen uiteindelijk samen in media. In de journalistiek kon ik mijn nieuwsgierigheid, betrokkenheid en gevoel voor rechtvaardigheid kwijt."

Ze ging na haar studie eerst vooral schrijven. "Televisie vond ik altijd eng." Nadat ze als correspondent vanuit Istanbul verslag deed voor kranten en RTL Nieuws werd ze redacteur bij Pauw & Witteman en tafeldame bij DWDD. Fidan heeft een talent op *Grensverleggend* en op *Doorzetten*: ze gaat een spannend avontuur vaak wel aan en geeft niet snel op. Zo werd ze toch tv-presentator, van onder meer *De Nieuwe Maan*, *De Vooravond* en *Op1*.

Met buikpijn in bed

Televisie blijft spannend, vindt ze. "Soms zeg ik ja tegen een klus terwijl ik weet dat ik de avond ervoor met buikpijn in bed lig. Achteraf ben ik trots dat ik het dan toch heb gedaan. Je leert er ook weer van om uit

je comfortzone te gaan en nieuwe dingen te proberen. Het houdt me scherp."

Dat *Opvallend* een talent van Fidan is, helpt mee: ze durft zich te profileren. Tegelijkertijd is ze *Zelfreflecterend*. "Mensen denken dat je het als presentator heel leuk vindt om in de picture te staan, maar er zitten ook nadelen aan dat iedereen wat van je vindt. Daarom zeg ik zeker niet overal ja op. Soms denken mensen dat je het mist als je niet meer op televisie komt, maar ik kan net zo makkelijk achter de schermen werken."

'Soms zeg ik ja tegen een klus terwijl ik weet dat ik de avond ervoor met buikpijn in bed lig'

Los en informeel

Haar zelfreflecterende kant maakt dat ze haar 'negatieve kanten' sneller benadrukt. "Misschien als een soort afweermecanisme. Mijn manager zegt: 'Je maakt jezelf altijd kleiner door te roepen dat je chaotisch en vergeetachtig bent!'" Met een knipoog: "Voortaan kan ik zeggen dat ik *Veelzijdig* en *Creatief* ben!"

Soms zit ook het 'imposter syndrome' haar

in de weg. "Dan denk ik: ik ben nooit een uitblinker geweest. Voor mijn gevoel heb ik altijd tien keer zo hard moeten werken om ergens te komen. Dat heeft me misschien wel gebracht waar ik nu ben." Naast haar tv-werk maakt Fidan het NPO Radio 1-programma *In de kantine*, schrijft ze columns in het magazine *VROUW* en maakt ze documentaires (*Veerboot naar Holland*, *De Pen & Het Zwaard*).

Ook wordt ze regelmatig ingehuurd als spreker. "Laatst moest ik spreken in het Engels en allerlei vaktermen gebruiken. Ik dacht: ik ben een leek en in de zaal zitten experts, hoe dan?! Die mensen zeiden: 'We willen het los en informeel, we vinden dat spontane juist leuk aan jou'. En ook: 'Laat je gevoel spreken'. Juist omdat ze niet meer van alles van me verwachtten, ging het goed. Als ik mijn fascinatie, bewondering en nieuwsgierigheid mag gebruiken, ga ik aan."

Meer zelfvertrouwen

Het is ook haar talent *Autonoom* dat dan ruimte krijgt. "Veel van mijn onzekerheid komt op als ik me niet vrij voel, realiseer ik me nu. Grappig, je denkt dat je wel weet wat je talenten zijn als je richting de 50 gaat, maar ik heb er misschien toch te weinig bij stilgestaan."

"Ik ben vaak bang dat ik de verkeerde keuzes maak", vervolgt ze. "Maar ik weet ook: als je - zoals ik - alles kapot analyseert, kun je in een negatieve spiraal terechtkomen. Ik wil nu bewuster kijken naar waarvan ik écht gelukkig word. Wat zat me misschien eerder in de weg en kan ik daarin nog andere keuzes maken? Op dat gebied heb ik meer zelfvertrouwen gekregen."

Tips van partners

Reflective

Stijn Statz



Vijf principes om talentmanagement met de TMA Methode te implementeren en duurzaam succesvol te zijn:

1. Kijk naar de volwassenheid van je organisatie. Hoe gaat de organisatie om met mensen? Hoe zit het met processen, tools en hoe worden resultaten gemeten? Dit is geen eenmalig project, maar een continue ontwikkeling.
2. Denk niet voor de medewerkers, maar denk in doelgroepen en gebruik data-inzichten. Op die manier kun je als werkgever veel beter inspelen op de behoeften van medewerkers en die afstemmen op de strategische (HR-) doelen van de organisatie om waarde te creëren.
3. Pas de TMA Methode (gefaseerd) toe op verschillende niveaus: individu, team of afdeling en organisatie. Natuurlijk afgestemd op de prioriteiten in de organisatie!
4. Maak gebruik van deze drie versterkende factoren als vliegwiel: een inclusieve en ondersteunende cultuur zodat medewerkers zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen, sterk leiderschap om een duidelijke visie te schetsen en medewerkers te inspireren en te begeleiden en communicatie vanuit beleving, zodat iedereen op de hoogte is van verwachtingen, doelen en mogelijkheden.
5. Probeer niet zelf het wiel uit te vinden. Laat je inspireren door andere organisaties en maak gebruik van externe expertise van een gespecialiseerd consultancybureau.

Talent in Balans

Cisca van der Leij



Wanneer een teamanalyse te vroeg komt, zijn er ook spelvormen die je kunt introduceren:

1. Talenten speeddaten: we zetten teamleden op twee rijen stoelen tegenover elkaar. Alle teamleden hebben hun talenten bij zich op papier of in de app. Na de zoemer mogen de tweetallen die tegenover elkaar zitten hun talenten laten zien, vergelijken, de verschillen bespreken en in gesprek gaan met elkaar. Na 3 minuten gaat de zoemer en schuift iedereen een plek op met de klok mee, waarna er weer 3 minuten informatie over elkaar wordt uitgewisseld.
2. Het TMA Talentenbordspel: een interactief teamspel waarbij de teamleden elkaar beter leren kennen door vragen te stellen en te beantwoorden uit het daarvoor ontwikkelde kaartspel. Het gaat over de bijdrage in het team, talenten, ontwikkelvraagstukken en ludieke acties die het team speelt en uitvoert. Het doel is om op een laagdrempelige, speelse en actieve manier elkaar beter te leren kennen.

Het is mijn ervaring dat medewerkers dankzij deze spelvormen talenten met elkaar delen, veel plezier hebben en meer saamhorigheid en vertrouwen naar elkaar ervaren. Dat haalt de spanning van het delen eraf en maakt dat ze makkelijker de stap maken naar het verstevigen van het team!

BCN Consultancy

Barry Klaas



Zo maak je de stap naar een talentgerichte organisatieontwikkeling:

1. De vernieuwde ontwikkelomgeving van TMA is een prachtig systeem om op basis van eigenaarschap en eigen ontwikkelbehoeften de eerste stappen te zetten. Hoe mooi het systeem ook is: als niemand het gebruikt, heb je er niks aan. Wij leren de TMA Professionals van onze klant omgaan met het systeem en verkennen samen de mogelijkheden.
2. Om talentgericht werken succesvol te maken in een organisatie is het meenemen van leiderschap onontbeerlijk. Een korte workshop of training in talentgerichte gespreksvoering is vaak genoeg om leidinggevend met vertrouwen 'het goede gesprek' of de 'continue dialoog' aan te laten gaan.
3. In elke organisatie zitten medewerkers die weerstand hebben tegen het delen van hun talenten. Vragen die je vaak hoort: 'wat gaat de organisatie hiermee doen?' en 'kan dit tegen me worden gebruikt?'. Er zal altijd weerstand zijn tegen verandering, maar veel is op te vangen door zo transparant mogelijk te zijn. Maak een privacydocument waarin duidelijk wordt uitgelegd waarom TMA is ingezet en wat er met de data wordt gedaan.
4. Transparantie werkt alle kanten op, niet alleen bottom-up. Laat de CEO of directie een TMA Talentanalyse maken en publiceer deze intern. Plaats er meteen een interview bij over hoe de talenten dagelijks worden ingezet om de organisatie beter te maken. Transparantie én inspirerend leiderschap!

KLANT AAN HET WOORD

Hemink Groep Geen woorden maar daden



Werkgeluk creëren, is al 65 jaar een doel bij Hemink Groep. Maar hoe zorg je ervoor dat je daar oog voor blijft houden als je organisatie enorm groeit? Dat het thema niet alleen in woorden bestaat, maar ook in daden? Debora Citgez, directeur Klant en Markt: "Wanneer je als organisatie roept dat een van je kernwaarden is dat je mensen centraal staan, moet je daar ook naar leven."

Energie of ergernis

Een organisatie met een aanpakkerscultuur, no-nonsense en flexibel, met medewerkers die initiatieven waarderen, een creatieve blik hebben, elkaar helpen waar nodig en successen vieren. Zo omschrijft Debora Hemink Groep, de innovatieve dienstverlener op het gebied van vastgoedonderhoud, -verbetering en -afbouw. Ze werkt er al vijftien jaar en begon als commercieel medewerker. "We waren toen heel klein vergeleken met nu; de omzet is verviervoudigd en er zijn intussen veel meer mensen en afdelingen."

Energijds betekent dit meer taken verdelen en anderzijds focus aanbrengen, zegt Debora, die sinds 2020 in het MT zit. "Je moet bepaalde processen professionaliseren. Als je dat goed wil doen, moet je ervoor zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten en dat mensen goed op elkaar ingespeeld zijn. We staan voor dezelfde normen en waarden en hebben hetzelfde doel. We voelen ons het gelukkigst als we met onze eigen skills naar dat doel mogen toewerken."

Dankzij TMA leerden Debora en haar collega's elkaar goed kennen en begrijpen. "Wanneer zit je in elkaars energie of juist in elkaars ergernis? Om dat te ontdekken, moet je jezelf kwetsbaar durven opstellen, jezelf durven laten zien. Nu we dat hebben gedaan, kunnen we elkaar makkelijker vinden op zowel zakelijk als persoonlijk vlak. Door elkaar te respecteren in wie we zijn en wat we doen, bereiken we ook makkelijker met elkaar het hogere doel."

Talenten (h)erkennen

Debora geeft aan dat iedereen beter weet 'wanneer je even op je handen moet zitten'. "Zo ben ik doel- en resultaatgericht", geeft ze als voorbeeld. "Ik roep al snel: we gaan het doen en wie pakt het dan op? Ik ben voor m'n gevoel duidelijk wanneer anderen niet concreet zijn. Een ander kan dit soms als aanvallend ervaren, weet ik nu. Daarmee houd ik meer rekening." "Je ziet dingen die je eerst niet zag en (h)erkent ze als talenten", vervolgt Debora. "Daardoor werken we efficiënter en effectiever samen en kunnen we in werving en selectie gericht zoeken naar mensen die ons aanvullen. Wat leggen ook de analyses naast elkaar; van teams en van afdelingen die van elkaar afhankelijk zijn. Als je weet hoe je elkaar moet benaderen, groei je onbewust meer naar elkaar toe."

Individuele belangen

Dat laatste geldt intern én extern. "We hebben andere organisaties al met TMA 'besmet'", zegt Debora. "Een van onze opdrachtgevers gebruikt het nu in de hele organisatie, een ander gaat ermee aan de slag."

Het komt de samenwerking alleen maar ten goede. "Als je lang en intensief samenwerkt, is het belangrijk dat je weet hoe iedereen in de wedstrijd staat. Er is een collectieve ambitie, maar er spelen ook individuele belangen. Als je allebei werkt met TMA weet je van elkaar waarom je doet wat je doet en kun je daarover een gesprek voeren. Zo kun je hard zijn op de inhoud en zacht op de relatie." ●



1999 Oprichting TMA als vof in studentenhuis aan de Ina Boudier-Bakkerlaan 81 in Utrecht

2002 De eerste 360 Graden Feedback-klant: trainingsbureau Van den Broek & Partners

2004 Eerste medewerker Frank in dienst (en nog steeds in dienst!)

2008 Verhuizing kantoor naar Maliesingel 39 in Utrecht

2010 Start van TMA certificerings-trainingen

2018 Lancering Talent Management Systeem

2022 Lancering module Talent-ontwikkeling in Amsterdam

2024 Lancering module Strategisch Talentmanagement in samenwerking met STYR

2001 Oprichting BV met moeders en Django Koole als investeerders

2003 Eerste kantoor in Woerden

2007 Geboorte TMA Talentanalyse en het gedragsmodel

2009 Lancering praktijkboek *Van Talent naar Performance* met eigen competentiemodel en het TMA gedragsmodel tijdens de HR-beurs in Utrecht

2017 Verhuizing naar kantoor met trainingsruimtes aan de Pythagoraslaan 101 in Utrecht

2019 Event Talent Award in kader van 20-jarig bestaan TMA in het Spoorwegmuseum, gepresenteerd door zwemkampioen Maarten van der Weijden

2023 Bèta VR Talent Games gepresenteerd op Dutch Design Week in Eindhoven

2024 TMA 25 jaar! Event en feest op de ss Rotterdam

