

Themanummer 'Talentontwikkeling'

Wij zijn van mening dat mensen het verschil maken. Vandaar dat onze dienstverlening is gericht op het 'ontwikkelingsgericht vermogen' van mensen, teams en organisaties in het bedrijfsleven, het onderwijs en in de (top)sportwereld.

Middels consultancy, trainingen en coaching leveren wij een wezenlijke bijdrage aan de ontwikkel doelstellingen van onze klanten.

Wie willen we als organisatie, instituut, sportbond zijn om in de toekomst succesvol te zijn en welke talenten hebben we daarvoor nodig en dienen we te ontwikkelen?

Met andere woorden; hoe kunnen we de talenten van vandaag ontwikkelen naar de manager, bestuurder, topsporter van morgen?

Ook NOC*NSF gelooft in talentontwikkeling om Nederland als topsportland naar de top te krijgen. Wie weet lukt het Nederland om in 2028 de spelen 100 jaar na dato weer in ons land te krijgen. Als basis daarvoor geldt dat we Nederland in de breedste zin eerst op 'olympisch niveau' dienen te krijgen.

Rob van den Heuvel
Coen de Vries

In dit nummer

- Inleiding themanummer
- Talent belicht!
- Talentontwikkeling in organisaties
- Hoger Beroeps Onderwijs en talentontwikkeling
- Sport en talentontwikkeling
- 'Inzichten' vanuit universitaire onderzoeken
- Talentontwikkeling met MBTI

Talent belicht!

Wat is talent eigenlijk? Wat zeggen het woordenboek en andere bronnen over talent?

Woordenboek: ta-lent (het ~, ~en)

- 1 natuurlijke begaafdheid, bekwaamheid tot iets => gave
- 2 iemand met veel begaafdheid

Intermediair.nl: talenten zijn de bouwstenen van de persoonlijkheid van mensen. Ze typeren als het ware de persoonlijkheid.

In de **bijbel** wordt in mattheus 25 over talenten gesproken. Er zijn 3 mensen die talenten krijgen. De een stopt het in de grond (doet er niets mee, en dat blijft hetzelfde). De ander verkwanselt zijn talenten en een derde verdubbelt zijn talenten.

De schrijvers van het **boek** "Now, Discover Your Strengths" zeggen dat talent is: ieder terugkerend patroon van gedachten, gevoelens of gedrag, dat op een productieve manier benut kan worden.

Dr. J.H.A. **van Rossum** Vrije Universiteit van Amsterdam: 'Talent is geen gave (^genetisch sterk bepaald kenmerk, 'gift'), maar een combinatie van vaardigheden ('skilis') of kunde die de ruimte en de kans moeten krijgen om tot ontwikkeling ('wasdom') te komen...'



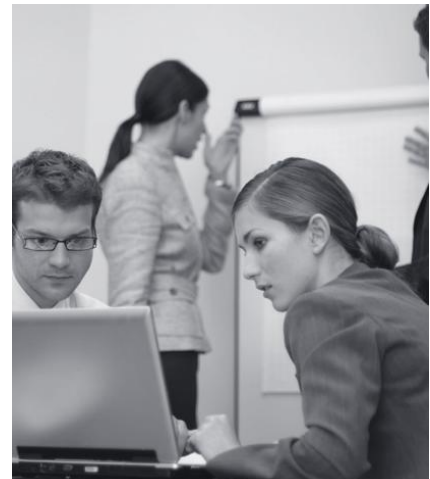


Talentontwikkeling in organisaties

Talentontwikkeling is een bekend begrip in de sport. Maar ook in het bedrijfsleven wordt het begrip ruimschoots gehanteerd als onderdeel van het personeelsbeleid. Welke instrumenten en methodes worden vooral gebruikt? Hieronder een inventarisatie:

De belangrijkste instrumenten voor talentontwikkeling binnen organisaties zijn:

- Talenterkeningsfase:
 - Persoonlijkheidstesten
 - Assessments
 - Competentiegerichte interviews
 - Persoonlijke talent / competentie profielen
- Talentontwikkelingsfase
 - Performance management cyclus (plannings-, functionerings-, en beoordelingsgesprekken)
 - Persoonlijke Ontwikkelings Plannen (POP)
 - 360 graden feedback
 - Opleidingen, trainingen, workshops
 - Frequente functie/project roulatie
 - Mentoring en coaching
 - Koppeling junior en senior professionals
 - Digitale portfolio systemen



Vanuit onze VDHC trainingstrajecten zien wij dat talenten (vertaald naar competenties) van het personeel en dan vooral het management potentieel meer en meer worden gekoppeld aan de kernwaarden van de organisatie. Wie willen we als organisatie zijn om in de toekomst succesvol te blijven/zijn en welke talenten hebben we daarvoor nodig en/of dienen we te ontwikkelen. Met andere woorden; wat zijn de competenties van de manager van morgen?

Naast het ontwikkelen van de gewenste competenties zien we een ruime aandacht voor 'performance management' concepten. Concepten om structureel en methodisch de 'performance' van het personeel te plannen, meten, registreren en er ontwikkelafspraken over te maken. Maar er is naast die meer planmatige en blauwdrukkerige aanpak ook nog steeds veel aandacht voor mentoring en coachen van de medewerker. Bij mentoring gaat het vooral om koppelen van een ervaren medewerker aan een jonge, minder ervaren, talentvolle medewerker.

Bij coaching gaat het om het leren kennen en leren omgaan met de sterkere en de zwakkere punten van de medewerker.

Volgens de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) is er reeds een grote schaarste aan arbeidskrachten in het algemeen en (top) talent in het bijzonder.

Alle zichzelf respecterende headhunter luidt de noodklok: het werven en binnenhalen van talent is een kunst op zich, maar veel belangrijker is het om deze mensen binnen te houden. En dat wordt vaak vergeten. Daarbij is het van cruciaal belang dat de onderneming goed wordt geleid, een inspirerende waarden en een aansprekende cultuur heeft.

Kenmerken van talenten / uitblinkers?

- Heeft aangeboren talent dat een voorsprong geeft
- Brengt toegewijde oefening op
- Staat open en denkt out of the box
- Kent tekortkomingen en weet die te compenseren
- Legt de lat veel hoger en kan bikkelen
- Is weinig afhankelijk van oordeel van anderen
- Streeft naar perfectie en heeft oog voor detail
- Heeft een onzekerheid die aanzet tot daden
- Wil winnen, sowieso van zichzelf
- Durft eigen grenzen te verkennen
- Is primair gericht op beter worden (meesterschap)

Bronnen: Boek "Het geheim van de uitblinker" en het boek "Toptalent".



Hoger Beroeps Onderwijs en talentontwikkeling

De Hogeschool van Amsterdam is een belangrijk onderdeel van de stad Amsterdam. Zij is een van de grote werkgevers in de regio en tienduizenden HvA-studenten en stagiaires bevolken en beïnvloeden de stad. Eenmaal afgestudeerd werken velen van hen in instellingen, bedrijven en ondernemingen in deze regio; docenten, studenten en afgestudeerden zijn sterk vertegenwoordigd in de netwerken in en om de stad. De Hogeschool van Amsterdam heeft een aantal doelstellingen die hun ambities voor de toekomst duiden. In een van die drie doelstellingen stelt de hogeschool dat de ontwikkeling van de individuele student centraal staat en dat zij zich richt op de ontplooiing van individuele talenten.

Talentontwikkeling ten behoeve van de kenniseconomie vraagt om competentiegericht onderwijs. Het onderwijs stelt de studenten in staat het beste uit zichzelf te halen met het oog op hun toekomstige beroepsuitoefening. In die beroepsuitoefening gaat het vooral om het toepassen van kennis op steeds veranderende omstandigheden, veranderende diensten, nieuwe werkwijzen etc. De manier waarop kennis wordt toegepast zal steeds moeten vernieuwen. Dit vraagt van de beroepsbeoefenaar flexibiliteit, analytisch en innovatief vermogen, geïntegreerd met specialistische kennis. Kortom, het vraagt om competente beroepsbeoefenaren die op deze eisen van het werkveld tijdens hun opleiding worden voorbereid. Dit geldt des te meer als in onze regio, waarin de meest studenten hun start op de arbeidsmarkt zullen maken, de nadruk ligt op dienstverlening. Wie dienstverlenend wil zijn, zal behalve innovatief ook communicatief sterk en klantvriendelijk moeten zijn.

Competentiegericht onderwijs integreert kennis, houding en vaardigheden op zo'n manier dat kennis direct in een betekenisvolle en praktijkgerichte context wordt geleerd en toegepast. De beroepspraktijk staat centraal en is steeds uitgangspunt bij het vaststellen van te ontwikkelen competenties. Deze vorm van leren zal de HEAO ook in zijn gezamenlijke uitwerking van de onderwijsvisie vasthouden.

Sport & talentontwikkeling

Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010 "Talent Centraal" van het NOC*NSF.

"Om als Nederland structureel bij de top 10 van de wereld te (blijven) behoren is een nationaal talentontwikkelingsprogramma een belangrijke investering. Het alleen inzetten op topsporters die nu presteren, biedt onvoldoende garantie voor toekomstig succes. Talenten maken het verschil. De ontwikkeling van talent naar topsporter is een complex proces. Als sporters de wil en het talent hebben om de absolute wereldtop te halen, is er een lange opleidingsweg te gaan. In een kwetsbare periode van hun leven maken talenten ingrijpende veranderingen door op allerlei vlakken. De balans tussen de opleiding tot het vak van topsporter en de voorbereiding op een maatschappelijke vervolgloopbaan is hierbij cruciaal", aldus Erica Terpstra in het Masterplan Talentontwikkeling 2006-2010

Talentontwikkeling is een programma met alle activiteiten die de opleiding van talenten tot het vak van topsporter vormen. Deze opleiding duurt in de regel 10 jaar.

Uitdagingen in talentontwikkeling volgens het Masterplan:

- Verbeteren van de doorstroom van talent naar topsporter;
- Opstellen sporttakspecifieke meerjaren opleidingsprogramma's;
- Gespecialiseerde coaches voor talenten;
- Locaties met opleidingsprogramma's en faciliteiten bundelen;
- Gelijke faciliteiten voor talenten en topsporters;
- Sterkere sturing van bonden op regionale en lokale initiatieven.



Kitty Bravik talentvolle topjudoka



Meerjaren opleidingsplan o.b.v. 'Long Term Athlete Development model'

Een Meerjaren Opleidingsplan beschrijft het programma voor de opleiding tot het vak van topsporter. Het wordt ook wel het curriculum of leerplan voor de opleiding tot het vak van topsporter genoemd. Het NOC*NSF spreekt van de opleiding tot het vak van topsporter om aan te duiden dat topsport een volwaardig vak is.

NOC*NSF heeft zich aangesloten bij een internationaal netwerk van experts m.b.t. talentontwikkeling in een brede context. Dat wil zeggen dat de systematiek bedoeld is voor alle sporttakken en niet alleen voor het opleiden van talenten top topsporters. De centrale gedachte is dat een vroege brede bewegingsbasis en plezier aan sportbeoefening er voor zorgt dat kinderen hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen.

Meisjes	Jongens		
18+ jr.	19+ jr	Trainen om te winnen	Maximaliseren fysieke training, specifieke vaardigheden en internationaal podium
15-21jr.	16-23 jr.	Trainen voor hoog niveau	De motor optimaliseren en sporttak / onderdeel / positie specifieke vaardigheden ontwikkelen
11-15 jr.	12-16 jr.	Trainen voor omvang	De motor opbouwen en sporttakspecifieke vaardigheden ontwikkelen
8-11 jr.	9-12 jr	Leren trainen	Basis sporttechnische vaardigheden en fysieke trainingsvormen
6-8 jr.	6-9 jr.	Oriëntatie	Fundament + basis bewegingsvaardigheden één of meer sporttakken
0-6 jr.	0-6 jr	Spel	Gymnastiek – Zwemmen – Lopen – Fietsen

Het LTAD model

Paddestoelmodel van Van Rossum (1993)

Om talent te ontdekken, is het van belang inzicht te hebben in verschillende kenmerken, waaraan deze talenten moeten voldoen om later te kunnen uitgroeien tot een excellente sporter.

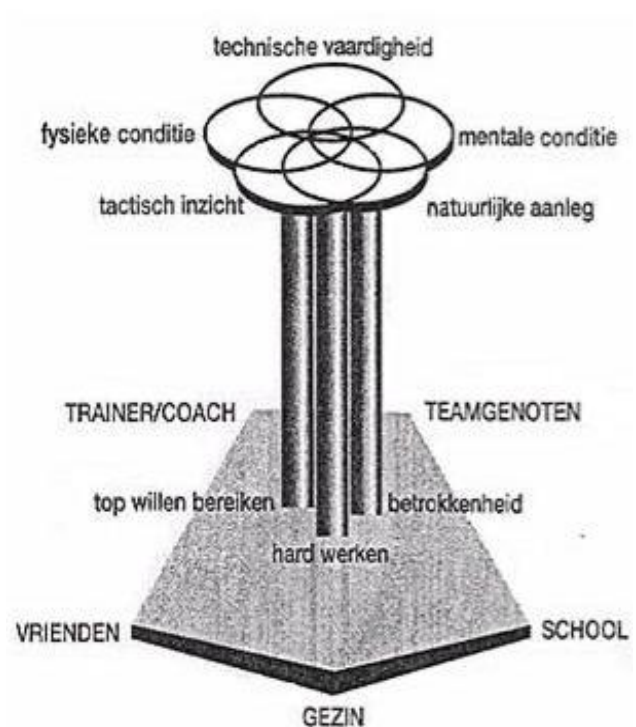
Van Rossum heeft in zijn *Paddestoelmodel* (Van Rossum, 1993), zoals hiernaast weergegeven een drietal gebieden onderscheiden waarin hij diverse factoren die invloed hebben op succes in de topsport heeft onderverdeeld.

Onder het eerste gebied worden de *persoonsfactoren* „technische vaardigheid, fysieke conditie, tactisch inzicht, natuurlijke aanleg en mentale conditie“ geschaard.

Het tweede gebied wordt gevormd door de pijlers van *bindingsfactoren*: „top willen bereiken, hard werken en betrokkenheid“.

Het derde gebied betreft de *omgevingsfactoren*. Dit gebied bestaat uit vijf sociale elementen met als eerste school, gezin en vrienden en daarnaast de trainer/coach en de teamgenoten.

Van Rossum stelt dat alle factoren in het paddestoelmodel belangrijk zijn bij de invulling van de opleiding van talenten.





'Inzichten' vanuit universitaire onderzoeken

In de thesis 'talentontwikkeling hockey' van **M.T. Elferink-Gemser Universiteit van Groningen** stelt zij dat een jeugdige tophockeyer zich onderscheidt van een jeugdige subtopper, niet zozeer door antropometrische of fysiologische kwaliteiten, maar juist door een uitstekende techniek, tactiek en mentale kwaliteiten. Binnen talentontwikkeling zou vooral aandacht moeten worden besteed aan deze kwaliteiten. Bovendien stelt zij dat motivatie een essentiële rol speelt in de ontwikkeling van een succesvolle hockeyloopbaan en dat het aanbeveling verdient om tijdens het hele proces van talentontwikkeling regelmatig, bijvoorbeeld ieder jaar, een prestatieprofiel op te stellen van jeugdige hockeyers.

Vanuit zijn rapport 'Volhouden of afhaken' (een longitudinaal onderzoek onder jeugdige Sporters) van **Jacques H.A. van Rossum, Vrije Universiteit Amsterdam** stelt hij dat vanuit zijn onderzoek is gebleken dat voor verreweg de meeste sporters het zeker NIET in de eerste plaats gaat om het winnen, of om de medailles, of om podiumplaatsen.

In tegenstelling tot wat vaak via de media (televisie, kranten, sportbladen) wordt verkondigd staat het wedstrijdresultaat dus bij de meeste sporters NIET voorop. Sporters gaat het vooral en in de eerste plaats om het presteren naar eigen mogelijkheden, of anders gezegd: om het bereiken van de eigen optimale prestatie. Het gaat bij de sporters dus om het uitgedaagd worden door de tegenstander en om mede daardoor het beste beentje te kunnen voorzetten. Deze gedachte kan ook als volgt worden verwoord: het gaat de sporter vooral om een zo goed mogelijke uitvoering van de sporttaak en om het daarbij proberen zichzelf te verslaan. Dat wil zeggen: winst boeken, progressie tonen, beter worden.

In een fascinerende serie studies bewees psychologe **Carol Dweck van de Stanford University** dat kinderen die worden geprezen om hun IQ, meer waarde hechten aan hun cijfers dan aan het leren van de onderliggende vaardigheden. Na een mislukking bleken deze kinderen bovendien minder volhardend dan degenen die waren geprezen om hun inzet. Het kan dus geen kwaad om jongeren al van jongs af aan hun doorzettingsvermogen te stimuleren.

Deze visie wordt versterkt door recent onderzoek van **Chris Visscher, bijzonder hoogleraar sport Rijks Universiteit Groningen** waarin hij aangeeft dat kinderen in hun ontwikkeling de mogelijkheid moeten krijgen zelf dingen op te lossen en zelf dingen te bepalen. Dan haken ze namelijk niet af in situaties waarin geacht wordt zelf beslissingen te nemen. "Niet iedereen kan de top bereiken, maar wel kan iedereen proberen het beste uit zich te halen. Dat is de essentie. Door verbetering na te streven ontstaat plezier in wat je doet", aldus C. Visscher in de Volkskrant van 29 september 2008.

Talentontwikkeling met MBTI



De Myers Briggs Type Indicator (MBTI®) is gebaseerd op de ideeën van de Zwitserse psycholoog Carl Gustav Jung. Zijn theorie gaat uit van de veronderstelling dat voorkeuren aangeboren zijn en dat iedereen de aangeboren neiging heeft zich te ontwikkelen en uit te groeien tot de beste versie van zichzelf.

De persoonlijkheidstheorie van Jung is dynamisch en ontwikkelingsgericht. Iemands 'voorkeuren' staan niet los van elkaar maar werken op elkaar in en vormen kenmerkende persoonlijkheidspatronen. De psychologische typen die gevormd worden, zijn geen statische hokjes waar mensen in passen. Mensen ontwikkelen zich en worden effectiever naarmate ze leren en zichzelf ontwikkelen. De dames Myers en Briggs hebben Carl Jung zijn dynamische model met het MBTI instrument operationeel en toegankelijk gemaakt. Wat ons betreft een TOP ontwikkelinstrument!