

# Talent in overvloed: een nieuwe kijk op talent in tijden van schaarste





De huidige arbeidsmarkt is krap. In diverse sectoren groeit de schaarste aan personeel, zowel in de publieke als de private sector. Organisaties worstelen met de vraag hoe ze nieuw talent kunnen aantrekken. Tegelijkertijd is het van belang om huidige collega's te kunnen behouden en beter in te zetten. Vaak zetten organisaties in op ontwikkelingen als digitalisering en omscholing. Of er wordt gedraaid aan knoppen als arbeidsvoorwaarden en beloningsstructuren.

Hoewel dit allemaal belangrijke factoren zijn waarom mensen voor een organisatie kiezen (en daar blijven), wordt vaak één aspect buiten beschouwing gelaten: talent. De lens van talent levert veel op voor organisaties, het mes snijdt zelfs aan twee kanten. Enerzijds geeft talent als bril een nieuwe blik op huidige collega's en hun potentieel. Anderzijds, door anders naar talent te kijken tijdens de werving, verschuift de focus van aangetoonde kwalificaties van een persoon, naar het potentieel wat ontketend kan worden. Inzetten op talent is niet altijd gemakkelijk. Het vergt namelijk een andere visie en mindset rondom talent dan we vaak gewend zijn. Dit whitepaper gaat in op deze andere bril, condities voor het ontketenen van talent en geeft handvatten voor hoe dit opgepakt kan worden in de organisatie.

### WAT IS TALENT?

Het begrip talent wordt vaak gebruikt, maar er wordt zelden stil gestaan bij de betekenis van het woord. Kortgezegd zijn er twee perspectieven op talent. Het ene perspectief kijkt naar talent als iets van een bevoorrechte groep high potentials of talentvolle mensen. Dit zijn de toekomstige leiders die iets bezitten wat

anderen niet hebben. Dit wordt ook wel het 'elitaire perspectief' op talent genoemd en gaat voornamelijk over het 'zijn' van talent. Talentmanagement gaat in dit perspectief vooral over het identificeren, binden en boeien van die groep mensen zodat ze bij de organisatie blijven.

Het tweede perspectief bekijkt talent vanuit een andere hoek: ieder mens heeft talenten. Hierbij gaat talentmanagement om die talenten te ontketenen en deze te benutten. Dit wordt ook wel het 'diversiteitsperspectief' genoemd (Bossuyt en Dries, 2009; Tjepkema, 2010). Volg je dit perspectief, dan zie je overal talent. Het zijn de kwaliteiten die je bezit als mens, de dingen die je moeiteloos afaan en waar je energie van krijgt (DeWulf, 2021). In teams kunnen deze talenten elkaar goed aanvullen en ontstaat er iets moois in de samenwerking.

Talent is iets anders dan de competenties die iemand bezit, hoewel deze wel overlap kunnen hebben. Toch is er een belangrijk verschil. Kennis en vaardigheden kunnen verworven worden, wat gebeurt door te leren en oefenen. De talenten die je bezit, daar word je mee geboren en kan je ontketenen, stimuleren en ontwikkelen (DeWulf, 2021).



## WAAROM ANDERS KIJKEN NAAR TALENT?

Organisaties en mensen kijken vaak vanuit het elitaire perspectief naar talent. Dat is ergens logisch, want die talentvolle mensen zijn immers waardevol voor de organisatie. Deze mensen wil je als organisatie ook blijven boeien en binden aan je organisatie. Het is dan ook niet gek dat volgens onderzoek driekwart van de HR-professionals en bestuurders werving en selectie het belangrijkste aandachtsgebied van 2024 vond. Tegelijkertijd creëert deze blik een blindspot voor de mensen in je organisatie die volgens dit perspectief niet talentvol zouden zijn.

Uit ander onderzoek blijkt dat 63% van bedrijven het potentieel van werknemers onbenut laat. Terwijl uit onderzoek ook blijkt dat wanneer het volle potentieel (lees: talent) van medewerkers benut wordt, productiviteit en werkgeluk verhogen. Collega's voelen zich namelijk gemotiveerder, werken met meer plezier, kunnen meer verantwoordelijkheid nemen en werken effectiever (Woerkom, 2020). Ook is er een positieve correlatie gevonden tussen het investeren in de ontwikkeling van medewerkers enerzijds en creativiteit en innovatie anderzijds (De Grip, 2021). Ook deze factoren zijn des te belangrijker in een context van schaarste.



Het aannemen van een diversiteitsperspectief op talent betekent dus dat iedere collega talent heeft en dat deze ontketend kan worden waardoor de collega (en daarmee de organisatie) beter wordt. Bovendien wordt de pool van potentiële nieuwe werknemers ook groter: zij-instromers en young professionals bezitten ook allemaal talenten. Talenten die misschien wel hard nodig zijn binnen de organisatie.

Kortom, als je er naar kijkt, is talent opeens overal. Er zijn allerlei testjes en manieren om iemands talenten te ontdekken, maar hoe maak je de stap om deze echt in te zetten en te ontketenen binnen een organisatie?

## HOE ANDERS KIJKEN NAAR TALENT?

Het ontketenen van talent vraagt om zowel een *open mindset* als een *growth mindset*, zodat je talent kan ontdekken in de organisatie. Deze concepten lijken op elkaar, maar zijn niet helemaal hetzelfde.

Een *open mindset* wordt vaak gelijkgesteld aan open-mindedness, wat verwijst naar een openheid en flexibiliteit van denken en de bereidheid om nieuwe ideeën en informatie te accepteren. Het gaat om een objectieve benadering van nieuwe zaken, het luisteren naar andere standpunten en de bereidheid toe te geven wat je niet weet.

Aspect	Open Mindset	Growth Mindset
Focus	Nieuwe ideeën en perspectieven verwelkomen.	Persoonlijke groei door inspanning en leren.
Situaties	Innovatie, samenwerking, en sociale contexten.	Vaardigheden ontwikkelen, uitdagingen aangaan.
Kernvraag	"Wat kan ik leren van anderen of het onbekende?"	"Hoe kan ik mezelf verbeteren?"
Blokkades overwinnen	Vooroordelen, tunnelvisie.	Angst voor falen, talent zien als iets statisch.

Het beoefenen van *open mindset* doet aanspraak op de vaardigheid van observeren in plaats van oordelen (op basis van bijvoorbeeld het communicatiemodel van Bateson, 1979).

Anderzijds, is een *growth mindset* een manier van denken waarbij je gelooft dat je vaardigheden, intelligentie en talenten ontwikkeld kunnen worden middel van inzet, leren en doorzettingsvermogen. In een *growth mindset* worden fouten gezien als leermomenten, in plaats van mislukkingen. Uitdagingen zijn leuk en een kans om verder te groeien. Dit concept werd geïntroduceerd door psychologe Carol Dweck (2006) en staat in contrast met een *fixed mindset*, waarbij gelooft wordt, dat kwaliteiten en capaciteiten vaststaan en niet veranderd kunnen worden. In deze *fixed mindset* geloof je dat je óf ergens goed in bent, óf niet. Zo ben je nu eenmaal, talent is hiermee iets statisch. Uitdagingen en fouten maken worden gezien als iets vervelends en feedback wordt vaak gezien als een aanval.

Organisaties die met een *open mindset* naar talent kijken, ontdekken verborgen potentieel en creëren ruimte voor groei. En door een *growth mindset* te stimuleren, krijgen medewerkers het vertrouwen en de motivatie om hun talenten te ontplooiën, uitdagingen aan te gaan en te leren van ervaringen. Dit ontketent talent binnen de organisatie, versterkt eigenaarschap en bevordert samenwerking en innovatie. Zo ontstaat een wendbare en toekomstbestendige organisatie waarin medewerkers hun volle potentieel benutten en samen impact maken.

## BOUWSTENEN VOOR ONTKETENEN VAN TALENT

Bij het ontketenen van talent is een rol weggelegd voor zowel de directe omgeving van de medewerker als de medewerker zelf. Het gaat om een **gedeelde verantwoordelijkheid**. En hoe doe je dat met een open – en growth mindset? We beschrijven hieronder zes ‘bouwstenen’ waar we goede ervaringen mee hebben als het gaat om het ontketenen van talent. Het is onze ervaring dat als deze bouwstenen in samenhang en in balans met elkaar gerealiseerd worden, ze elkaar versterken en er sprake kan zijn van synergie, zodat talentvolle mensen zich aangespoord voelen om in actie te komen.

**Persoonlijk leiderschap - Leiden van jezelf** Een open mindset begint bij het kritisch bevragen van jezelf en het onderzoeken van je eigen overtuigingen en talenten. Dit gaat over het openstaan voor nieuwe inzichten over jezelf en je eigen denkpatronen. Veel mensen staan niet écht stil bij wat hun talenten daadwerkelijk zijn en in hoeverre deze benut worden in het werk wat ze doen. Door radicaal eerlijk naar jezelf te kijken en vragen te stellen zoals "Waarom doe ik wat ik doe?" toon je de bereidheid om te reflecteren en andere perspectieven te

overwegen. Hierbij gaat het ook om het idee dat je verantwoordelijkheid kunt nemen en je toekomst kunt creëren. Jijzelf en je talenten zijn niet statisch, maar je kan blijven ontwikkelen en groeien, in plaats van vast te blijven houden aan bestaande patronen (growth mindset). Door bewust bezig te zijn met je talenten en te onderzoeken hoe je deze kunt verbeteren, geef je vorm aan je eigen groei.

**Positief leiderschap - Leiden van anderen** Positief leiderschap betekent waardierend kijken naar wat je hoort en ziet. Het vereist een open blik om talent te spotten, anderen in hun talent te ondersteunen en te erkennen wat al goed gaat. Het observeren zonder meteen te oordelen en ruimte geven aan verschillende perspectieven is hier een belangrijk element. Hiervoor moet je een open mindset blijven trainen.

Positief of waardierend leiderschap moedigt een growth mindset aan door mensen te laten zien dat talent ontwikkelbaar is. Een leider met een growth mindset stimuleert reflectie, moedigt experimenteren aan en creëert een veilige omgeving waarin fouten maken onderdeel is van het leerproces. Dit helpt medewerkers om hun potentieel te ontketenen.



### **Stimulerende teamcultuur -**

**Leiden van anderen** Wanneer je talent ontketent, worden teams uitgedaagd om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en rollen uit te proberen. Dit vereist een open houding ten opzichte van verandering en nieuwe ervaringen. De geijkte rollen en taken worden even op zijn kop gezet. Een open mindset binnen teams betekent ook dat mensen bereid zijn om van elkaar te leren en samen te groeien.

Door experimenten aan te moedigen en reflectiemomenten in te bouwen, wordt groei gestimuleerd. Mensen leren dat succes voortkomt uit oefenen en doorzetten. Het idee dat structuur ruimte schept voor avontuur sluit hier goed bij aan, omdat het teams helpt om zich op een veilige manier te ontwikkelen. Hierbij gaat het om uit de comfortzone te gaan en te zoeken naar de stretch zone.

### **Verbindend organiseren- Managen van de organisatie**

Ontketenen van talent gaat ook over het onderzoeken van de processen, structuren en rituelen binnen een organisatie, en vereist een *open mindset*. Dit gaat over de bereidheid om bestaande systemen te bevragen en te vernieuwen als dat nodig is. Organisaties met een *open mindset* stellen zich de vraag: "past onze manier van werken nog bij onze visie en waarden?". Hierbij gaat het ook om de vraag of collega's soms op een andere manier ingezet kunnen worden dan bij de huidige structuur past.

Hier wordt expliciet van de organisatie gevraagd hoe zij een *growth mindset* bekrachtigt. Door experimenten te stimuleren,

reflectie in te bouwen en medewerkers de ruimte te geven om zich te ontwikkelen, wordt een cultuur gecreëerd waarin leren en verbeteren centraal staan.

### **Samen leren en ontwikkelen- Leiden van de strategie**

Wanneer talent écht ingezet wordt in de organisatie, gaat leren en ontwikkelen om meer dan trainingen en persoonlijk ontwikkelbudgetten. Naast deze manieren van (door)leren gaat het ook over het geven van feedback en de bereidheid om van elkaar te leren. Peer-to-peer leren en reflectieve feedback vragen om een open houding, waarbij mensen bereid zijn om van elkaar te leren en feedback constructief te ontvangen. Dit past bij een open mindset omdat het de uitwisseling van perspectieven en ervaringen stimuleert. De focus op ontwikkeling en de impact van leren in de dagelijkse praktijk is kenmerkend voor een *growth mindset*. Wanneer feedback gericht is op groei en verbetering in plaats van op vaststaande kwaliteiten, voelen mensen zich aangemoedigd om zichzelf te blijven ontwikkelen.

### **Waardengedreven zijn - Leiden in de samenleving**

Het onderzoeken van waarden en het zoeken naar een diepere bedoeling vraagt om een open mindset. Dit betekent dat je bereid bent om fundamentele vragen te stellen over wie je bent en wat je drijft. Daarbij hoort ook het waarderen van talent binnen je organisatie, en laden wat dat dan nu betekent voor de organisatie, wanneer je talent in je organisatie echt de ruimte wil geven. Dit leidt tot een emotionele en mentale verbinding met je werk en de samenleving.

Door projecten te stimuleren die positieve impact hebben, wordt een *growth mindset* aangemoedigd. Het idee en de ervaring dat je actief kunt bijdragen aan een betere wereld door je talenten in te zetten, laat zien dat groei en ontwikkeling niet alleen individueel maar ook maatschappelijk van belang zijn.



*‘Wanneer je talent ontketent, worden teams uitgedaagd om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en rollen uit te proberen.’*

## ONTWIKKELEN VAN EEN ONTKETENDE ORGANISATIE

Kortom, het ontketenen van talent start wat ons betreft met een verandering in mindset: open en growth. Het vraagt om samen te **verhelderen en expliciteren** hoe er op dit moment naar talent wordt gekeken en wat de gewenste ontwikkeling is die de organisatie nodig heeft.

Een globale aanpak ziet er als volgt uit:

### Stap 1: Start met een open mindset en observeer talent

Talentontwikkeling begint leren observeren zonder oordeel. Dit betekent dat je talent in de organisatie herkent door te kijken naar wat mensen goed kunnen en waar potentieel zit. Dit vraagt om nieuwsgierigheid en een onbevooroordeelde blik. Door samen met ons open te staan voor nieuwe inzichten en aannames los te laten, ontstaat ruimte om te ontdekken wat al aanwezig is.

### Stap 2: Bepaal de huidige situatie en de gewenste ontwikkeling

Een goede analyse helpt te bepalen welke talenten zichtbaar zijn en welke nog ontwikkeld kunnen worden. Dit is een cruciale stap waarin **reflectie** en **bewustwording** centraal staan. Waar staan we nu? Welke ontwikkeling is nodig om de gewenste groei te bereiken? Een **open mindset** helpt om eerlijk te kijken naar wat er speelt, terwijl een **growth mindset** benadrukt dat groei altijd mogelijk is.

### Stap 3: Ontwikkel een strategie voor talentgroei

Met de analyse als basis, wordt een plan gemaakt om talent verder te ontwikkelen. Dit vraagt om een growth mindset, waarbij de overtuiging centraal staat dat talent geen vaststaand gegeven is, maar zich kan ontwikkelen door oefening en ervaring. Dit betekent ook dat leiders en medewerkers actief betrokken worden bij het vormgeven van dit proces.

### Stap 4: Experimenteer en maak talentontwikkeling onderdeel van het dagelijks werk

Grote veranderingen beginnen klein. Door talentontwikkeling te verweven in dagelijkse werkprocessen, wordt leren een natuurlijk onderdeel van de organisatiecultuur. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Dagelijkse reflectiemomenten (dagstarts met intentie)
- Talentworkshops en creatieve broedplaatsen
- Praktijkgerichte experimenten
- 1-op-1 reflectie- en feedbackgesprekken

Een **growth mindset** wordt gestimuleerd door mensen uit te dagen nieuwe rollen en vaardigheden uit te proberen. Dit verlaagt de drempel om te leren en moedigt medewerkers aan om zichzelf te ontwikkelen.

### Stap 5: Ondersteun waar nodig met training en coaching

Soms blijkt dat bepaalde kennis of

vaardigheden ontbreken om de gewenste groei te realiseren. In dat geval is gerichte ondersteuning nodig, bijvoorbeeld door middel van trainingen of coaching. Dit sluit aan bij de **growth mindset**, waarin leren en ontwikkelen als continu proces wordt gezien. Het besef dat vaardigheden kunnen worden aangeleerd en verbeterd, helpt om drempels weg te nemen en talent echt tot bloei te laten komen.

### Stap 6: Monitor en meet de voortgang

Om talentontwikkeling te borgen, is het belangrijk om continu inzicht te hebben in de voortgang. Dit kan door:

- Medewerker betrokkenheid en engagement te meten
- Effecten zoals productiviteit, ziekteverzuim en klanttevredenheid te analyseren
- Regelmatige feedbackmomenten in te bouwen

Een **growth mindset** betekent dat leren en verbeteren een **continu proces** is. Door regelmatig te meten en te reflecteren, wordt talentontwikkeling een dynamisch en evoluerend onderdeel van de organisatiecultuur.



### **Stap 7: Vier successen en stimuleer een positieve leercultuur**

Talentontwikkeling bloeit in een omgeving waarin **vertrouwen, verbinding en positieve bekrachtiging** centraal staan. Successen en vooruitgang moeten gevierd worden. Complimenten geven, prestaties erkennen en successen delen helpen om een **open mindset** te versterken. Dit creëert een cultuur waarin groei vanzelfsprekend wordt en medewerkers zich gemotiveerd voelen om zich verder te ontwikkelen.



### **Praktijkvoorbeeld: Talentenmarktplaats**

Een universiteit heeft net als veel organisaties te maken met personeelstekorten. Daardoor zijn er veel taken die tussen wal en schip vallen, maar eigenlijk wel moeten gebeuren. Als oplossing hebben ze met een aantal teammanagers iets bedacht: een talentenmarktplaats. Eens in de zoveel tijd vergaderen ze met elkaar om vraag en aanbod van talenten aan elkaar te matchen. Zo kunnen belangrijke taken tóch opgepakt worden. Medewerkers vinden het erg leuk om een dagje mee te helpen op een andere faculteit en ze leren hun collega's beter kennen!

## **CONCLUSIE**

Wij geloven dat in de meeste organisaties de benodigde talenten en kwaliteiten aanwezig zijn. Onze aanpak helpt organisaties die talenten en kwaliteiten te vinden en aan te sporen om de bedoeling te realiseren en de diverse vraagstukken op het pad van de bedoeling effectief op te lossen. Het 7-stappenplan maakt talentontwikkeling concreet en praktisch toepasbaar. Een open mindset helpt bij het waarnemen, analyseren en ontdekken van talent, terwijl een growth mindset zorgt voor actie, experimenteren en ontwikkeling. Door deze principes structureel toe te passen, wordt talentontwikkeling een duurzaam proces dat organisaties en medewerkers in staat stelt om te blijven groeien.

Ons bureau is ook in staat de ontbrekende talenten en kwaliteiten tijdelijk en structureel aan te vullen dan wel op te leiden en te ontwikkelen. Onze aanpak is het best te kenmerken als systeemgerichte organisatie begeleiding. Een organisatie hoeft maar een keer te kiezen voor onze aanpak en zal daar vervolgens in de opvolgende veranderingen en ontwikkelingen plezier van hebben.



## OVER DE SCHRIJVERS

### *Eva Huppes*

Eva is een ervaren executive coach, leiderschapstrainer en organisatieadviseur bij Rijnconsult. Ze begeleidt organisaties van boardroom tot werkvloer en richt zich op leiders die een diepere bewustwording nastreven van wie ze werkelijk zijn. Haar expertise omvat healing, leiderschapontwikkeling, organisatieverandering en performance management. Daarbij verbindt ze harde en zachte factoren. Eva wordt gewaardeerd om haar scherpe inzichten en gedurfde interventies. Ze gelooft dat echte groei en efficiëntie ontstaan wanneer leiders zich bewust zijn van wie ze zijn en waarom ze doen wat ze doen.

### *Rosa Witziers*

Rosa is projectmanager bij JETZT, de young professional-tak van Rijnconsult. Ze is inhoudgericht, maar mensgedreven. In haar opdrachten gaat ze graag aan de slag met sociaal-maatschappelijke en politiek-bestuurlijke opgaven. Ze maakt gemakkelijk contact met mensen en vindt het belangrijk om een goede werksfeer te creëren, om vanuit daar stevige inhoudelijke producten neer te zetten. Bij JETZT koppelen we talentvolle young professionals met een maatschappelijke drijfveer zoals Rosa aan organisaties in de (semi)publieke sector.



## BRONNEN

Bossuyt, T. & Dries, N. (2008). Talentmanagement en flexibele loopbaan paden voor de werknemers van morgen. In: Licht op leren 2008: leren en ontwikkelen in een talentgerichte maatschappij. Leuven: Lannoo Campus.

De Grip, A. (2021). Van een leven lang leren naar een leven lang ontwikkelen: De veranderende betekenis van het post-initieel leren. ROA. ROA External Reports. <https://doi.org/10.26481/spe.20210624ag>

DeWulf, L. (2021). Werken met talent – De gids voor de HR-professional. Leuven: Lannoo Campus

Dweck, C.S. (2006). Mindset: The new psychology of success. New York: Ballantine Books

Tjepkema, S. (2010). Vertrouwen op talent Een waarderend-onderzoekend perspectief op persoonlijke ontwikkeling. In: Leren in Organisaties – Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag? Amsterdam: Boom Uitgevers

Van Woerkom, M. (2020). Bouwen op unieke kwaliteiten: Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties. Gedrag en organisatie: Tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie, 33(2), 138-158



# Over Rijnconsult

Onze overtuiging is dat organisaties alleen nog relevant zijn als zij goed zijn in samenwerken binnen en tussen organisaties. Alleen dan kan een organisatie impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor ze staat. Denk daarbij aan de transities – onder andere gerelateerd aan schaarste – op het gebied van energie, voedsel, duurzaamheid, diversiteit en in het sociale domein. Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Rijnlands organiseren zit daarmee in ons DNA. Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid, lef en menselijke benadering. Door MT Sprout zijn we bekroond als leider in duurzaam ondernemen en door platform Consultancy zijn we de afgelopen jaren herhaaldelijk benoemd tot één van de beste managementadviesbureaus van Nederland.



## Enkele Rijnconsult facts

- We hebben 55 collega's in loondienst, waarvan 80% mede-eigenaar is van het bureau
- Afgelopen jaar hadden we weer een gemiddelde klantwaardering van 8,6
- De klantwaardering uitte zich via platform consultancy.nl in een Top 10 notering van beste organisatieadviesbureaus afgelopen jaren en een bekroning tot leider in duurzaam ondernemen volgens MT Sprout
- Wij dragen bij aan het creëren van sociale waarde voor de maatschappij en een inclusieve samenleving en zijn daarom partner van bureau ImPower
- Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA), de Raad voor Interim Management (RIM), heeft een ACP keurmerk, de internationale standaard voor certified management consultants en is ISO gecertificeerd. Rieken & Oomen heeft de Executive Search Code ondertekend
- Wij zijn verbonden aan DeLimes, grondlegger van het Rijnlands denken
- Onze eerdere magazines over Leiderschap, Rijnlands organiseren en Samenwerking zijn gratis te bestellen

rījnconsult  
organisatieadvies