

‘Talent development: waar de wil is, daar is de weg

HRM & Coaching Association
Masterclass

13 november 2019

Patricia Engelaar



Wat is RealDrives?

20 jaar geleden begonnen met drijfveermetingen (Management Drives)

Aantal nadelen:

- Ben je type x, dan vertoon je ook type x gedrag bleek heel vaak niet te kloppen
- Typeringen werden als excuus gebruikt
- Mensen werden in hokjes geplaatst
- Bij herhaalde metingen soms sterke veranderingen

Na 10 jaar tijd voor verbetering: sinds 2009 2^e generatie drijfveermetingen

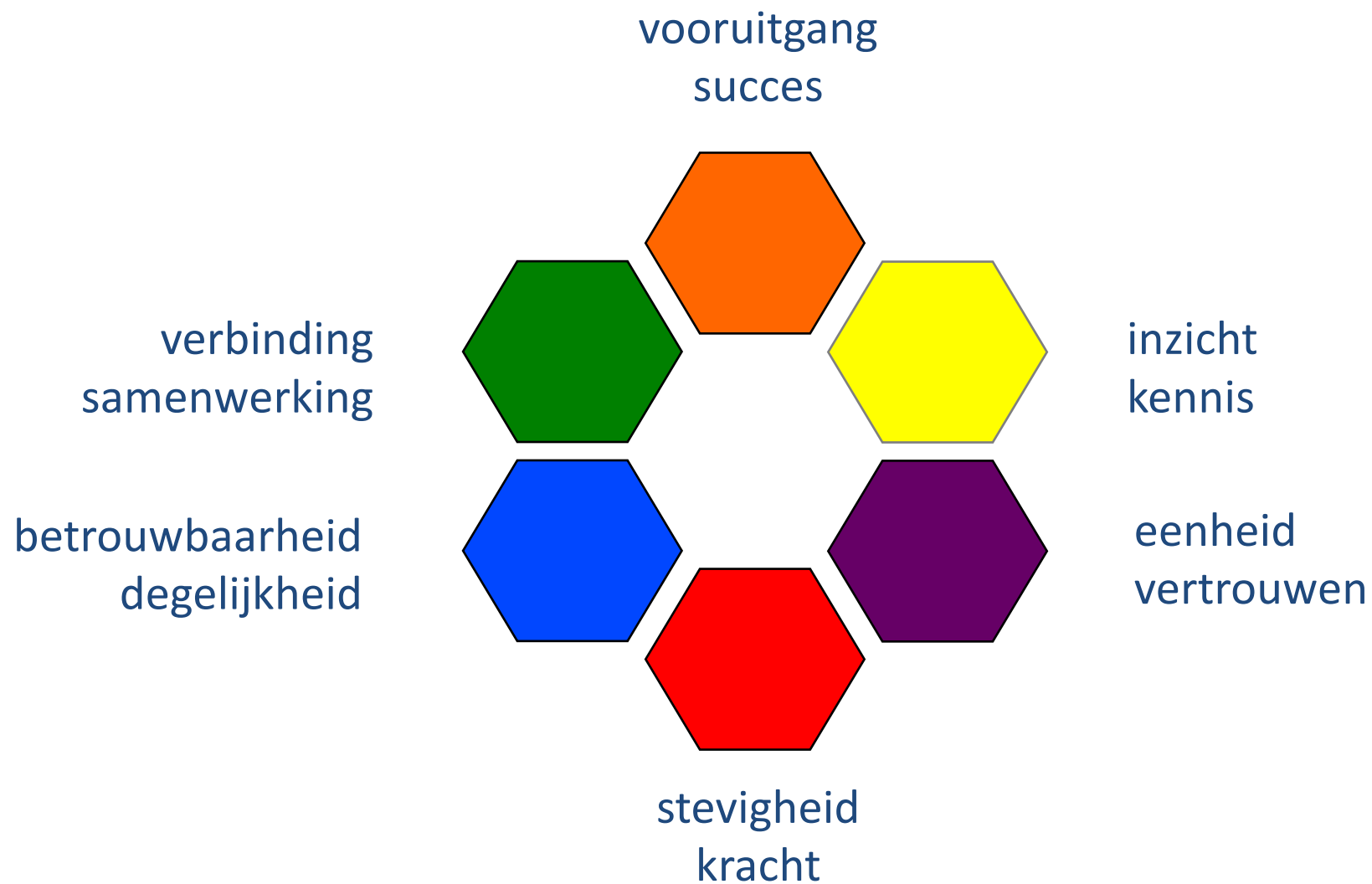


Drijfveren laten zien wat we willen

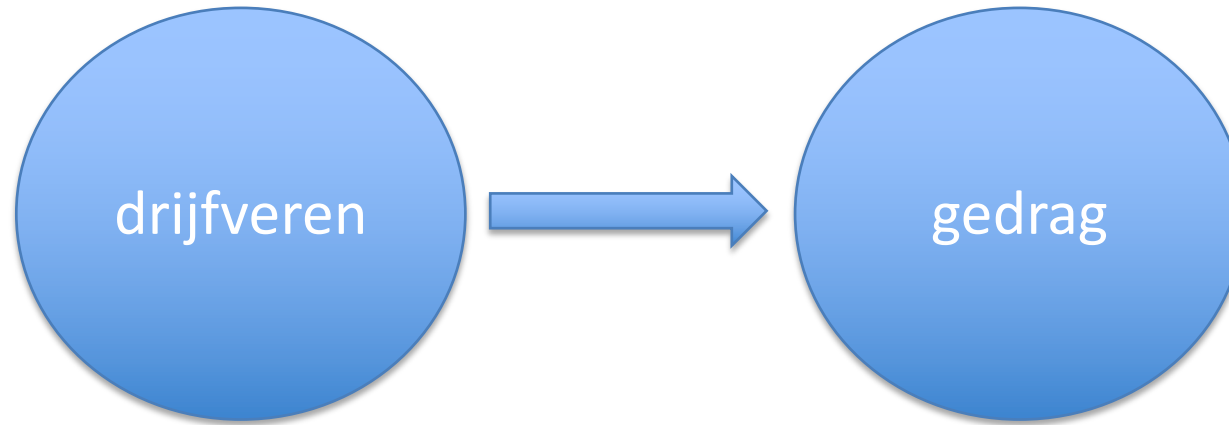
- Drijfveren hebben een enorme betekenis voor het gedrag, de energie en de effectiviteit van mensen.
- Drijfveren bepalen wat we graag willen en bepalen daarmee hoe we kijken, denken, oordelen en voelen.
- Eigenlijk kijken we allemaal door een gekleurde bril! En dat gaat verder dan je wellicht denkt.



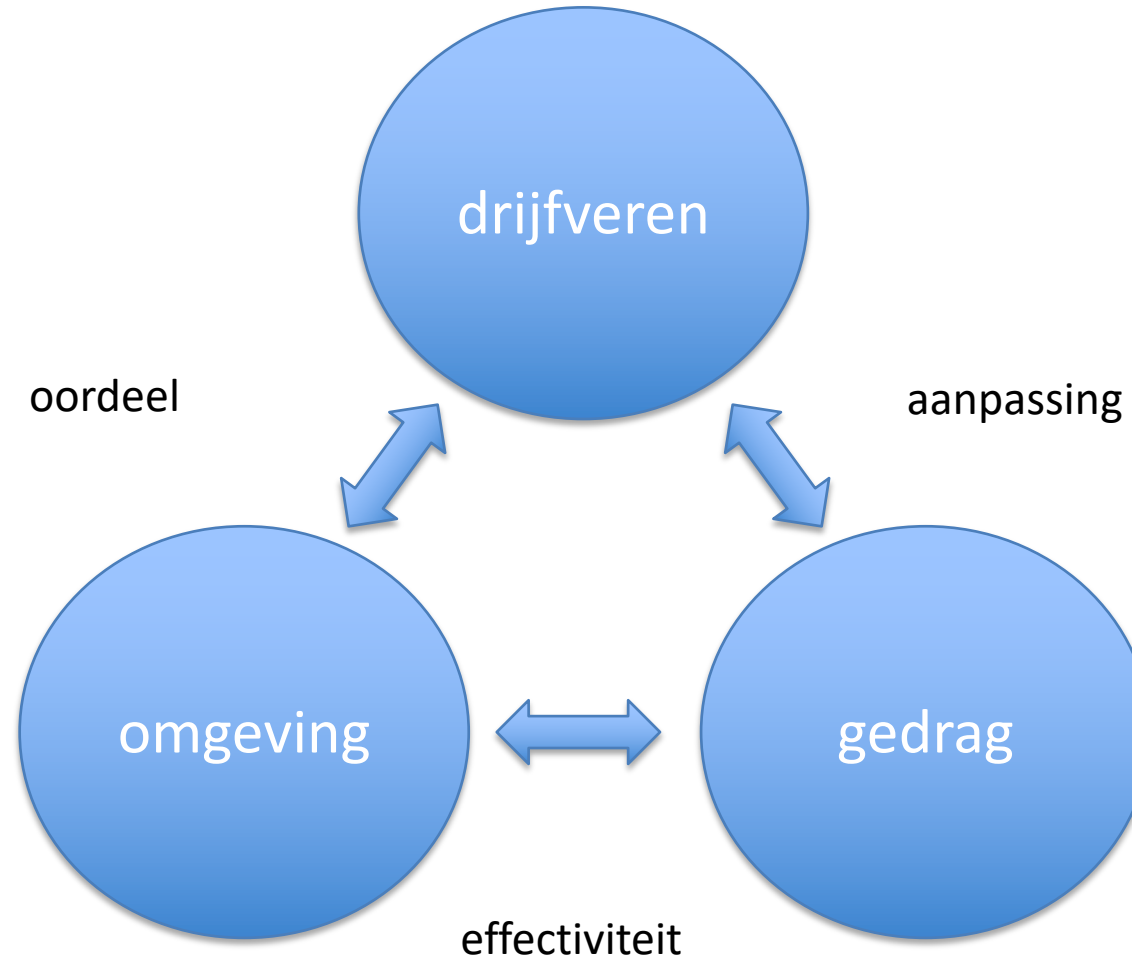
De kleurentaal van RealDrives



Eenvoudig mensmodel

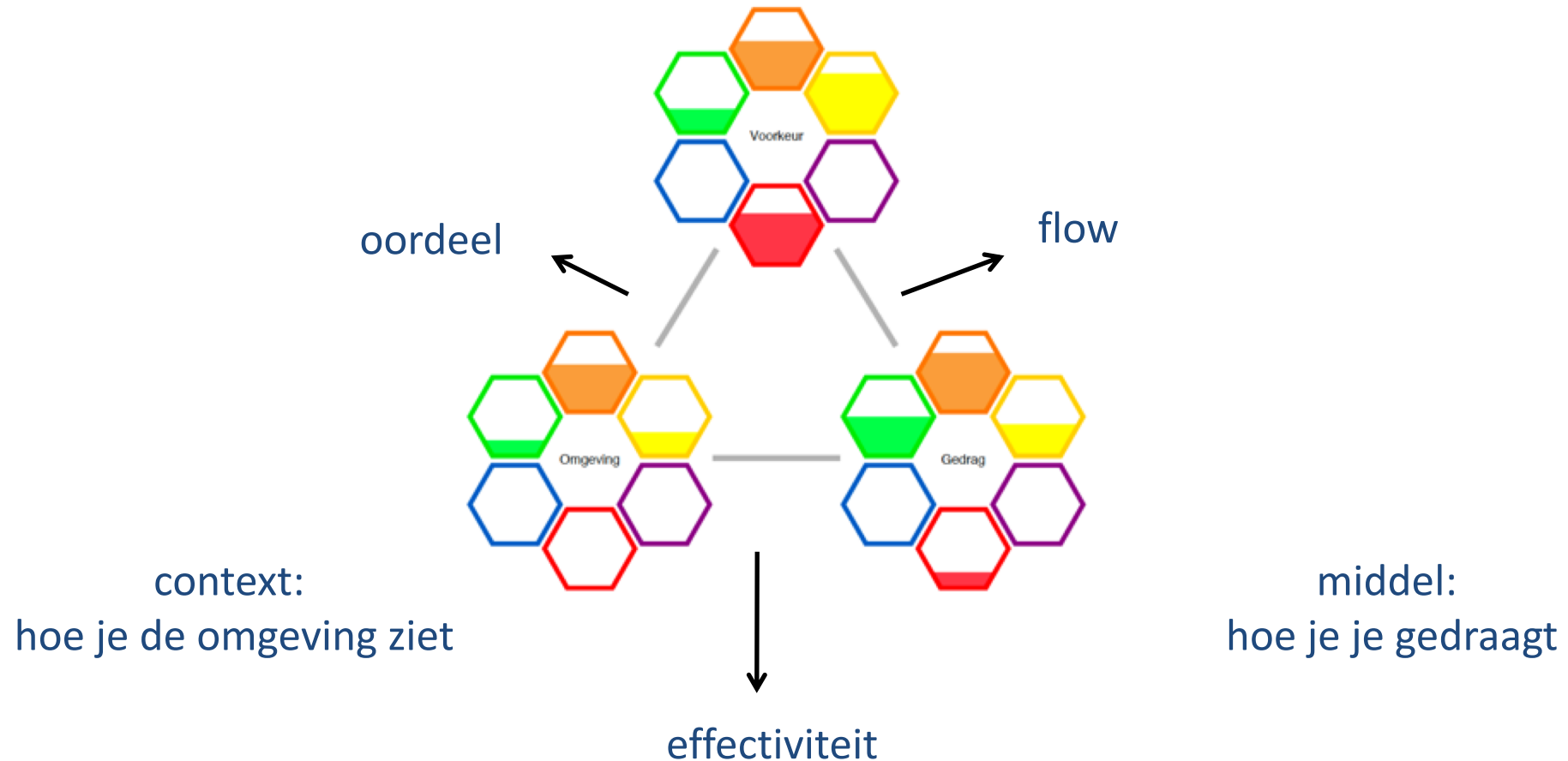


Complexer mensmodel



Een RealDrives testresultaat

Doel: wat je eigenlijk wilt



RealDrives is zeer geschikt om:

- cultuurpatronen inzichtelijk en bespreekbaar te maken
 - de onderlinge samenwerking in en tussen teams te verbeteren
 - beter te begrijpen hoe je mensen moet motiveren
 - de communicatie effectiever te maken
 - te snappen waarom mensen doen wat ze doen
 - de organisatie beter te laten functioneren
 - leiderschap te professionaliseren
-
- En ook voor talentontwikkeling zeer behulpzaam





Talent ontwikkelen is werken

Mythe van talent

- Malcolm Gladwell: meeste grote talenten hebben ongeveer 10.000 uur geoefend
- Talent is voor groot deel resultaat van veel oefenen
- Nuance: de ene mens heeft wat minder uren nodig dan de andere
- Toch kost de ontwikkeling van hoogwaardige vaardigheden veel tijd en inspanning
- Maar is het aannemelijk dat iemand 10.000 uur besteedt aan dingen waartoe hij niet gedreven is?
- Aan 'kunnen' gaat bijna altijd 'willen' vooraf: de drijfveren



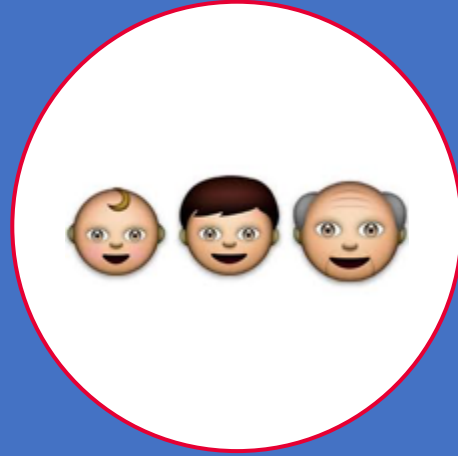


Superman bestaat niet;
sterk is wie zijn zwakten kent

Benut je kracht

- Talent ontwikkeling: mensen leren te kunnen wat zij willen
- Niemand kan alles, val mensen niet lastig over hun 'zwakke punten'
- Competentielijstjes leiden vaak tot passieloze grijze muizen
- Drijfveerprofielen van topmensen: vaak zeer uitgesproken!
- Daarmee een herkenbare stijl met duidelijke blinde vlekken
- Voor velen geldt dat zij vroeg in hun carrière hun kracht en daarbij passende zwakte kennen
- En... als je weet wat je wil, kan je beter met de chaotische wereld om ons heen leven en concentreren op wat jij werkelijk belangrijk vindt

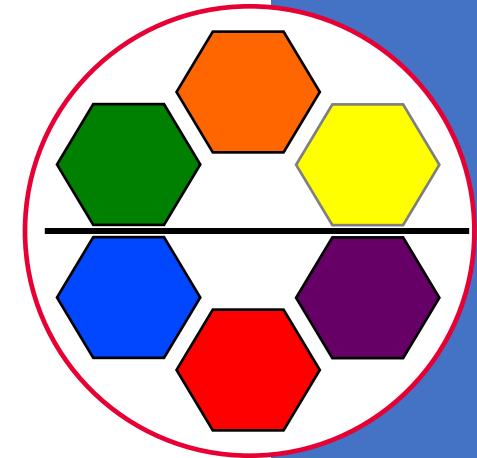




Hou rekening met leeftijdsfasen

4 ontwikkelfasen

- Tot 30 jaar: vind uit wat je werkelijk wilt en besteed aandacht aan de voorkeuren/drijfveren (wat past werkelijk bij iemand)
- 30 - 40 jaar: ontdek wat je kunt en niet kunt. Maak wel onderscheid tussen abstracte denkers en concrete denkers.
 - Geel/groen/oranje: helpen met vinden en vasthouden van focus
 - Blauw/rood/paars: helpen met de volgende stap
- 40 - 50 jaar: vind focus en vervulling. Benut de kracht en ervaring en waardeer ze.
- Vanaf 50: vind plezier. Zet capaciteiten zinvol en prettig in. Creatief maatwerk!

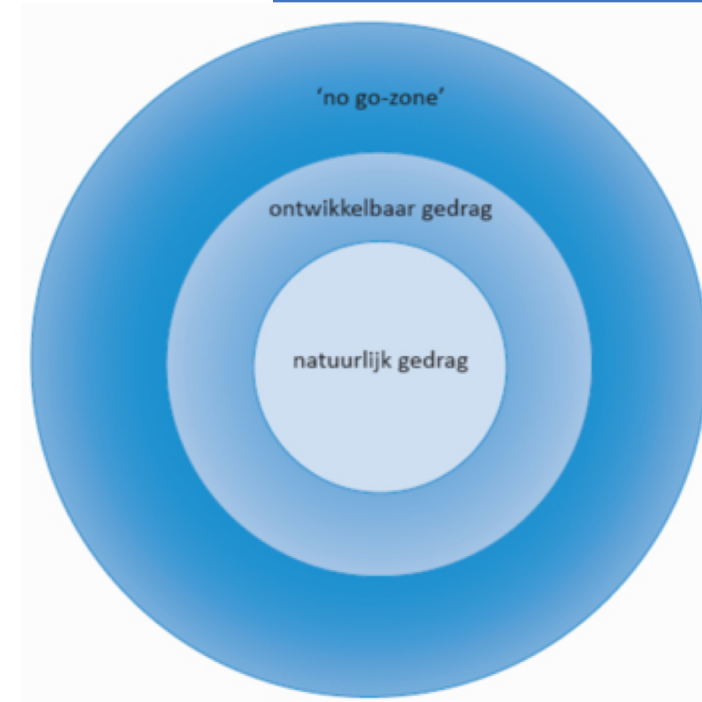




Leren kunnen wat je wilt;
ontwikkeling van gedragsrepertoire

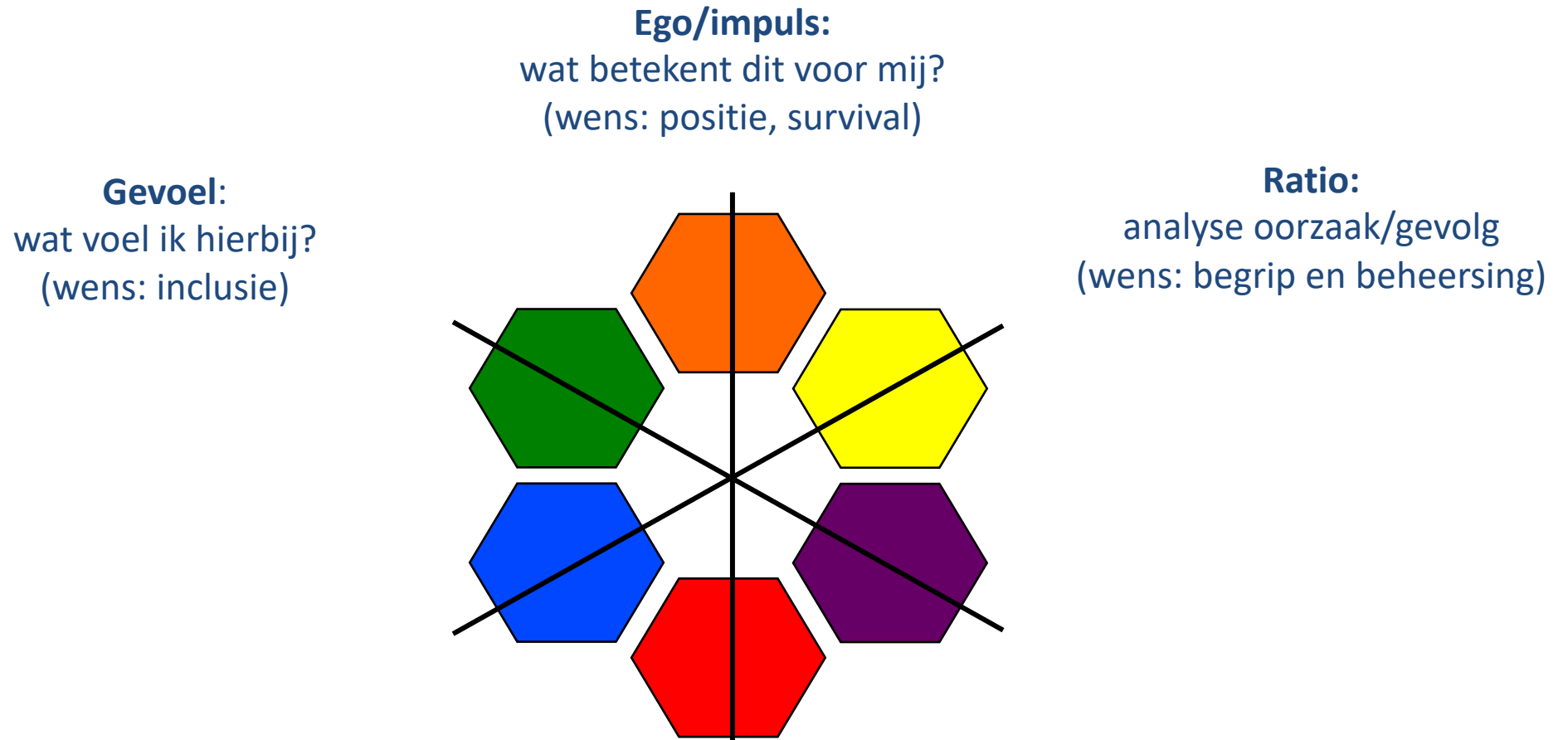
Talent development

- Help mensen scherp te krijgen wat zij werkelijk willen
- Leid daaruit af welk type werk daar het beste bij past
- Help ze met het ontwikkelen en verfijnen van het gedragsrepertoire waarmee ze succesvol kunnen zijn
- Wees bewust van de noodzaak het repertoire aan te passen aan de omstandigheden. De context doet ertoe!
- Leer mensen waar de grenzen van hun repertoire liggen



Hoe gebruik je drijfveren bij verbreden gedragsrepertoire?

3 manieren waarop het brein werkt:



Drie mentale arena's in organisaties met andere regels en omgangsvormen

de rationele-arena:

kloppen de ideeën en de uitvoering?

de sociale arena:

wie hoort bij wie, en verbindt men zich?

de belangen-arena:

who gets what, when, how?

Drie mentale arena's: hoe los je het op?

de rationele-arena:

inhoudelijke discussie: wat zijn de feiten, wat is de juiste manier van kijken?

de sociale arena:

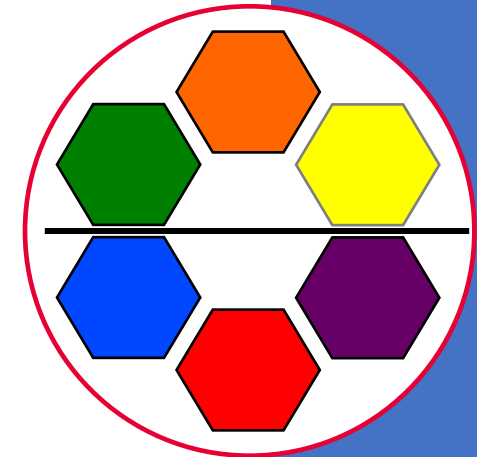
het sociale spel: relaties en netwerk bouwen, goodwill kweken

de belangen-arena:

onderhandelen, druk uitoefenen, win/win-situaties maken

Jouw drijfverenpatroon bepaalt

- In welke arena's je je makkelijk beweegt
- Je bent geneigd te kijken vanuit de logica van die arena's
- Probeer geen problemen op te lossen met de taal van de verkeerde arena: een verkeerde taxatie brengt je verder van huis
- Problemen kunnen als sneeuw voor de zon verdwijnen als je het juiste spel in de juiste arena speelt
- Begrijp de arena's, ken de regels en pas ze op de juiste plek toe



Drie mentale arena's: wat heb je dus nodig?

de rationele-arena:

feitenkennis en intelligentie

de sociale arena:

sociale vaardigheden, goede communicatie

de belangen-arena:

handig en stevig het politieke spel spelen

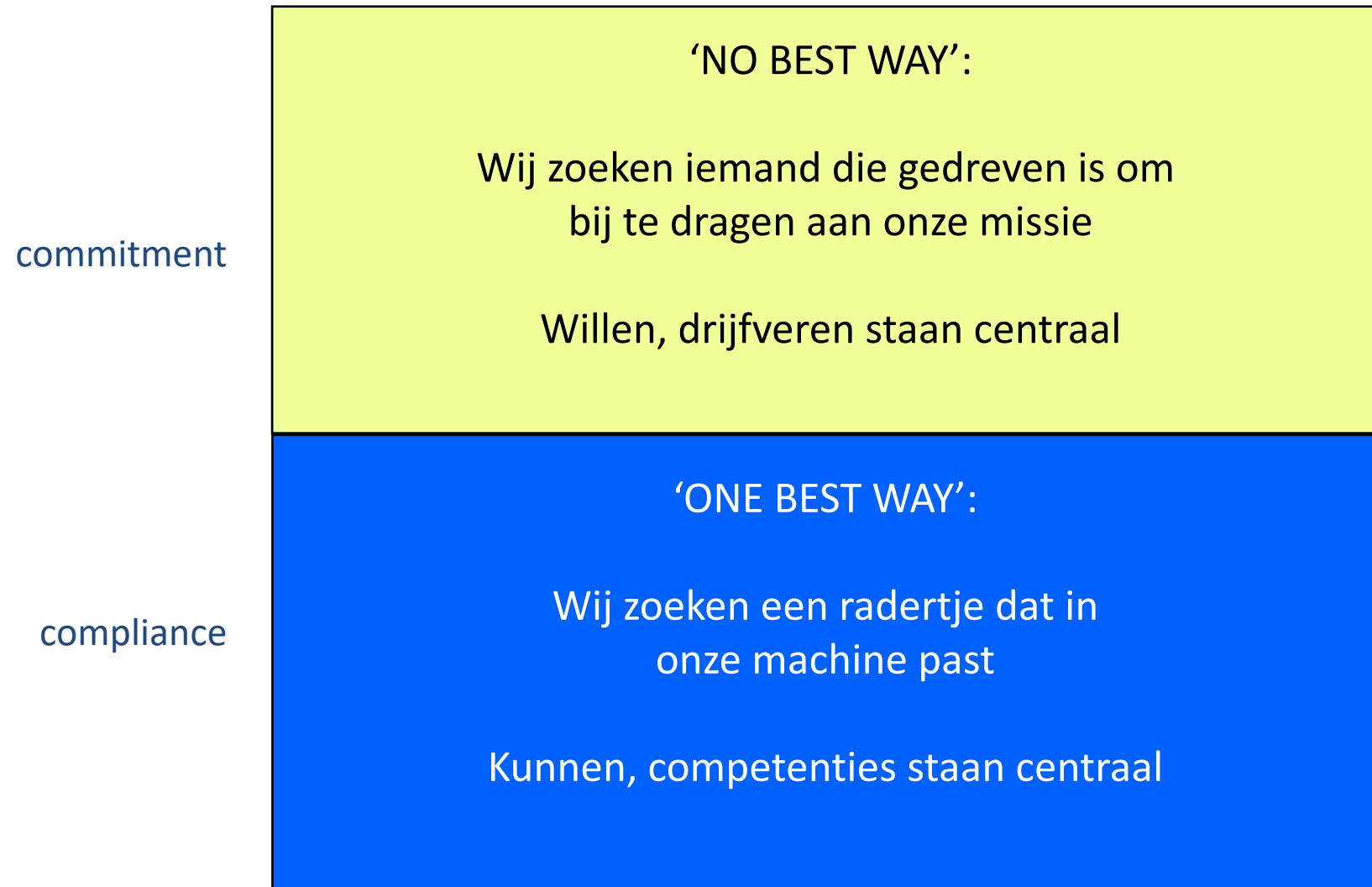


Wie past bij welk werk?

Twee werelden, twee typen taken



Twee manieren van kijken naar mensen

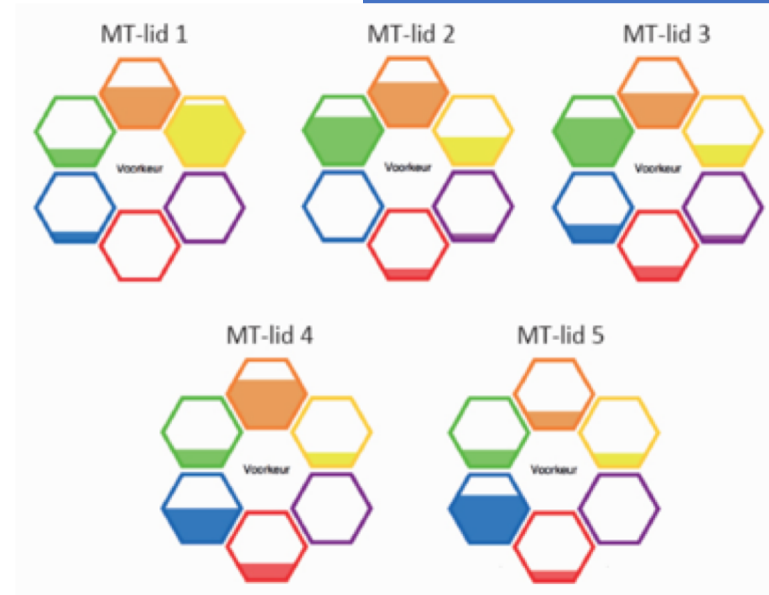


Matchen in commitment wereld is lastiger

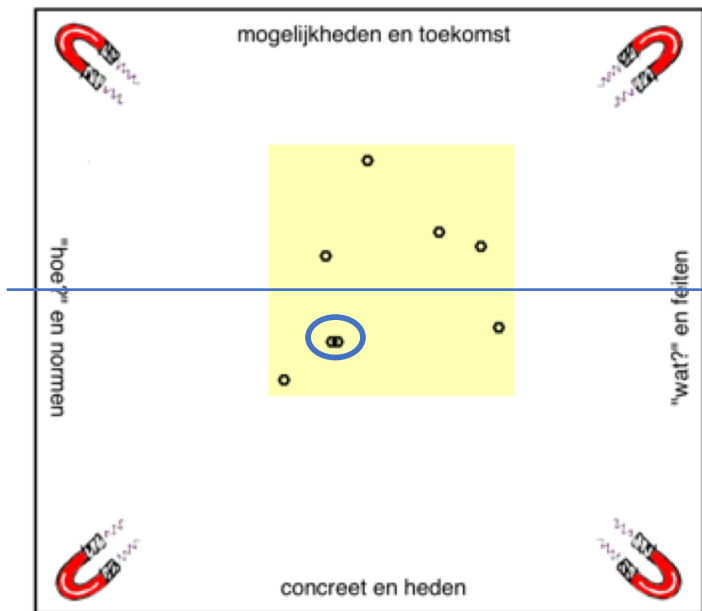
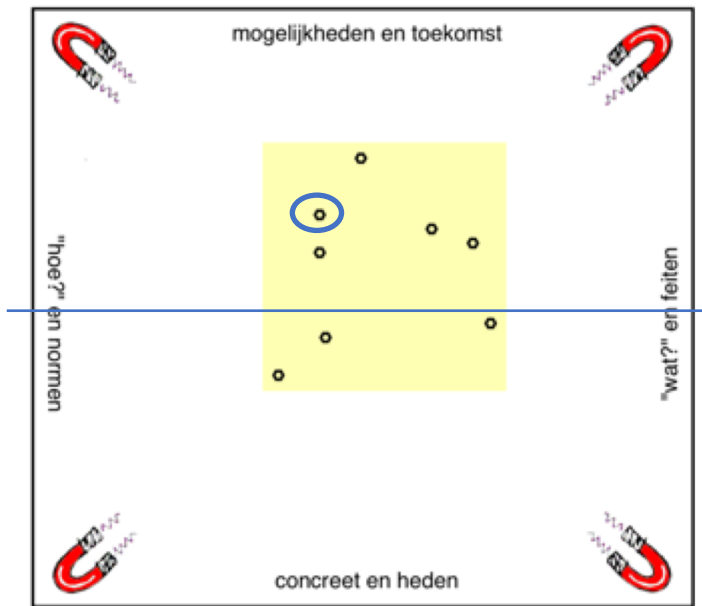


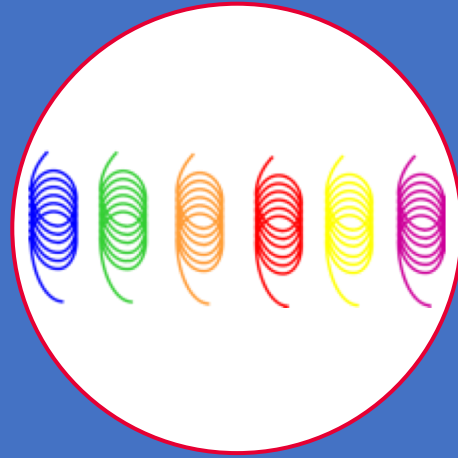
Matching: mens en team

- Naast inhoudelijke kwaliteiten ook een bepaalde rol in het team? Dan zijn drijfveren van belang.
- Heeft de kandidaat een gemeenschappelijke drijfveer met de groep?
- Toevoeging in een verschil in drijfveren én gemeenschappelijkheid



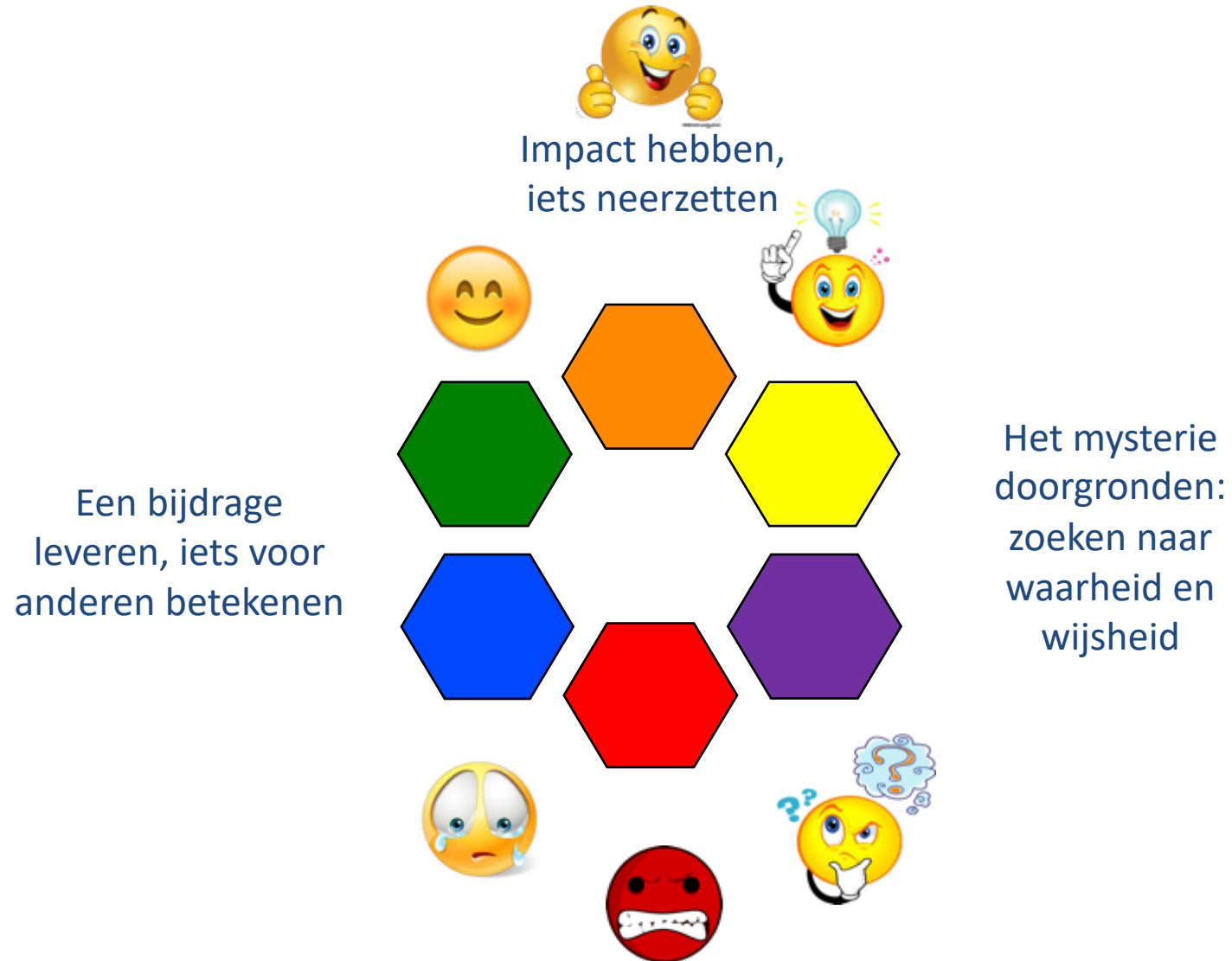
Een voorbeeld van effect op groepscultuur



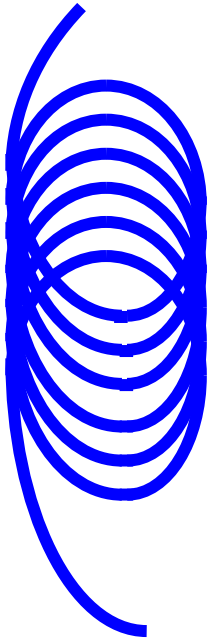


Talent management;
sturen op positief gedrag

Zingeving en emoties



Negatieve emotie: negatief gedrag...



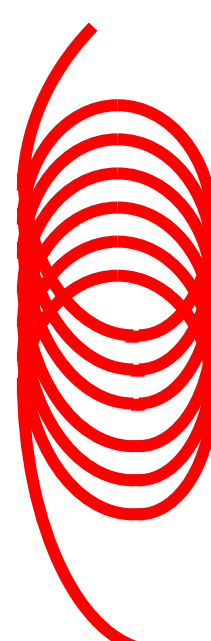
wordt
formalistisch,
hakken in 't
zand



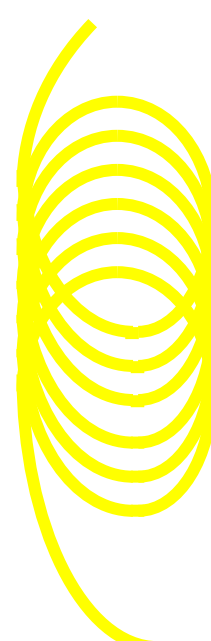
protesteert,
klaagt,
zeurt, roddelt



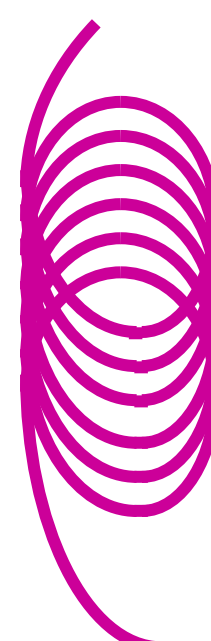
beschermt
zichzelf,
voorzichtig



verdedigt fel
zijn domein



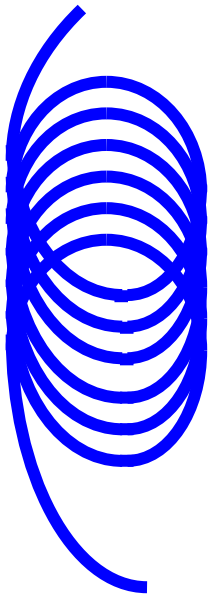
kritiseert,
compliceert,
cynisch



reageert angstig,
wantrouwend

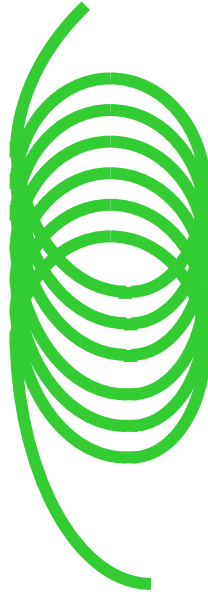
En als we krijgen wat we willen:

organiseren,
structuur
brengen



wordt
formalistisch,
hakken in 't
zand

anderen
betrekken
communiceren



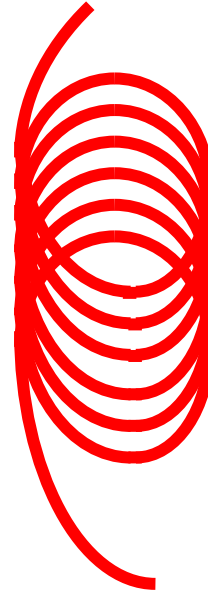
protesteert,
klaagt,
zeurt, roddelt

gaan voor
resultaat en
uitdaging



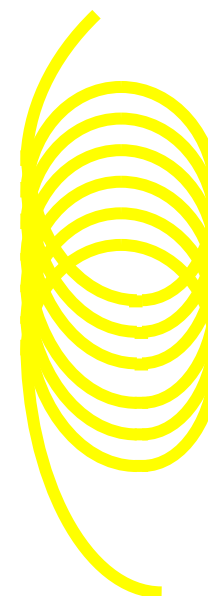
beschermt
zichzelf,
voorzichtig

tempo
maken,
beslissen



verdedigt fel
zijn domein

ideeën
ontwikkelen,
meedenken



kritiseert,
compliceert,
cynisch

binding en
veiligheid
creëren



reageert angstig,
wantrouwend

Vragen?