

# **Van talent naar excellent**

**Cruciale leercondities en ervaringen**

## Voorwoord

Excellente professionals kunnen ons fascineren. Wie zijn ze, wat doen ze, wat onderscheidt ze van anderen en wat is hun belang? De excellente professional kan ook als rolmodel fungeren – als een lichtende boei op je horizon. Excellentie wordt je mede toegekend door de omstanders. Blijft natuurlijk wel de vraag of je zelf ook gezien wilt worden door je omgeving als een excellente professional.

De Hanzehogeschool Groningen wil met haar honours programma's studenten ondersteunen om uit te groeien tot excellente professionals. Het is een zoektocht naar antwoorden op vragen zoals: Wat kenmerkt een excellente professional? Welke attitude heeft zij? Welke omgeving ondersteunt de ontwikkelingen van een excellente professional? Mijn lectoraat Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving leidt deze zoektocht.

Het onderzoek naar de excellente professional is van belang voor ons onderwijs. Als je weet wat excellente professionals volgens hun omgeving kenmerkt, dan kan je doelen stellen waartoe je je honours studenten wilt opleiden. We kunnen dan gerichter advies geven hoe je het curriculum van een honours talentprogramma kan vormgeven en hoe je de talentvolle student kan voorbereiden op zijn rol als toekomstig excellente professional. De lay-out van dit boek illustreert die samenhang tussen maatschappij, onderzoek en onderwijs.

Ik denk dat docenten die samen met hun studenten een bevlogen gemeenschap creëren, die academische competenties stimuleren en die studenten in gebonden vrijheid zelf op ontdekkingsstocht laten gaan, meehelpen om toppers tot bloei te laten komen. De studenten die de HRM-toppers interviewden lijken enthousiast over hun school en de support van hun docenten. De toppers zelf herinneren zich weinig belangrijke 'Hoger Onderwijs momenten'. Het excellentieonderwijs is volop in ontwikkeling opdat de excellente professional van morgen zich de steun en de meerwaarde van zijn bacheloronderwijs herinnert.

Studenten hebben samen met docenten, onderzoekers en HRM-toppers prachtige vergezichten geschilderd in dit boek. Ik hoop dat studenten tijdens hun studie een horizon zien waarop regenboog na regenboog oplicht – met de belofte van een fel flonkerende schat. Docenten die het verlangen aanwakkeren om te ontdekken waar jouw hart blij en hard van gaat kloppen. Onderwijs dat de belofte geeft dat ook jij je eigen doelen kan stellen.



**Marca Wolfensberger**

*Lector, onderzoeksgroep Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving*

# 1 Inleiding

Het tempo waarin de huidige maatschappij, haar omgeving en de technologieën veranderen neemt voortdurend toe. Organisaties worden gedwongen zich aan het tempo aan te passen en mee te gaan in deze ontwikkelingen. De kennisintensiviteit van het werk leidt tot een stijgende vraag naar talentvolle en hoog opgeleide medewerkers (Visser, 2009). De waarde van talentvolle mensen is hierdoor meer doorslaggevend.

Voor deze zoektocht naar talentvolle medewerkers is het relevant om te weten hoe zij zich ontwikkelen. Beschikt iemand vanaf zijn geboorte over unieke eigenschappen of zijn het juist zijn eigen ontwikkeling en omgeving die een cruciale rol spelen? Wat maakt iemand talentvoller dan iemand anders? Wat zijn de optimale leercondities en cruciale leerervaringen voor de ontwikkeling van een talent tot een excellente professional? Antwoorden op dit soort vragen worden gegeven in dit theoretische deel.

Uitgangspunt in het beschreven onderzoek is dat de omgeving van een talent mede bepalend is voor de ontwikkeling tot een excellente professional. Daarom is de centrale onderzoeksvraag: *Welke leercondities in (met name) het hoger onderwijs en in het werk hebben volgens excellente professionals wezenlijk bijgedragen aan hun ontwikkeling tot excellente professional?*

Inzicht in de leercondities en –ervaringen die bijdragen aan de ontwikkeling van talent en daarmee aan excellente prestaties, geeft immers handvatten voor het hoger onderwijs en organisaties bij het vormgeven van een studie- of werkomgeving die daaraan maximaal bijdraagt.

In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, wordt uitgelegd welke theorieën ten grondslag liggen aan het empirische onderzoek. Er wordt ingegaan op de vraag wat het verschil is tussen een talent en een excellente professional. Daarnaast worden de kenmerken van leercondities die bijdragen aan deze ontwikkeling beschreven. Na de theoretische achtergrond wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet beschreven. Hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten van de interviews, aangevuld met de conclusies in hoofdstuk 5. In de bijlage is ook het interviewschema opgenomen.

## 2 Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op excellent presteren en op excellente professionals. Een excellente professional is iemand die uitblinkt in zijn werk en excellente prestaties levert binnen de context van een arbeidsorganisatie.

Een 'talent' *kan* zich ontwikkelen tot excellente professional. Onder 'talent' wordt in de onderhavige studie verstaan: iemand die in aanleg over een aantal aangeboren talenten beschikt. Een talent ontwikkelt zich niet per definitie tot een excellente professional. Daar is in de eerste plaats voor nodig dat het talent het in aanleg in zich heeft te *kunnen*, te *durven* en te *willen* excelleren (Schoemaker, 2005). In de tweede plaats is bepalend in hoeverre de omgeving waarin het talent zich ontwikkelt, het kunnen durven en willen stimuleert. Excellente prestaties kunnen alleen geleverd worden als de in aanleg aanwezige talenten daadwerkelijk ingezet en ontwikkeld worden. Dit is maar voor enkelen weggelegd.

Hiermee gaat dit onderzoek uit van de benadering dat alleen een beperkte groep mensen een excellente professional kan worden. Dit is anders dan veel hedendaagse benaderingen van talentmanagement, waarin juist wordt uitgegaan van het feit dat *alle* mensen over talenten beschikken.

*Dit theoretische deel gaat in op de volgende onderzoeksvragen:*

- 1a Is het hebben van talent aangeboren of ontwikkelbaar door de omgeving?
- 1b Als talent ontwikkelbaar is, hoe is de omgeving dan van invloed op de ontwikkeling van een talent tot een excellente professional?
- 2 Welke kenmerken hebben leercondities?
- 3 Welke soorten leervaringen zijn er te onderscheiden?
- 4 Welke leercondities en leervaringen ervaren excellente professionals als bevorderlijk voor hun excellente prestatie?

*De hoofdvraag luidt als volgt:*

**Welke leercondities en leervaringen in met name het hoger onderwijs en de arbeidsomgeving dragen bij aan de ontwikkeling tot excellente professional?**

In paragraaf 2.1 wordt het begrip talent en de eigenschappen van een talent en een excellente professional verduidelijkt. Deelvraag 1a en 1b komen hier aan bod. Paragraaf 2.2 en 2.3 gaan juist over onderwerpen die buiten de excellente professional liggen. In paragraaf 2.2 worden de eigenschappen van leercondities die een excellente professional nodig heeft om te komen tot een excellente prestatie besproken (deelvraag 2). Paragraaf 2.3 schetst welke leervaringen van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van een excellente professional (deelvraag 3).

## 2.1 Talent & Excellent presteren

### 2.1.1 Nature vs. nurture

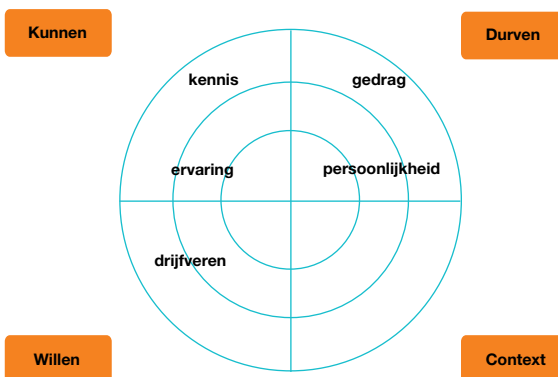
Wat is de oorsprong van het hebben van talent? Volgens de 'nature-benadering' wordt talent louter bepaald door de aanleg van een persoon. Daarentegen gaat de 'nurture-benadering' er juist vanuit dat talent te ontwikkelen en beïnvloeden valt.

In deze studie wordt er van uit gegaan dat talent voor een deel bepaald is door aanleg maar ook zeker beïnvloedbaar is door de omgeving. De wisselwerking tussen het individu, de fysieke omgeving en de sociale context leiden tot een groeiend prestatievermogen (Barab & Plucker, 2002). Een bepaalde eigenschap van een talent kan voortkomen uit erfelijk materiaal maar deze kan verbeterd of verslechterd worden door de directe omgeving (Klissouris, 2001). Bloom (1985) bevestigt deze benadering met zijn onderzoek naar talent bij jonge mensen. Hij komt tot de conclusie dat talenten meer een *bijzonder leven* leiden dan dat zij *zelf* daadwerkelijk bijzonder zijn.

Talent kan daarom gezien worden als een dynamisch fenomeen waarin zowel genetische als omgevingsfactoren een rol spelen (Simonton, 2001). Het zijn juist de wisselwerking tussen de eigenschappen van een talent en de omgevingsfactoren die bepalend zijn voor een optimale inzet van talent. In de volgende paragraaf staan de kenmerken van een talent centraal.

### 2.1.2 Kenmerken van talent & excellent presteren

Een talent beschikt in aanleg over het vermogen om te kunnen, te willen en te durven excelleren (Joling, Korten & Verhiel, 2009). Het 'kunnen' beschrijft de potentiële vaardigheden en intelligentie van een talent. Fysieke en motorische aanleg om een goede basketbalspeler te worden is een voorbeeld hiervan. Het 'willen' gaat over discipline, drijfveren en doorzettingsvermogen. Ericsson (1993) en Gladwell (2008) zeggen bijvoorbeeld dat een individu minstens 10.000 uren een specifieke vaardigheid moet oefenen om hier echt te kunnen excelleren. Het 'durven' verwijst naar de mate waarin een talent zichzelf en zijn talenten laat zien.



Figuur 1 Talentkompas [van Kempen naar Van der Sluis, 2011]

Van der Sluis (2009) voegt in haar talentenkompas 'mogen' toe aan de ontwikkeling van talentvol iemand. 'Mogen' gaat over de omgeving en over de kansen die het individu krijgt. Rickers (2009) benadrukt bijvoorbeeld dat de ontwikkeling van een talent ook gebaseerd is op toeval. Niet ieder individu krijgt immers dezelfde kansen. Wolfensberger (2010) beschrijft de waarde van een optimale omgeving voor studenten in het hoger onderwijs. Een voorbeeld hiervan: evenwicht tussen vrijheid en structuur in het curriculum.

## Samenvatting

Talent is deels aangeboren en deels ontwikkelbaar en beïnvloedbaar. Daarom kan talent gezien worden als een dynamisch concept. Een talent heeft het potentieel om te kunnen, te willen en te durven excelleren. Echter, een talent kan niet uitblinken zonder kansen. Deze kansen, het 'mogen', geven het talent de gelegenheid om zijn talenten in te zetten en te ontwikkelen. Juist de ontwikkeling van een talentvol iemand naar een excellente professional is in grote mate afhankelijk van het 'mogen'.

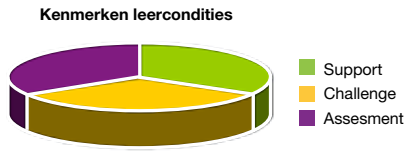
In zijn omgeving heeft een talentvol persoon te maken met leercondities die hem in staat stellen zijn talent te ontplooien. Daarnaast zijn er belangrijke gebeurtenissen die van grote invloed zijn op de verdere loopbaan van een talentvol persoon. In 2.2 en 2.3 worden de thema's leercondities en leerervaringen behandeld.

## 2.2 Leercondities

Zonder relevante stimulerende factoren in de omgeving, is het niet waarschijnlijk dat een talent uiteindelijk een excellente professional zal worden. Welke kenmerken in de omgeving zijn nu met name bevorderend voor de ontwikkeling van talent? Met andere woorden: wat zijn optimale leercondities?

Er is veel onderzoek gedaan naar leercondities die van invloed zijn op de ontwikkeling van talent. Het Centre for Creative Leadership (McCauley, Moxley, van Velsor, 1998) stelt dat met name drie leercondities, in onderlinge samenhang, cruciaal zijn, namelijk de aanwezigheid van:

- Support
- Challenge
- Assessment



Figuur 2 SCA [McCauley en Van Velsor, 1998]

Hieronder worden de drie condities, die overigens niet alleen voor een talent, maar voor ieder mens van invloed zijn op de mate waarin iemand leert, nader omschreven.

### 2.2.1 Support

'Support' heeft betrekking op de steun die een individu heeft gekregen tijdens zijn ontwikkeling. Support kan bestaan in *psychologische veiligheid, interpersoonlijk vertrouwen en emotionele ondersteuning*.

1. Psychologische veiligheid: excellent presteren vereist een omgeving waarin het mogelijk is eerlijke feedback te geven en te ontvangen en lastige gesprekken te kunnen voeren. Edmondson (2008) stelt dat er, om te kunnen leren, sprake moet zijn van psychologische veiligheid: *"Psychological safety is not about being nice – or about lowering performance standards. Quite the opposite: It's about recognizing that high performance requires the openness, flexibility, and interdependence that can develop only in a psychologically safe environment, especially when the situation is changing or complex."*
2. Interpersoonlijk vertrouwen: om een mens support te kunnen bieden, dient de relatie tussen die persoon en degene die support biedt, van goede kwaliteit te zijn. Dit noemen we het interpersoonlijk vertrouwen. Om je kwetsbaar op te kunnen stellen hoort een mens degene die support biedt te kunnen vertrouwen. In de sociale wetenschap zijn er verschillende vormen van vertrouwen. In onderhavige studie wordt de volgende omschrijving gehanteerd: *"There is Interpersonal Trust which is the trust one agent has in another agent directly. This trust is agent and context specific."* (Abdul-Rahman & Hailes, 2000).
3. Emotionele ondersteuning: de rol van een mentor kan van grote betekenis zijn. Mensen hebben behoefte aan de emotionele ondersteuning tijdens de moeilijkheden in hun leerproces. Ze willen hun frustraties kunnen ventileren zonder bang te zijn voor consequenties. Een mentor kan zelfvertrouwen geven en aanmoedigen (McCauley & van Velsor, 1998).

### 2.2.2 Challenge

Challenge is de mate waarin een individu wordt gestimuleerd om buiten de eigen comfortzone te treden. Challenge kan bestaan in *speelruimte en uitdagende opdrachten*.

- 1 Speelruimte: om buiten zijn eigen comfortzone te kunnen treden dient een organisatie een individu hiertoe in ieder geval de ruimte te bieden. Het geven van speelruimte is een belangrijk onderdeel van challenge. Zonder de ruimte om zelf beslissingen te kunnen nemen over bijvoorbeeld hoe, waar en met wie een persoon werkt, krijgt hij minder snel de gelegenheid om buiten bestaande kaders te treden en 'out of the box' te denken om zodoende creatief en innovatief te zijn (Bijl, 2009).
- 2 Uitdagende opdrachten: een mens kan buiten zijn eigen comfortzone treden door naar specifieke doelen te streven. Locke en Latham (1990) hanteren in hun goal-setting theorie vier criteria voor het stellen van doelen:
  - a Doelen moeten voldoende *uitdagend* zijn. Te makkelijke doelen zorgen voor verveling, terwijl te moeilijke doelen spanning veroorzaken. Csikszentmihalyi (1990) sluit hier bij aan met zijn onderzoek naar de psychologie van flow. Volgens hem kunnen mensen volledig opgaan in hun taak als er een evenwicht is tussen de eisen die de taak stelt en de eigen bekwaamheden.
  - b Doelen moeten *concreet* en *helder* zijn. Mensen dienen te weten wat zij moeten doen om het doel te kunnen bereiken.
  - c Doelen dienen *geaccepteerd* te zijn. Mensen willen zich inzetten voor een bepaald doel als zij er zelf achter staan.
  - d Mensen moeten *feedback* krijgen over hun vorderingen. Ze willen weten hoever ze zijn in het bereiken van hun doel en dienen eventueel aangestuurd te worden.

### 2.2.3 Assessment

McCauley en Van Velsor (1998) definiëren assessment als het formele en informele proces waarmee een individu informatie verzamelt over zichzelf.

Feedback is een onderdeel van assessment. Het geeft mensen inzicht in hun eigen kunnen. Pixar Animation Studios is een voorbeeld van een organisatie die het belangrijk vindt om feedback te integreren in de bedrijfsvoering:

*"...and you provide them with an environment they can get honest feedback from everyone. This feedback is intergrated in various processes and practices. It can be considered the manifestation of Pixar's peer-culture."* (Visser, jaar onbekend)

Feedback kan zowel formeel als informeel vorm krijgen. Een intensief functioneringsgesprek helpt bij het stellen van doelen, terwijl de dagelijkse terugkoppeling tijdens het werk helpt bij het realiseren van deze doelen. Naast input op het eigen functioneren, is het ook bevorderlijk als een mens beschikt over de mogelijkheid te kunnen klankborden. Een klankbord geeft reacties en mogelijke perspectieven op plannen (McCauley & van Velsor, 1998).



Mensen dienen, om zichzelf verder te kunnen ontplooiën, inzicht te hebben in hun eigen sterke en minder sterke punten. Organisaties dienen mensen te stimuleren zich te ontwikkelen juist in datgene waar ze goed in zijn. Waar het bekende competentie management zich richt op de nog te ontwikkelbare kwaliteiten van een medewerker, richt het moderne talentmanagement zich juist op het uitbouwen van de sterke punten van een medewerker (Tjepkema & Verhijen, 2009).

## Samenvatting

Om talenten te kunnen laten groeien tot excellente professionals zijn aanwezige leercondities cruciaal. Het SCA model van McCauley en Van Velsor (1998) gebruikt drie elementen die leercondities bevatten; support, challenge en assessment. In onderstaand overzicht staan de omschrijvingen van de kenmerken van een leerconditie.

<b>Support</b>	de steun die een individu heeft gekregen gedurende zijn ontwikkeling
<b>Challenge</b>	de mate waarin een talent wordt gestimuleerd om buiten de eigen comfortzone te treden
<b>Assessment</b>	het formele en informele proces waarbij een individu informatie verzamelt over zichzelf

## 2.3 Leerervaringen

Naast de drie leercondities van McCauley en Van Velsor (1998), spelen ook leerervaringen een rol in de ontwikkeling van talent. Leerervaringen zijn ervaringen die van cruciale invloed zijn geweest op de ontwikkeling van het individu. Deze leerervaringen vallen in tegenstelling tot de leercondities niet of nauwelijks af te dwingen door een organisatie.

Dihal en Tillema maken een onderscheid in drie vormen waarin leerervaringen zich kunnen aandienen: *levenservaring*, *professionele ervaringen* en *praktijkervaring*. (Dihal & Tillema, 2008).

Een korte beschrijving:

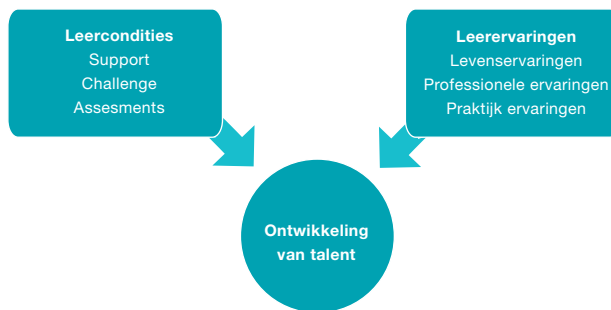
- 1 Levenservaring bestaat uit gebeurtenissen en incidenten in het persoonlijke leven van een individu;
  - 2 Professionele ervaringen zijn traditionele ervaringen buiten de school of werkomgeving (bijvoorbeeld een lezing of conferentie);
  - 3 Praktijkervaring zijn ervaringen die ontstaan tijdens het uitoefenen van het beroep.
- Dihal en Tillema concluderen uit hun onderzoek bij docenten, dat vooral praktijkervaringen als stimulerend voor de professionele ontwikkeling worden ervaren.

Een verband tussen leercondities en leerervaringen hoeft niet uitgesloten te worden. De aanwezigheid van leercondities kan namelijk een invloed hebben op de praktijkervaringen van een excellente professional. Zo zal een talent dat meer speelruimte krijgt in het uitoefenen van zijn functie, hoogst waarschijnlijk nieuwe praktijkervaringen opdoen.

In een onderzoek naar talent bij jonge mensen benadrukt Bloom (1985) de rol van leerkrachten in de ontwikkeling van een talent: *“Over and over the young people made references to the impact of teachers for whom they felt love, admiration and respect... Several said they felt they were ‘going nowhere’ when they worked with teachers who lacked these qualities.”* (Bloom, 1985).

## 2.4 Conceptueel model

De ontwikkeling van een talent tot excellente professional, wordt beïnvloed door meer dan alleen de eigenschappen van het talentvolle persoon zelf. Het is zelfs van groot belang dat een organisatie faciliteert in de leercondities van een talent. Een talent heeft behoefte aan assessment, challenge en support om zich te ontwikkelen tot excellente professional.



Figuur 3 Conceptueel model

Naast de leercondities spelen leerervaringen ook een rol in de ontwikkeling van het hebben van talent. Zo zijn levenservaringen, professionele ervaringen en praktijkervaringen van invloed op de ontwikkeling van talent. In bovenstaand model staat de relatie tussen leercondities, leervaringen en de ontwikkeling van talent.

## 2.5 Onderzoeksopzet

Met zes excellente professionals op het HR vakgebied zijn half gestructureerde interviews gehouden. Het interviewschema is te vinden in de bijlage. De zes HR-toppers zijn geselecteerd op basis van hun statuur, expertise en ervaring. Aan deze excellente professionals is gevraagd of en in welke mate zij de leercondities Challenge, Assessment en Support hebben ervaren en of deze hebben bijgedragen aan hun ontwikkeling. Daarnaast zijn ze bevraagd naar cruciale leerervaringen in hun ontwikkeling.

Het interview was tweeledig: in het eerste deel is in het algemeen gevraagd naar welke omstandigheden (leercondities) en ervaringen (leerervaringen) men ervaren heeft in de ontwikkeling tot excellente professional. Het tweede deel is toegespitst op de drie kenmerken van leercondities ofwel de voorwaarden die van belang waren voor de ontwikkeling tot excellente professional.

## 3 Resultaten van de interviews

Omdat de leercondities en –ervaringen de kern van het onderzoek zijn, wordt hier in het onderstaande eerst op ingegaan, vervolgens worden aanvullend de punten benoemd die in het eerste deel van het interview naar voren kwamen.

### 3.1 Leercondities

De respondenten hebben bij de drie kenmerken tal van voorbeelden genoemd van situaties waarin zij support, challenge en/of assessment ervaren hebben.

#### **Challenge**

Alle respondenten hebben uitdaging ervaren in hun werk. Ze konden hierbij voorbeelden geven van specifieke taken of projecten. Het ging bijvoorbeeld om het toekennen van een bijzondere leerstoel, terwijl de zekerheid over het eigen kunnen niet bestond. Of om een opdracht tot het schrijven van een column in een krant. Dit was een samenwerking tussen een krant en zijn werkgever, waarbij het mocht gaan over zijn eigen vakgebied in de actualiteit. De uitdaging zat in een combinatie van creativiteit en vakinhoudelijke kennis. Het merendeel van de respondenten benoemden een voorbeeld waarbij ze door collega's of hun leidinggevende in de gelegenheid werden gesteld om een uitdagende (lastige) taak uit te voeren.

#### **Assessment**

Een paar respondenten vertelden dat ze concrete terugkoppeling ervaren hebben, doordat ze onder de eigen maatstaven van tevredenheid presteerden. Het uitblijven van (voldoende) resultaten was voor de respondent een directe terugkoppeling dat het niet goed ging.

Een andere respondent heeft heel tastbare feedback gekregen op een stuk dat zij geschreven had: de lezer was zo onder de indruk dat die naar aanleiding hiervan de respondent uitnodigde voor een gesprek om te kijken of er een samenwerking mogelijk was. Tenslotte hebben enkele respondenten een mentor die, tevens als senior collega, feedback geeft in verschillende situaties.

#### **Support**

Alle respondenten hebben support ervaren, dit kenmerk is het meest benoemd. Er is een aantal verschillende partijen genoemd als belangrijkste leverancier van support: de partner, de leidinggevende, familie, medestudenten en collega's.

### *Partner*

Bijna alle respondenten geven aan steun ervaren te hebben van hun partner. De toegevoegde waarde zit voor sommigen in het relativeren, de partners zorgen ervoor dat zij met beide benen op de grond blijven staan. Daarentegen is ook benoemd dat het prettig is als een partner bekend is met het vakgebied om inhoudelijk over het werk te kunnen spreken.

Tenslotte geeft het merendeel van de respondenten aan dat het bijna voorwaardelijk is dat de partner achter de carrière staat en bijvoorbeeld situaties zoals laat thuis komen accepteert.

### *Leidinggevende*

De rol van leidinggevende is door de meerderheid benoemd als het gaat om ervaren steun. Deze steun krijgt op verschillende manieren vorm: rolmodel; positieve eigenschappen afkijken en overnemen op een manier die bij de eigen stijl past; door uiting van vertrouwen. Opvallend is dat het bijna altijd vormen van informele steun zijn. Formele instrumenten, zoals een functioneringsgesprek, zijn niet benoemd.

### *Familie*

De familieleden die benoemd zijn waren grootouders en ouders. Het gaat hierbij met name om geloof en vertrouwen in het kunnen. Opvallend is dat er zowel ouders zijn die gericht zijn op goede schoolresultaten als ouders die daar geen bijzondere waarde aan hechtten.

### *Medestudenten*

Het samen volgen van een studie, waardoor je met dezelfde onderwerpen bezig bent en in dezelfde situatie zit, wordt als waardevol ervaren. In deze gevallen is veelal ook sprake van een vriendschappelijke band.

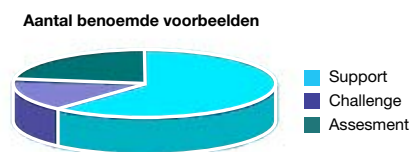
### *Collega's*

In twee gevallen komt naar voren dat collega's als steun worden ervaren. Dit gaat voornamelijk om inhoudelijke steun, elkaar aanvullen wanneer er sprake is van verschillende vakgebieden. Maar ook om ruimte en vertrouwen die wordt verkregen van ('senior') collega's voor de destijds jonge professional.

## 4 Conclusies uit de interviews

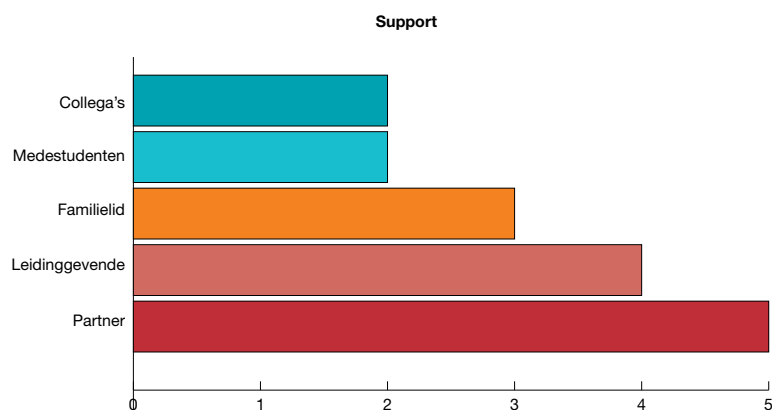
### 4.1 Leercondities

Door de respondenten zijn er vanuit de meeste voorbeelden gegeven bij support, in tegenstelling tot challenge en assessment. Hieruit kan geconcludeerd worden dat support als het meest belangrijke werd ervaren. Figuur 4 geeft dit weer.



Figuur 4 Aantal benoemde voorbeelden per kenmerk

Alle respondenten hebben één of meerdere personen gehad die een belangrijke steunende rol hebben gehad. Support kwam tot uiting in het geloof in hun kunnen. De posities van degenen die de respondent ondersteun(d)en zijn verschillend. De verhoudingen tussen verschillende vormen van support worden weergegeven in figuur 5.



Figuur 5 Aantal benoemde voorbeelden 'Support'

Ten eerste blijkt uit deze grafiek dat op nummer 1 en 3 een persoon staat uit de privésituatie. Dit geeft aan dat steun van het thuisfront van groot belang is. Ten tweede blijkt dat steun vanuit de organisatie, door zowel de leidinggevende als door medecollega's en –studenten (peers), ook als belangrijk ervaren wordt.

Deze twee zijn beide van belang, dus steun vanuit alleen de privé- of arbeidssituatie is niet genoeg.

#### *Verhouding tot challenge & assessment*

De leidinggevende wordt bij het kenmerk support benoemd, maar de leidinggevende is ook van belang voor het creëren van challenge en assessment. Voor assessment zijn daarnaast ook de peers (medestudenten en collega's) van belang.

## **Conclusie**

Alle drie de leercondities zijn cruciaal zijn voor de ontwikkeling van talent naar uitblinkers. Wanneer één van de kenmerken ontbreekt, zorgt dit voor waardevermindering van de overige kenmerken. Uit dit onderzoek concluderen wij dat van deze kenmerken, support het zwaarste weegt. Zowel steun uit de privésituatie als in de werkomgeving zijn van belang.

## **4.2 Andere factoren**

Naast de drie kenmerken van leercondities, die allen in verschillende mate aanwezig zijn, kwamen ook andere factoren naar voren in de interviews. Dit zijn twee factoren die niet creëerbaar of beïnvloedbaar zijn. Namelijk bepaalde karaktereigenschappen en toeval.

In het karakter van de respondenten, zoals zij zichzelf beschrijven, is een duidelijke overeenkomst te herkennen. Namelijk ambitie. Hiermee wordt bedoeld 'streven naar een bepaald doel'. De doelen zijn verschillend en zijn te vatten in intrinsieke en extrinsieke ambities. Waar de één streeft naar meer verantwoordelijkheden en status (extrinsiek), heeft de ander inhoudelijke doelen, bijvoorbeeld verdieping in een bepaald onderwerp door liefde voor het vak en/of een grote mate van interesse (intrinsiek). Omdat dit niet op een valide wijze bevraagd is aan de respondenten, kunnen hierover geen echte conclusies getrokken worden. Het lijkt echter aannemelijk dat de aanwezigheid van ambitie noodzakelijk is voor de ontwikkeling tot excellente professional.

Toeval is de tweede onbeïnvloedbare factor. Elke respondent geeft aan dat een 'sprankje geluk' op het juiste moment geholpen heeft bij het bereiken van zijn of haar doelen. Voorbeelden zijn een reorganisatie op het juiste moment of het tegenkomen van de juiste personen.

## 4.3 Generale conclusies

### Welke leercondities en -ervaringen in (met name) het hoger onderwijs en de arbeidsomgeving dragen bij aan de ontwikkeling tot excellente professional?

Wanneer er in de omgeving sprake is van leercondities die support, challenge en assessment bevatten, beïnvloedt dit de ontwikkeling van een talent tot excellente professional positief. Dit werd door de respondenten bevestigd in de interviews.

Daarnaast kwam in de interviews naar voren dat de karaktereigenschap ‘ambitie’ en een toevalsfactor van invloed waren.

*De drie kenmerken van leercondities – challenge, assessment en support – zijn van invloed op de ontwikkeling van de (geïnterviewde) excellente professionals. Hierbij heeft support een grotere waarde dan de andere kenmerken, maar alle drie kenmerken zijn van wezenlijk belang.*

#### **Opmerkelijk**

Drie verschillende fases in het leven van een mens zijn in de interviews belicht: privé, hoger onderwijs en arbeidsomgeving. Van deze fases zijn de minste voorbeelden genoemd uit de periode van het hoger onderwijs. De respondenten lijken zich heel goed situaties te herinneren uit hun jeugd of uit het recente verleden in hun carrière. Ze noemen echter relatief weinig voorbeelden uit hun periode op de middelbare school of tijdens hun vervolgstudie. Dit zou kunnen betekenen dat zich in het hoger onderwijs minder bepalende situaties voordoen die een verband hebben met de ontwikkeling tot excellente professional, maar waarschijnlijker is dat dit te maken heeft met de relatief korte duur van deze fase, die voor respondenten bovendien al tientallen jaren achter hun ligt.

#### **In de praktijk**

Voor organisaties

De tentatieve resultaten uit deze studie laten zien dat het belangrijk is om in het hoger onderwijs en de arbeidsomgeving omstandigheden te creëren, waarin de kans wordt vergroot dat talenten anderen ontmoeten die de rollen behorende bij support, challenge en assessment kunnen vervullen.

*Van belang is dat het matchen van het talent en de bijbehorende ‘belangrijke ander’ meestal op een informele manier gebeurt. Er moet sprake zijn van de zogenaamde ‘klik’ en wederzijds vertrouwen. Het bij elkaar brengen van deze mensen is dus niet per definitie te organiseren, maar wel is de kans op dergelijke ontmoetingen te vergroten.*



Bijvoorbeeld het organiseren van een informele netwerkbijeenkomst om het talent te koppelen aan iemand die:

- hem/haar door het eerste jaar werkervaring loodst (support, arbeidsomgeving)
- meedenkt over een te maken vervolgstudiekeuze (support, onderwijs)
- een uitdagend project aan wil gaan met het aankomend talent (challenge, onderwijs en arbeidsomgeving)
- stimuleert tot het stage lopen in het buitenland (challenge, onderwijs)
- terugkoppelt hoe iemand presteert (assessment, arbeidsomgeving)
- aangeeft wat zijn/haar kracht is en hoe daar gebruik van gemaakt kan worden (assessment, onderwijs en arbeidsomgeving)

*Voor de talentvolle student en talentvolle medewerker*

Natuurlijk kan een talentvolle student of talentvolle medewerker ook zelf op zoek gaan naar iemand die deze rol(len) voor hem of haar kan vervullen.

## Literatuurlijst

- Abdul-Rahman, A. & Hailes, S. (2000) *Supporting Trust in Virtual Communities*. Hawaii International Conference on System Sciences, jan 4-7
- Barab & Plucker (2002). *Smart people or smart context? Cognition, Ability, and Talent Development in an Age of Situated Approaches to Knowing and Learning*. Educational psychologist, v. 37(3), p. 165–182
- Bijl, D (2009) *Aan de slag met het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC
- Bloom, B.S. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow-Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Dihal, R., & Tillema, H. (2008). *Saillante leerervaringen in professionele ontwikkeling. Over het meten van 'memorable events'*. Tijdschrift voor lerarenopleiders, 29 (1), 43-49.
- Edmondson, A.C. (2008) *The competitive Imperative of Learning*. Harvard business review: July-august 2008
- Ericson, K.A.; Krampe, R.T.; & TEsch-Röhmer, C(1993). *The role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*. Psychological Review 100 (3): 363-406.
- Gladwell, M. (2008) *Uitblinkers*. Amsterdam: Contact
- Joling, J., Korten, F., Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent: De match tussen Organisatie X en Generatie Y*. Schiedam: Scriptum
- Kempen, J. van (2011). *Zonder sociaal kapitaal geen excellentie* (Masterthesis Human Development in Organizations) Groningen: School of Management.
- Klissouris, V. (2001). *The Nature and Nurture of Human Performance*. European journal of sport science vol. 1, issue 2.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goalsetting and task motivation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- McCauley, C.D., Moxley, R.S., van Velsor, E. (1998) *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Rickers, R. (2009). *Talent bestaat niet!* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Schoemaker, M. (2005). *Talent, competentie en prestatie, een complexe driehoeksverhouding*, O&O 5, 29-31
- Simonton, D.K. (2001). *Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process*. American Psychological Society, v. 10 (2), p. 39-43.
- Sluis, L.E.C. van der (2008) *Talent Management in strategisch perspectief*. Breukelen, Nijenrode Business University, Inaugurele rede.
- Tjepkema, S. & Verhijen, L. (2009) *Van kiem tot kracht: een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer/Bohn Stafleu van loghum.
- Visser, R.C. (2009) *Trends in talentmanagement: wetenschap en praktijk*. Develop, 1, 14–26
- Visser, R.C. (jaar onbekend) *Pixar: To infinity and beyond*.
- Wolfensberger, M. (2010) *Excelleren in Hoger Onderwijs en Samenleving: Een integraal model rondom uitmuntende prestatie*. Jaargang 40/december 2011. Van Gorcum

## Bijlage

### Interviewschema

Deel 1	Privé	(hoger) onderwijs	Arbeidsomgeving
		(Leer)ervaringen & leercondities	
Deel 2	Privé	(hoger) onderwijs	arbeidsomgeving
		Uitdaging	
Steun			
Terugkoppeling			

## Colofon

Dit boekje is tot stand gekomen onder redactie van Claudia van Orden en Jos van Kempen.



**Jos van Kempen** (MHD) is hogeschooldocent HRD en als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Duurzaam HRM, Kenniscentrum Arbeid (KCA) aan de Hanzehogeschool Groningen. Zijn onderzoek en publicaties richten zich op sociaal kapitaal, talentontwikkeling en organisatieveranderingsprocessen. (j.van.kempen@pl.hanze.nl)



**Claudia van Orden** is beleidsadviseur bij het stafbureau Personeel en Organisatie en docent bij de opleidingen Toegepaste Psychologie en Human Resource Management van de Hanzehogeschool Groningen. Tot voor kort was zij bovendien als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving. Speerpunten in haar werk: duurzaam personeelsbeleid en talentontwikkeling. (c.y.d.van.orden@pl.hanze.nl)

Eindredactie: Jorijn Storm (Marketing & Communicatie Hanzehogeschool Groningen)