

Kees Gabriëls  
Jan de Dreu

# HANDBOEK voor TALENTENTEAMS

*‘Voor alle mensen die denken dat ze geen talent hebben.’*

*‘Van harte aanbevolen: lees het aandachtig en je kunt sprongen in je werklevens maken.’*

*‘Een leuk en waar boekje. Zo kon ik met plezier mijn koers bepalen.’*

*‘Heel fijn om cadeau te geven aan iedereen die zoekende is: wat is mijn talent en hoe ga ik daar iedere dag mee en aan werken?’*

Lezers over Handboek voor Talent

*‘Dit boekje vertaalt grote universele wetten naar beziend dagelijks doen. Laat je niet foppen door de eenvoud: dit is vooral een getuigenis van het doorleefd meesterschap van de schrijvers.’*

*‘Gebruik tijd als je vriend bij het realiseren van persoonlijke en zakelijke doelen. Aanrader én in korte tijd leesbaar!’*

*‘Gaandeweg snap je waar dit boek echt over gaat, het is het ‘aanzetten’ van een andere mindset in relatie tot tijd. Geweldig!’*

*‘Veel van de concrete handvatten pas ik toe. Zo kan ik spelen met de tijd. Wie wil dat nu niet?’*

Lezers over Handboek voor Tijd

Handboek voor Talententeams  
Het team is alles!

Eerste druk juni 2020

Eerder verschenen in deze serie:

Handboek voor Talent - ISBN 978 90 8516 311 4

Handboek voor Tijd - ISBN 978 90 8516 508 8

Uitgever: Caroline van der Post - B for Books B.V.

Auteurs: Kees Gabriëls en Jan de Dreu

Illustraties: Jan de Dreu en Rianne van Duin

Vormgeving en opmaak: Rianne van Duin

ISBN: 978 90 8516 6832

NUR: 810

© 2020



Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kees Gabriëls Jan de Dreu

# HANDBOEK VOOR TALENTEN- TEAMS

het team is alles!

Uitgever: Caroline van der Post

# INHOUDSOPGAVE

Welkom	9
Het team is alles	13
1. Het team is de belangrijkste bouwsteen	15
2. Het team is het beste veranderinstrument	21
De teamleider heeft de sleutelrol	27
3. Van doorgeefluik naar vertaler	29
4. Van kartrekker naar regisseur	37
5. Bouw een talentenelftal	45
6. Kan een team zichzelf sturen?	51
Samen een talenttraject doen	59
7. Maak elkaar groter	61
8. Leren en resultaat boeken tegelijk	69
9. Van inspiratie naar realisatie	79
Ondersteuning van het team	85
10. Een talentor helpt het team	87
11. Het talentprogramma	97
Het ideale team	107
12. Het ideale team	109
Tot ziens	115
Meer lezen of weten?	117

# WELKOM

Ieder mens is een uniek talent. Van nature is iedereen ergens goed in. Werken vanuit talent leidt tot meer resultaat, plezier en voldoening.

In ons eerder verschenen Handboek voor Talent (2012) pleiten wij voor deze nieuwe kijk op werken. Dat boek is vooral een aanmoediging voor een krachtige 'ik'. In dit boek gaan we verder met een krachtig 'wij': het team. Dat op zijn beurt deel is van een nog groter 'wij': de organisatie.

- Een mens is een talent
- Een team is een verzameling talenten
- Een organisatie is een verzameling teams

Je leest over *het talenttraject* als de verbinding tussen deze drie. Het is de manier om een talententeam te worden en hét instrument voor organisatieontwikkeling. Ontwikkel je bedrijf of

je organisatie door de teams centraal te zetten en met resultaatgerichte talenttrajecten te laten groeien.

De paradox daarbij is: vrijwel iedereen vindt dit een aantrekkelijk beeld maar in de praktijk zie je het nog niet zoveel. Het systeem kapselt de kracht van mensen en hun samenwerking in.

Precies dát is ons aanknopingspunt in dit boek. We willen je als teamleider, manager, directeur, bestuurder of HR-professional helpen in de praktische transformatie, niet alleen het theoretische vergezicht schetsen. We willen een route bieden naar talentgedreven werken ongeacht hoe de situatie in het werk nu is.

Hoofdstuk 1 en 2 geven de essentie weer: het team is de natuurlijke bouwsteen van de organisatie en daarmee ook voor de ontwikkeling ervan. In hoofdstuk 3 tot en met 6 gaan we in op de sleutelrol die de teamleider daarin heeft. Hij of zij kan het echter niet alleen en niet van de ene op de andere dag. In hoofdstuk 7 tot en

met 9 lees je hoe je als team een inspirerend leer- en werkproces doorloopt in een talenttraject. Bovendien zien wij 'de organisatie' als mogelijkmaker voor topprestaties van de teams. In hoofdstuk 10 en 11 beschrijven we wat de organisatie voor de teams kan betekenen, en zo zelf een talentorganisatie kan worden.

Werken als talententeam heeft een paar eenvoudige grondgedachten. Deze vind je op verschillende plaatsen terug in dit boek. Zo illustreert de opzet van het boek het leerproces om een talententeam te worden: dat verloopt niet lineair van A naar B maar organisch, waarbij iedereen op verschillende momenten inzichten krijgt. Zo kun je bovendien elk hoofdstuk apart lezen.

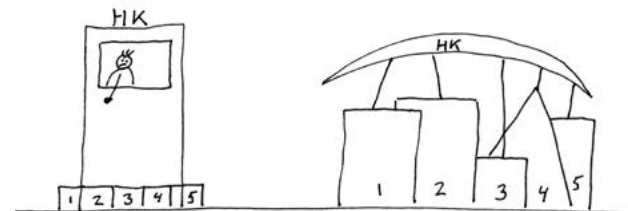
Wanneer alle teamleden hun unieke talenten inzetten, kan een team bergen verzetten. Dan halen teamleden het beste uit elkaar en kan de opdracht van het team met veel werkplezier en oplossingsvermogen worden geklaard. Investeren in de groei en bloei van teams is

daarmee dé manier om je organisatie wendbaar en klantgericht te maken.

Ons warme pleidooi voor het investeren in teams via talenttrajecten vraagt geduld en maatwerk. En het zal beslist niet altijd gladjes verlopen. Het is echter wel een duurzame en intrinsieke investering. Talententeams zullen blijvend bijdragen aan de slagkracht van een organisatie en het werkplezier van alle medewerkers.

---

# het team is alles



het team is alles

Door Jan de Dreu

1.

# HET TEAM IS DE BELANGRIJKSTE BOUWSTEEN

Wat maakt of breekt de waarde van een organisatie? We leven in een tijd waarin het imago van organisaties volop in de schijnwerpers staat. In de zin van: de politie doet het niet goed, of de zorg bezwijkt onder de administratieve rompslomp, of leerkrachten verdienen te weinig, of de verzekeraars zijn afknijpers.

Alsof het om sectoren en eenheden gaat die echt bestaan en die in allerlei vormen gekneed kunnen worden. Dat is voor een klein deel ook waar. Natuurlijk moeten organisaties zich structureren. Natuurlijk moeten de werkprocessen gestroomlijnd worden. Toch is het in elke concrete situatie de mens, de professional, die maakt of breekt wat er werkelijk gebeurt. En niet een allesbepalend hoofdkantoor. Wij zien overheidsorganen, scholen, ziekenhuizen, verzekeraars en telecommers als het saldo van alle individuele talenten. En wij pleiten ervoor dat iedere professional van hoog tot laag tegen zichzelf durft te zeggen: ik ben het, ik ben de school, het ziekenhuis, de KPN.

Het uitgangspunt van onze visie op talent is eenvoudig: wij mensen zijn van nature ergens goed in. Dan bedoelen we niet een aangeleerde set competenties, maar een natuurlijk vermogen. In dat vermogen komen al je kwaliteiten en je hele intelligentie samen. In dat vermogen ben je creatief. Ben je als vanzelf bezig een situatie die zich voordoet op te lossen. En in dat vermogen

ben je uniek. Dat is het bijzondere van talent. In een concrete situatie krijg jij net een andere ingeving dan je collega. Dit prachtige vermogen wordt alleen werkzaam als je je eigen talent kent. Liefst uitgedrukt in een enkel woord of een kort zinnetje. Voorbeelden uit de praktijk zijn: speler, motivator, verzorgen, spin in het web.

Dit brengt ons bij de kern van dit betoog. De meest natuurlijke werkeenheid voor het individuele talent is het team. Daarom is het team de belangrijkste bouwsteen van een organisatie. Wij kijken naar een organisatie als een verzameling teams. Waarbij ieder team zoveel als mogelijk groeit naar een relatief zelfstandige eenheid. Waarom is de optiek van zelfstandige eenheden essentieel? Omdat:

- Een team direct verantwoordelijk is voor de te leveren dienst of het product. Een team kan zich rechtstreeks richten op de klant. De know-how die teamleden samen voortbrengen is groter dan welke systeemverbetering ook.



- Een team een verzameling talenten is. Mensen kunnen elkaar direct aanspreken, inzetten, corrigeren, stimuleren. Zo elkaars beste beentje aanspreken levert meer op dan een uitgekiend arrangement van competenties of een tot in details voorgeschreven werkproces.
- Een team de meest natuurlijke werkeenheden is. Mensen oriënteren zich primair op hun team. Het werkklimaat bepaalt rechtstreeks ieders werkplezier en inzet. Als dat werkklimaat prettig is, inclusief de normale strubbelingen, dan ontstaat een multiplier. Iedereen investeert. Maar o wee als er conflicten of onvrede in het team heersen. Dan ontstaat er een negatieve multiplier. Mensen doen maar half wat ze eigenlijk kunnen, werken elkaar tegen, lopen weg.

Teams zijn de meest natuurlijke eenheden. Daarom doen topmanagers er verstandig aan de potentie van hun verzameling teams aan

te wakkeren. Niet door de zoveelste herstructurering, maar door een geduldig leerproces te faciliteren. Geef elk team de kans om te transformeren van uitvoeringsorgaan naar waardevolle eenheid.