



IVO BRUGHMANS & SILVIA DEROM

PARADOXAAL COACHEN

Hoe je tegenstellingen tot kracht
maakt in leven, werk en teams

Boom

PARADOXAAL COACHEN

Hoe je tegenstellingen tot kracht maakt in leven, werk en teams

Ivo Brughmans en Silvia Derom

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Voorwoord: van beide kanten	9
De kant van Silvia	9
De kant van Ivo	10
Practice what you preach	13
Twee stijlen, één boek	14
Inleiding: waarom paradoxaal coachen belangrijk is	17
Waarom er vandaag zoveel spanningen zijn	17
Nood aan een verbindend perspectief	19
Van de wereld naar de coachpraktijk	21
En hoe zit het met jou als coach?	23
Voor iedereen in het bijzonder	24
Sleutels van dit boek	26
1 De paradoxale visie	29
1.1 Een wereld vol paradoxen	29
1.2 Begripsverheldering: dilemma, polariteit, paradox et les autres	37
1.3 Een paradoxaal mensbeeld: we zijn een vat vol tegenstellingen	44
1.4 De basisprincipes van paradoxaal meesterschap	53
2 Een-op-een paradoxaal coachen: van spanningsveld naar spelen met polariteiten	73
2.1 Wat is paradoxaal coachen?	73
2.2 Op verschillende niveaus met polariteiten werken	77
2.3 Welke fasen doorloop je met jouw coachee?	82
2.4 Paradoxaal coachen stap voor stap	85

2.5	Paradoxaal coachen in de praktijk: casus eigen baas of in loondienst?	111
2.6	Hoe houd je balans als het systeem niet meewerkt?	116
3	Verdiepende vaardigheden	127
3.1	Toelaten	127
3.2	Omgaan met schaduw	134
3.3	Onbekende kanten verkennen met triggers en ankers	146
3.4	Het coachen van overgangsprocessen	156
3.5	Spelen met paradoxen in je interventies	165
3.6	Paradoxaal competent worden	169
4	Paradoxe talent- en competentieontwikkeling	177
4.1	Waarom paradoxe talentontwikkeling?	178
4.2	Begrippenkader	182
4.3	Uit de praktijk gegrepen	186
4.4	Mijn coachee heeft een dubbeltalent	190
4.5	Mijn coachee heeft geen dubbeltalent én een gebrekkige verbinding met de tegenpool	198
4.6	Mijn coachee heeft een blinde vlek	202
4.7	Hoe kun je als organisatie paradoxe talentontwikkeling faciliteren?	206
5	Teams en relaties begeleiden vanuit paradoxaal perspectief	211
5.1	Polariteiten in teams en relaties	211
5.2	De paradoxenzandloper voor teams en relaties	214
5.3	Setting the scene	216
5.4	Van spanningsvelden naar doel (stappen 1 t/m 4)	219
5.5	De kracht van beide kanten exploreren (stap 5)	225
5.6	Bewust schakelen vanuit een gemeenschappelijk doel (stap 6)	235
5.7	Naar complementariteit en een nieuwe mixcultuur (stap 7)	238
5.8	Paradoxaal competent als team met alle polariteiten (stap 8)	243
	Nawoord in het park	253
	Bijlage: lijst met veelvoorkomende polariteiten	257

We zien onszelf officieel nog als één duidelijke identiteit, maar in de praktijk blijkt er een hele buslading personen in ons te wonen.'

Inleiding: waarom paradoxaal coachen belangrijk is

Waarom er vandaag zoveel spanningen zijn

We leven in een tijd van versplintering en polarisatie. De duidelijke verhalen en structuren van de twintigste eeuw zijn weggevallen of verkruid. We zijn op onszelf geworpen voor het beantwoorden van de fundamentele vragen van het leven: Wat is belangrijk? Wat geeft zin aan mijn leven? Waar sta ik voor? Welke waarden zijn voor mij cruciaal? Welke keuzes wil ik maken? We zijn zoekende.

In dit tijdperk is het individu de maat van alle dingen. We stellen eclectisch ons eigen leven samen uit het enorme aanbod van waarden, visies, overtuigingen, stijlen. We genieten ervan of lopen erin verloren. We kunnen daarin meedobberen op de mainstream of zelf op onderzoek uitgaan. We verbinden ons met gelijkgestemden of we zetten ons af tegen wat we zeker niet willen.

De projecten waarin we ons engageren, zijn vaak tijdelijk. We proeven van dit en van dat, en schakelen daarna weer over op iets anders. Sommigen voelen zich als een vis in het water in de overvloed van mogelijkheden, anderen raken verlamd in keuzestress. Deze vloeibaarheid geldt ook voor de groepen waar we ons mee verbinden. Die zijn niet meer vast, maar fluctueren sterk in onderwerp, in levensfase of in ingeving van het moment.

Deze beweging wordt nog eens versterkt door een wereld die veel kleiner en bereikbaarder is geworden door moderne communicatiemiddelen en transport. Een beweging kan binnen enkele weken viraal gaan over de hele wereld. Wat nu duizenden kilometers ver weg gebeurt, staat in een paar dagen voor onze eigen deur. Alleen totalitaire regimes doen nog (vruchteloze) pogingen om de onstuitbare informatie- (en mensen)stroom af te blokken.

Filosofen kwamen al een paar eeuwen eerder tot het inzicht dat waarheid een relatief begrip is en dat we 'de werkelijkheid' alleen maar kunnen zien vanuit onze specifieke bril. In de dagelijkse praktijk hadden we echter niet zoveel last

van dit filosofische probleem, omdat we met ons gezond verstand al een heel eind komen om waar van onwaar te onderscheiden. Maar de laatste jaren is waarheid een uiterst volatiel en ongrijpbaar begrip geworden. Zelfs over de feiten blijkt het niet meer evident om tot overeenstemming en vaste grond te komen. De waarheid wordt nu letterlijk een spel van percepties, en partijen beschuldigen elkaar over en weer van 'fake news'. Ook op dat vlak is er weinig houvast te vinden voor de hedendaagse mens.

Deze ontwikkeling heeft zich in de laatste vijftig jaar voltrokken, de laatste tien jaar ook nog sterk versneld. Het feit dat er geen zekerheden meer zijn, is allemaal veel scherper geworden en de verwachting is dat dat zich nog verder zal doorzetten. Fundamentele waarden en waarheden die voorheen evident waren – zelfs zaken als democratie, scheiding tussen godsdienst en staat en mensenrechten – zijn dat niet meer en moeten hun gelijk bewijzen, in competitie met andere waardensystemen. We leven meer en meer in een VUCA-wereld, een Engels acroniem dat staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous of in het Nederlands: beweeglijk, onzeker, complex en dubbelzinnig. Dit hangt onder meer samen met de globalisering, de snelle communicatie en de onderlinge afhankelijkheden. Door crisissen op alle vlakken (economisch, politiek, ecologisch, migratie...) groeit tegelijkertijd het besef dat de wereld veel minder maakbaar is dan we in de tweede helft van de twintigste eeuw dachten of hoopten.

Als reactie op deze VUCA-wereld zien we wereldwijd grofweg twee bewegingen. Enerzijds is er het omarmen van de (economische, culturele, intellectuele) rijkdom en de quasi-onbepaalde (keuze)mogelijkheden die deze open en vloeibare wereld met zich meebrengt. Anderzijds is er de angst voor deze staat van continue flux en verwarring en wil men teruggrijpen naar de oude zekerheden, zoals religie, nationale of culturele identiteit of de sterke leider die het allemaal weet en ons als een vaderfiguur beschermt en leidt. Weg uit de chaos en terug naar de oude orde en de vertrouwde tijd van weleer.

Beide bewegingen zijn zeer logisch en beide verdienen ook ons begrip en respect. Want ze dragen elk een diepe waarde en waarheid in zich: de nieuwe wereld houdt zowel enorme kansen als bedreigingen in. Het zijn twee kanten van eenzelfde medaille en het hangt er maar van af waar je zelf staat in het spel, om vooral de ene dan wel de andere kant ervan te ervaren.

Deze twee belevingen hangen ook samen met een grote tweedeling in de samenleving, namelijk die tussen het kosmopolitische en het terugplooiende op de eigen identiteit. Ben je mobiel, hoogopgeleid, heb je voldoende geld, spreek je verschillende talen, woon je in een leuke buurt? Dan zie je vooral alle voordelen van de

globalisering. Je kunt overal werken, zakendoen, reizen en ondertussen je laven aan de culturele en culinaire overvloed. Zie je daarentegen dat de fabriek waar je altijd gewerkt hebt naar een lagelonenland verhuist, dat je jezelf niet meer herkent in je oude vertrouwde buurt, dat je je achtergesteld voelt op allerlei nieuwkomers en vooral dat je je niet gehoord en au sérieux genomen voelt door een (politieke) elite die vooral tot de eerste groep behoort? Dan heb je de neiging om jezelf terug te trekken in de wereld die je kent en vertrouwd is en je terug te plooiën op je eigen identiteit. Niet te verwonderen dat de globalisering juist zorgt voor een tegenbeweging van nationalisme, identiteitsdenken en religieus fundamentalisme. Dit is tevens een van de belangrijkste bronnen van polarisatie van deze tijd. Elk kamp verschanst zich in zijn eigen gelijk en kan zich niet echt inleven in het standpunt van de ander. De 'kosmopolieten' zien dit als een achterhoedegevecht dat wel vanzelf zal uitsterven en heffen nogmaals de lofzang aan van de breeddenkendheid en ruimhartigheid tegenover 'de bekrompenheid, het fanatisme en de haatzaaij van populistten'. Mensen die voelen dat ze uit de boot vallen door de vUCA-wereld, scharen zich achter autocratische leiders die hen wel lijken te begrijpen (en die daar uiteraard handig van gebruikmaken), verharderen in hun boosheid, steken pontificaal hun middenvinger op tegen al die ruimdenkende en betweterige 'goeddoeners', die mooi praten hebben met hun dure biologische groenten en trendy latte macchiato's, of nemen zelf het heft in handen in ontregelende straatacties.

Maar de versplintering van de wereld zit niet alleen buiten onszelf in allerlei vormen van polarisatie. Het is ook in onszelf. We blijven zelf vol tegenstrijdigheden te zitten die continu strijd in ons leveren. Strijd in morele dilemma's ('geef ik aan die bedelaar, of houd ik zo het probleem juist in stand?'), in keuzestress ('wil ik mijn hart volgen en ontwikkelingshulp gaan doen of kies ik toch voor die carrière op dat advocatenkantoor?'), maar vooral strijd om de schaarse tijd ('wil ik nog bijscholen in financieel management of toch die tangocursus volgen?'). We zien onszelf officieel nog als één duidelijke identiteit, maar in de praktijk is dat begrip allang uitgehold en blijkt er een hele buslading personen in ons te wonen, die zich situatiegebonden naar de voor- en achtergrond verplaatsen en allemaal een beetje aandacht nodig hebben. Het is meer dan een dagtaak om dat hele stel in goede banen te leiden.

Nood aan een verbindend perspectief

Toch zijn we in deze gefragmenteerde en onzekere wereld op zoek naar een houvast dat we nodig hebben om te kunnen functioneren. Je kunt dat houvast pro-

beren te vinden in duidelijke overtuigingen, vaste waarden, culturele identiteit of gelijkgezinde groepen. Maar je kunt ook houvast zoeken op een dieper niveau, namelijk in het versterken van je vaardigheid om met die complexiteit en tegenstellingen om te gaan. En dat is precies waar dit boek over gaat.

Er is behoefte aan een nieuw verbindend perspectief. Dat is niet te vinden in nieuwe ideologieën, waarden of overtuigingen, want die roepen meteen het tegengestelde op en leiden alleen maar tot meer polarisatie. Evenmin vind je die in een doorgeschoten postmodern relativisme, waarbij alles even waar is en we niet meer met elkaar in gesprek moeten gaan. Waarden en waarheden worden op die manier iets van de privéwereld: 'Als jij er zo over denkt, is dat prima. Dat is dan jouw mening. Ik heb een andere visie.' Zo blijft ieder in zijn eigen bubbel zitten en komen we niet tot een gezamenlijk project.

Het paradoxale denken kan dit nieuwe perspectief bieden door samen te ervaren dat we worstelen met dezelfde spanningsvelden. Dat we daarin door onze positie misschien een ander perspectief hebben, maar dat we telkens beide kanten nodig hebben voor een werkbare en duurzame oplossing. Onze creativiteit kan zich dan richten op hoe we het beste van elke kant met elkaar kunnen combineren, zonder beide kanten op te heffen in een soort bloedeloos compromis.

Tegen deze maatschappelijke en culturele achtergrond moeten we ook de toemende behoefte zien van mensen aan handvatten en houvast om met deze innerlijke en uiterlijke fragmentatie om te kunnen gaan. 'Wat is de zin van tegenslag, verlies, pijn, eenzaamheid, aftakeling en al die andere "antiwaarden" die met ons beeld van een gelukkig en vervuld leven lijken te botsen?'; 'Hoe maak ik keuzes in het overweldigende aanbod van mogelijkheden en bepaal ik wat goed en passend voor mij is?'; 'Hoe kunnen we weer met elkaar in gesprek komen en onze schijnbaar onoverbrugbare verschillen overbruggen?' Het zijn maar enkele van de vragen die ons vandaag de dag sterk bezighouden.

Paradoxaal coachen is erop gericht om mensen een houvast te geven dat verder gaat dan het zoveelste 'zevenstappenplan'. Het gaat er juist om mensen vaardiger te maken in het omgaan met tegenstrijdigheden en bewuste keuzes te maken. Dit boek geeft coaches handvatten om mensen die worstelen met de uitdagingen van deze tijd daarin te begeleiden. Door hun manieren te tonen hoe ze die complexiteit en de tegenstellingen in zichzelf en buiten zichzelf kunnen hanteren en productief kunnen benutten, in plaats van erin verstrikt te raken.

Van de wereld naar de coachpraktijk

Coaching is bij uitstek een vakgebied waar polariteiten zich manifesteren. Coaches krijgen dagelijks mensen over de vloer met dilemma's, twijfels, identiteitsvragen, keuzestress, conflicten en innerlijke spanningen. Elk menselijk vraagstuk van enige betekenis vereist dat beide zijden van de medaille in de oplossing een plaats krijgen. Bijvoorbeeld: volgens relatiedeskundige Esther Perel* kenmerken langdurige partnerrelaties zich door een goede mix van nabijheid, geborgenheid en veiligheid enerzijds en afstand, avontuur en risico's anderzijds. Neig je slechts naar een van beide polen, dan ontstaat er een instabiele en op termijn onhoudbare situatie.

Eenzijdige 'of-of'-keuzes kunnen nooit duurzaam werken. De kunst van paradoxaal coachen bestaat er juist in om samen met de coachee de waarde van beide tegenpolen te zien, het spanningsveld ertussen als een positieve kracht te benutten en telkens weer een dynamisch evenwicht tussen tegenpolen tot stand te brengen. Het is zowel voor de coach als voor de coachee de uitdaging om evenwichtig en flexibel met polariteiten te leren omgaan. De coach kan de coachee helpen om deze te benoemen, beide tegenpolen te leren aanvaarden, deze meer met elkaar in balans te brengen en te integreren. Deze worsteling met polariteiten kan voor de coachee verschillende vormen aannemen.

- > **Chronisch uit evenwicht.** De coachee zit in een eenzijdig stramien waar geen plaats is voor de evenwicht brengende tegenpool. Bijvoorbeeld altijd sterk willen zijn en nooit kwetsbaarheid willen tonen. Zo'n situatie leidt niet alleen tot ineffectiviteit, maar kost bovendien buitensporig veel energie om in stand te houden. En burn-out loert wellicht om de hoek. Hoe kan de noodzakelijke tegenpool een werkbare plaats en vorm krijgen?
- > **Slingeren en zwalken.** De coachee gaat heen en weer tussen de extreme posities van een polariteit en kan het evenwicht moeilijk vinden. Zo slingert Heleen tussen een grote inschikkelijkheid waarbij ze zich helemaal wegcijfert, en plotse explosies van hevige assertiviteit waarbij ze op een bijna agressieve manier haar grenzen trekt. Ze laat het duidelijk te ver komen waardoor de corrigerende beweging buitenproportioneel is. Hoe kan zij beide polen beter leren beheersen en doseren?
- > **Vastgelopen in dilemma's.** De coachee zit vast in een dilemma, omdat hij het gevoel heeft dat hij een duidelijke 'of-of'-keuze moet maken, terwijl er ook een 'en-en'-oplossing mogelijk is. 'Moet ik nu mijn eigenwijze puberzoon helpen om de juiste keuzes te maken of hem dat allemaal zelf laten uitzoeken en hem

* Esther Perel (2014). *Erotische intelligentie*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers.

laten leren van zijn fouten?’ Hoe kun je de coachee helpen om deze situatie open te trekken en een brede waaier van mogelijkheden te zien?

- > **Opgeknipt in hokjes.** De coachee heeft beide tegenpolen wel in zich, maar hanteert ze in strikt gescheiden rollen of situaties, waardoor hij ze nog niet op een geïntegreerde manier kan inzetten. Paul is flexibel, creatief en ondernemend in zijn vrije tijd, maar stelt zich rigide, traditioneel en risicomijdend op in zijn werk. Wat is er nodig om deze bron van creativiteit – die wel degelijk aanwezig is – ook aan te kunnen boren in andere situaties?
- > **Verborgene talenten.** De coachee heeft een bepaald deelaspect van zichzelf sterk ontwikkeld, waarbij de tegengestelde kwaliteit in de schaduw is blijven staan. Sarah heeft altijd haar spontane en uitbundige kant onderdrukt en klein gehouden, omdat het ‘niet gepast’ was. Maar nu ze haar verkoopteam moet motiveren, is er meer nodig dan saaie spreadsheets om de energie te mobiliseren. Hoe kan ze dit ondergesneeuwde talent nu op een constructieve manier ten volle inzetten?

De spanningsvelden die zich binnen het individu afspelen, manifesteren zich uiteraard ook in de verhouding tot anderen en in de sociale dynamiek.

- > **Gevangen in een patroon.** Je houdt elkaar gevangen in een polariteit. De ene is dezorger, de andere is de hulpbehoevende. Of de ene is de prater, de andere de luisteraar. Dat patroon wordt zelden met zoveel woorden uitgesproken, maar bepaalt onderhuids de hele relatie. Soms kan dit goed werken en vullen beiden elkaar uitstekend aan, maar vaak beperkt dit ook de groei en ontplooiingsmogelijkheden van elk van beiden. Je gaat op den duur zelf geloven dat je alleen maar dit ene deel van het spectrum bent en je gaat je er ten slotte helemaal mee identificeren, waardoor je jezelf letterlijk halveert. Vaak leiden deze patronen ook tot onevenwichten in de onderlinge balans van geven en nemen en tot een subtiele machtsstrijd en manipulatie.
- > **Onderhuidse spanning en openlijke polarisatie.** In relaties en teams leiden verschillen in stijl, aanpak, visie, enzovoort tot toenemende spanningen. Voor de nieuwkomers in het team kan er niet snel genoeg een nieuwe wind waaien en mogen de oude werkwijzen helemaal op de schop. De oudgedienden voelen zich niet erkend en bedreigd en houden nog sterker vast aan de bestaande structuren. Beide partijen trekken zich terug in hun eigen kamp, gaan elkaar uit de weg, communiceren zo weinig mogelijk, maar de spanning hangt wel continu in de lucht en weegt loodzwaar op de werksfeer. Af en toe escaleert het eens bij een incident, waarna het weer even wegzakt. Soms mondt het uit in een regelrechte koude oorlog of een openlijk conflict.
- > **Dovemansgesprekken.** Beide partijen spreken een andere taal, hanteren een heel ander denkkader en slagen er niet in elkaar te begrijpen. De ene heeft het

steeds over processen en structuren en de andere over energie en verbinding. Twee werelden die bij elkaar komen, maar die volstrekt langs elkaar heen praten, met een grote kans dat er wordt afgehaakt of dat er aan beide kanten een allergie voor de andere kant ontstaat. Vaak hoeven deze twee wereldbeelden elkaar helemaal niet te bijten en kunnen ze prima samengaan, alleen is het voor beide partijen volstrekt onduidelijk wat de ander bedoelt. Dezelfde woorden kunnen voor beiden ook een volledig andere lading en betekenis hebben. Wat voor de een 'zakelijk' is, is voor de ander harteloos en wat voor de ander dan weer 'begripvol' is, is voor de een weer slap en zonder ruggengraat. Er is dan een 'vertaler' nodig die een paar spades dieper graaft om wel tot een gemeenschappelijke grond te komen. Nog mooier is dat beide partijen zelf in enige mate 'twee- of meertalig' worden en de vertaalslag kunnen maken.

- > **Ontregelende dynamiek van aantrekken en afstoten.** Bijvoorbeeld in een partnerrelatie met verschillende bindingsstijlen: hoe meer de ene zoekt naar een nauwe verbinding, hoe meer de andere zich bedreigd voelt en afstand neemt. Hoe meer de andere afstand neemt, hoe pertinenter de pogingen van de ene om verbinding te maken – tot het explodeert. Toch hebben beide partners elkaar nodig, omdat ze beiden steeds op zoek zijn naar de herbeleving van een dysfunctioneel, maar wel heel vertrouwd relatiepatroon uit hun jeugd. En ook al eindigt de relatie, de volgende partner lijkt vaak sterk op de vorige. Zo ontstaat een steeds herhalende en ontregelende dynamiek van aantrekken en afstoten.

En hoe zit het met jou als coach?

Maar polariteiten zijn niet alleen alomtegenwoordig in de inhoud van het coachwerk. Als coach, procesbegeleider of leidinggevende moet je in de beoefening van je eigen professie ook zelf bewust en lenig met tegenpolen kunnen omgaan, zowel met die van jezelf als die van anderen. Dit hangt samen met een aantal competenties die voor elke soort begeleider belangrijk zijn.

- > **Situationeel handelen.** Je moet als begeleider naargelang de doelstelling, de situatie en de coachee zeer verschillende stijlen en aanpakken kunnen hantieren. Bij de ene moet je sterk structurerend en directief te werk gaan, de andere moet je vooral zijn eigen weg laten zoeken.
- > **Zelfkennis.** Je kunt zelf, zonder je ervan bewust te zijn, ook in een bepaalde polariteit vastzitten. Het risico is dat je deze projecteert op de coachee en de situatie daardoor slechts selectief waarneemt. 'Het is wel bijzonder hoeveel van mijn cliënten worstelen met het innemen van hun eigen ruimte binnen een relatie en zich verstikt voelen door hun partner.'
- > **Inleving.** Als coach moet je voeling kunnen hebben met een breed spectrum

van polariteiten (en de beide tegenpolen hierin). Dit is ook het geval bij allerlei schaduwkanten. Ook al heb je zelf helemaal niets met agressie, je moet je ook kunnen inleven in mensen voor wie dit wel sterk speelt. Empathie ontwikkel je onder andere door contact te maken met je eigen schaduwkanten (zoals hebzucht, ijdelheid, angst, macht) en door de onderliggende positieve waarde ervan in te zien. Kortom, ontdek de Poetin in jezelf!

- > **Zelfredzaamheid.** Een paradox die veel coaches zullen herkennen is die van het sturen versus het losmaken. Uiteindelijk streef je naar het vergroten van de zelfredzaamheid van jouw coachee. Je bewust zijn van het spel tussen deze polariteit en weten hoe ermee om te gaan, vergroot jouw professionaliteit als begeleider.

Door bewust met polariteiten te leren omgaan, vinden coach en coachee meer balans, verbreden zij hun handelingspectrum, vergroten zij hun flexibiliteit en schakelvermogen en kunnen zij hun onontgonnen potentieel aanboren.

Voor iedereen in het bijzonder

We hebben allemaal dagelijks te maken met spanningsvelden en polariteiten en het is de uitdaging voor ieder van ons om daar effectief mee om te gaan. Er zijn echter een aantal specifieke doelgroepen voor wie dit thema meer dan gemiddeld speelt, omdat ze er ook meer dan gemiddeld mee worden geconfronteerd:

- > **Multipotentials, creatieve generalisten.*** Een creatieve generalist is iemand met een grote nood aan variatie en een breed interesseveld. Hoe die interesses beleefd worden, verschilt heel erg van persoon tot persoon. Zo heb je generalisten die hun interesses serieel beleven (elke twee jaar is het tijd voor een ander vakgebied, job of project), en generalisten die opleven door vele projecten tegelijkertijd te managen. En alles daartussenin. Wat creatieve generalisten meestal gemeenschappelijk hebben:
 - ze zijn nieuwsgierig naar veel verschillende onderwerpen;
 - ze willen niet kiezen voor slechts één interesse, want dan moeten ze de rest links laten liggen;
 - zodra ze doorhebben hoe iets werkt, gaan ze weer op zoek naar een volgende uitdaging;
 - ze hebben een grote liefde voor leren;
 - verandering schrikt hen niet af.

* www.creatiegeneralist.be

Laat je niet misleiden door het woord ‘creatief’ in de term. Creatief hoeft niet ‘kunstig creatief’ of ‘met de handen creatief’ te betekenen. Creativiteit zit hier vooral in de kruisbestuiving tussen twee of meerdere interessevelden, het maken van nieuwe combinaties en linken of hun vermogen om over het muurtje te kijken.

Creatieve generalisten zijn, door hun breed interesseveld, moeilijk in één vakje te stoppen. Ze zijn dit, maar ze zijn ook dat. Als ze al een hokje vinden dat voor hen comfortabel aanvoelt, is het dat ze niet te reduceren zijn tot één ding. Hét spanningsveld dat menig creatieve generalist bezighoudt is dat van ‘specialist versus generalist’ of ‘focus versus veelheid’.* Een behoorlijk aantal creatieve generalisten zal zich ook herkennen in de volgende categorieën.

- > **Buitenbeentjes.** Mensen die overal buiten lijken te vallen of als nomaden overal doorheen fietsen. Deze mensen voelen zich niet thuis in deze of gene groep, visie of opinie. Ze vinden vaak dat het aan nuancering ontbreekt, vinden het essentieel om hun eigen visie te vormen en willen graag hun kritische onafhankelijkheid bewaren. Ze vallen buiten de duidelijke kaders en zijn ook door anderen moeilijk in te delen, waardoor hun maatschappelijke rol en positie enigszins diffuus zijn. Soms zijn zij in staat om hun eigen visie neer te zetten of iets nieuws te creëren en daar gelijkgestemden bij te vinden, maar soms hebben zij ook het gevoel overal en nergens bij te horen en tussen de plooiën te vallen.
- > **Verbinders.** Er zijn steeds meer beroepen die gericht zijn op het leggen van verbindingen tussen verschillende werelden (inhoudelijke disciplines, afdelingen, organisaties, hiërarchische lagen...). Ze komen in allerlei vormen en met allerlei benamingen: procesregisseurs, verbinders, grenswerkers, verbindingsofficieren, liaisons, mediators, kunstenaars... Maar ook middelmanagers doen niets anders dan de top en de werkvloer met elkaar verbinden. De specifieke uitdaging van de groep verbinders is om zich te bewegen op het snijvlak van twee of meerdere werelden en die met elkaar te verbinden tot een meer integrale en samenhangende totaaloplossing.



Verbinders

Het feit dat deze groep in opkomst is, heeft alles te maken met de steeds verder gaande specialisatie en arbeidsdeling (versplintering), die gecompenseerd moeten worden door al die specifieke perspectieven en specialismen weer bij elkaar te brengen in een overkoepelende benadering. De noodzaak van dit soort verbindende rollen wordt overal gevoeld. De complexe opgaven en vraagstukken van vandaag zijn niet meer op

* Bron: blogartikel Silvia: www.creatiegeneralist.be/creatieve-generalisten/focus-of-veelheid-een-paradox-ontrafeld.

te lossen vanuit één perspectief of discipline, maar vereisen juist een multidisciplinaire aanpak. Deze verbinders moeten buitengewoon bedreven zijn in het spreken van de taal van beide werelden en het bij elkaar brengen van tegengestelde visies en belangen. Ze hebben vaak geen formele doorzettingsmacht of positie en moeten dwars door de formele structuren heen werken. Hun netwerkvaardigheden, hun beïnvloedingsvermogen en overtuigingskracht zijn vaak hun enige hulpmiddelen. Het zijn buitengewoon uitdagende rollen, omdat je met elk been in een andere wereld moet staan en je in elke wereld moet handhaven. Je mag geen partij trekken, maar neutraliteit is ook geen optie. Je moet juist ‘meervoudig partijdig’ zijn en je in elk van beide werelden kunnen inleven en bewegen.

Er is een reële kans om in een spagaat terecht te komen, waar beide partijen zich op hun eiland terugtrekken en waar alle verantwoordelijkheid voor een werkbare verbinding bij de liaisonrol komt te liggen: ‘Los het maar op en trek het weer vlot, dat is toch jouw rol?’ Vaak zijn het ook rollen die het nooit goed kunnen doen: voor de business ben je te veel ‘van de IT’ en voor de IT-afdeling ben je te veel ‘van de business’. In plaats van dat je een dubbele nationaliteit hebt, voel je je dan eerder een stateloze zwe(r)ver. Het vereist heel wat paradoxale competentie om hier succesvol in te kunnen zijn.

Sleutels van dit boek

Dit boek reikt een andere bril aan om naar de werkelijkheid te kijken en is geschreven vanuit een paradoxale visie op mens en wereld. De basisprincipes van deze paradoxale visie werden reeds uitgewerkt in twee eerdere boeken van Ivo: *De kunst van het paradoxale leven* (2013) en *Paradoxaal leiderschap* (2016). In hoofdstuk 1 van dit boek (‘Paradoxale visie’) worden deze principes verder verdiept en specifiek toegepast op de wereld van het coachen en het begeleiden.

Dit boek is ook zeer praktisch van aard. Het biedt concrete methodieken, handvatten en tools voor coaches, procesbegeleiders en leidinggevendenden. Doel is om coaches te helpen om effectief en duurzaam met hun spanningsvelden, dilemma’s en conflicten om te gaan. De scope is zowel het coachen van individuen om beter te functioneren als persoon en/of als professional, als het bijdragen aan de betere werking van relaties en teams. De methodieken, handvatten en tools zijn beschreven in hoofdstuk 2 (‘Een-op-een coachen’), 3 (‘Verdiepende vaardigheden’), 4 (‘Coachen van talentontwikkeling’) en 5 (‘Coachen van relaties en teams’).



Op onze website www.paradoxaalcoachen.com vind je concrete tools die je meteen in je praktijk kunt inzetten.



**We pleiten ervoor om een
waarderende verbinding te
maken en te onderhouden met de
tegenpool van je talent.'**

4

Paradoxale talent- en competentieontwikkeling



Ivo: denker – danser

‘Ik ben altijd een “hoofd”-mens geweest. Als filosoof kon het voor mij niet abstract genoeg zijn en ik laafde mij aan alomvattende theorieën over mens en wereld. Als managementconsultant kon ik dat mooi verderzetten, want wat is er boeiender dan de complexiteit van een organisatie te doorgronden en deze in een logisch model weer te geven, zodat het helder wordt waar het fout loopt. Mijn lijf beschouwde ik vooral als dienaar van mijn hoofd en soms ook als een vervelend aanhangsel dat mij beperkte in mijn grenzeloze exploratietochten van de geest.

Totdat ik toen ik eind dertig was eens naar een dansfeest ging. Er werd vrij gedanst, alleen of samen – wow, dat sprak me wel aan! Ik vond het verbijsterend om te zien hoe danspartners met elkaar wervelden in een naadloze flow. Hoeveel lessen hadden ze daar niet voor moeten volgen en hoe weet hun hoofd zo snel welke beweging ze nu weer moeten maken? Ik begon zelf met dansen en het werd hoe langer hoe meer een passie. Eerst nog heel sterk op mezelf gericht een beetje heen en weer bewegend op één tegel, maar hoe langer ik danste hoe vrijer ik me bewoog. Het was alsof mijn lichaam zijn eigen weg ging en ik maar te volgen had. Plots bleek dat ikzelf ook in zo’n flow kon dansen, alsof je een twee-eenheid was met je danspartner. Het ging helemaal vanzelf, zonder aangeleerde pasjes. Als er zachte pianomuziek wordt gespeeld, transformeer ik meteen in een balletdanser. Bij Latijns-Amerikaanse ritmes komen de tangoëske of salsa-achtige moves als vanzelf. Waardeloos in de techniek, maar een feest van het gevoel! De danser die zo lang in mij verscholen is geweest, neemt nu zijn volle plaats in op de vloer en daarbuiten. Ik ben een denker-danser!’

Silvia: leeuwin in schapenvacht

‘Sinds ik mijn eigen baas werd, ontdekte ik een heel nieuwe kant van mezelf. Wat mensen van mij meestal onthouden is mijn “lieve” kant. Dat krijg ik ook wel terug als: “begripvol”, “zacht”, “geduldig” ... Het is de kant die ik het meest ontwikkelde en heel sterk gelinkt is aan mijn empathische talenten. Maar daarachter zit soms de kracht van

een leeuw verborgen! Ik vermoed dat als je ex-collega's zou bevragen, ze niet meteen een leiderschapstalent in mij zouden gezien hebben. Ik eerlijk gezegd ook niet. Ik ben eventjes teamcoördinator geweest; na één jaar hield ik het voor bekeken. Ik heb mezelf bijgevolg ook nooit gezien als iemand met “ondernemers-DNA”.

Toch merk ik nu dat ik leiderschap opneem, én dat me dit heel goed afgaat. Ik weet heel goed waar ik naartoe wil en kan “korte metten” maken met alles wat daar niet bij past. Het feit dat ik erin slaagde om (een deel van) Vlaanderen bewust te maken van het feit dat er zoiets als “creatieve generalisten” of multipotentials bestaan én dat ze een grote waarde hebben, zie ik ook als een vorm van leiderschap opnemen. Ik had trouwens nooit gedacht dat ik een community van duizenden mensen uit de grond kon stampen. Ook in mijn rol als coach merk ik een dergelijke evolutie. Hoewel mijn basisstijl ook heel waarderend en warm is, kan ik steeds vaker beroep doen op die andere, “hardere” kant of het confronteren. Als ondernemer én als coach werd ik uitgedaagd om die kant verder te ontwikkelen en kwam ik tot de ontdekking dat ik het nog leuk vind ook!

In dit hoofdstuk kijken we naar talentontwikkeling vanuit een paradoxale bril. Er treden namelijk ook behoorlijk wat spanningsvelden op tussen kanten waar we vlot toegang toe hebben versus kanten die ons moeilijk(er) liggen. Achter die kanten met ‘vlotte toegang’ schuilen dan vaak een of meerdere talenten: activiteiten of gedragingen waar je ‘een naturel’ voor hebt. We hebben al gezien dat achter de moeilijkere kanten van alles kan schuilen, gaande van belemmerende overtuigingen tot schaduwkanten. Maar evengoed kunnen ze blootleggen dat je daar een bepaalde kwaliteit mist of net het tegenoverstelde, dat je daar te maken hebt met een vergeten of ondergewaardeerd talent! Hoe dan ook, talentontwikkeling is dus evenzeer een pad bezaaid met spanningsvelden en tegenstrijdigheden. En daar kan het paradoxaal coachen voor interessante doorbraken zorgen.

Maar er is nog een reden waarom we expliciet de link tussen talenten en het paradoxaal coachen willen leggen. Talenten of sterkte-analyses worden vaak gezien als ‘fixed’, je bent het of je bent het niet, terwijl wij jullie graag uitnodigen om vooral nieuwsgierig en onderzoekend te blijven naar alle kanten van jezelf.

4.1 Waarom paradoxale talentontwikkeling?

Elk talent dat we ontwikkelen roept zijn tegendeel op. Een keukenchef die altijd tot in de kleinste details perfectie nastreeft, wil ook weleens lekker slordig met de grove borstel aan de slag. Een zorgverlener die zich altijd empathisch ten dienste plaatst van de ander, heeft af en toe de behoefte om assertief zijn eigen wil door te drijven. Het ene kan niet zonder het andere. Dat wordt heel pertinent als er te eenzijdig beroep wordt gedaan op één bepaald deelaspect van iemands totale per-

soonlijkheid. Mensen die altijd zo positief ingesteld en vrolijk leken, krijgen soms tot ieders verbazing een zware depressie. Sommige hooligans zijn in de week gewoon verantwoordelijke en zorgzame huisvaders. Deze tegenkracht is nodig om ons terug in evenwicht te brengen, te herbronnen en weer op te laden, want als menselijk systeem zijn we niet gemaakt om altijd het ene of het andere te zijn. Het elastiek kan niet altijd in één richting gespannen staan. Anders gaat de rek eruit en lopen we langzaam leeg of branden we juist snel op.

Maar er is veel meer. Deze tegenkrachten kunnen ook echte talenten inhouden. Een mooi voorbeeld hiervan is de Britse zoöloog en auteur van het ophefmakende boek *De naakte aap*, Desmond Morris, die in het Vlaamse weekblad *Humo* aangaf dat hij zowel wetenschapper is als surrealistisch kunstschilder (naast zijn talenten als programmamaker en tv-presentator), en dat beide kanten essentieel zijn om in evenwicht te blijven.

Soms gaan onder die tegenkrachten goed verborgen parels schuil, echte talenten waarvan we niet wisten dat we ze ook in ons hadden en die we nooit aangesproken hebben: 'Ik heb altijd gedacht van mezelf dat ik verlegen was, maar toen ik plots op dat podium stond konden mijn collega's hun ogen niet geloven – en ikzelf ook niet.' Of we hebben die talenten die ogenschijnlijk niet passen of zelfs in strijd zijn met ons reguliere zelfbeeld diep weggestopt, omdat ze niet meteen gewaardeerd werden door de omgeving: 'Die spontane spring-in-'t-veld in mezelf heb ik altijd weggedrukt, omdat ik altijd te horen kreeg dat dat niet gepast was.'

Kortom, mensen zijn veelzijdige wezens; het is belangrijk om daar ruimte voor te maken en een verbinding aan te gaan met beide kanten. Sterker nog, om al of niet verborgen potentieel actief te ontwikkelen. We nemen je in dit hoofdstuk mee in de wereld van talenten, maar dan met de polariteitenbril op. Omdat talenten vaak in de context van werk en organisaties ingezet worden, benaderen we zowel het perspectief van het individu als dat van de organisatie.

De kant van het individu

Doe datgene waar je blij van wordt! Breng je energiegevers in kaart. Zet in op je talent(en). Een dergelijk advies klinkt jou ongetwijfeld niet vreemd in de oren, toch? Laten we meteen maar heel duidelijk zijn: ook wij zijn heel blij met de evolutie van het focussen op sterke kanten in plaats van zwakke punten. Alleen merken we dat daarachter ook een aantal valkuilen schuilen. Jouw talenten ontdekken kan een deur zijn naar een nieuw verhaal over jezelf, en dus nieuwe mogelijkheden. Evengoed wordt het een zelfgecreëerde gevangenis, omdat de verhalen die je over jezelf vertelt andere 'ikken' uitsluiten. Als jij ervan overtuigd bent dat je als creatieve geest geen goede planner kan zijn, dan zal dat ook realiteit worden/blijven. Daarnaast wordt het focussen op talenten soms ook begrepen als: 'Negeer je zwak-

ke punten, je hebt er niets te zoeken.’ De oorspronkelijke boodschap is dat het niet efficiënt is om al je aandacht en energie te richten op het verbeteren van je zwakke punten, omdat je er maar beperkt beter in kan worden én het jou heel veel energie zal kosten om dat ‘net ietsje meer’ te bereiken. Wij onderschrijven dit advies, maar voegen er graag iets aan toe, waardoor de boodschap niet kan begrepen worden als een excuus om niet naar het zwakke punt te kijken. We pleiten ervoor om een kwalitatieve connectie te leggen en te behouden met de tegenpool van een talent. Wat je daar aantreft kan gaan van: ‘hé, dit is ook een talent van mij!’ tot ‘dit is absoluut een zwak punt!’, en alles daartussen (zoals een kant die je matig tot goed hebt leren inzetten, maar die je veel moeite en energie kost).

Een connectie betekent voor ons: de tegenpool (leren) kennen en de waarde ervan inzien. Dat wil niet zeggen dat je de tegenpool vanaf nu een even grote plek moet geven als jouw talent, of dat je er even goed in moet worden. Echter, een connectie hebben met je tegenpool zorgt ervoor dat je:

- > *eventuele dubbeltalenten* (je hebt beide kanten als potentieel) *niet verwaarloost*. Je ontdekt dat je én graag richting bepaalt, én ervan houdt om te volgen.
- > *beter weet wanneer het inzetten van jouw talent werkelijk meerwaarde biedt* en wanneer er iets anders vereist is. Ook al ben je een geboren planner, je weet best wel wanneer uitgebreide planningschema's niet meer werken en je beter kan improviseren of de talenten van anderen inroepen.
- > *je beter kan inleven in anderen*, die eerder de tegenpool als talent hebben. Daardoor ben je meer verbonden met jouw omgeving. Bijvoorbeeld, je ergert je minder aan jouw introverte collega die tijdens vergaderingen weinig lijkt in te brengen, omdat je nu weet dat hij daar vooral zijn luistertalent inzet en nadien soms nog met nagelscherpe analyses op de proppen komt.
- > *beter kan ingrijpen wanneer je voelt dat je te eenzijdig bezig bent met een talent*. Je hebt een hele dag gesprekken gehad met mensen en ook al doe je dit heel graag, je voelt dat je nu toe bent aan een avondje voor jezelf.
- > *ervoor kan zorgen dat jouw talent net nog meer kan schitteren*. Een geboren teamplayer hoeft geen einzelgänger te worden, maar heeft er wel baat bij om af en toe zijn individuele bijdrage aan de groep te zien en eventueel ook in de kijker te zetten. Zo wordt hij des te meer geapprecieerd in zijn rol als teamplayer en blijft hij kansen krijgen om hierin verder te excelleren.
- > *beter weet waar je bepaalde 'opvangsystemen' moet gaan creëren* of waar je beter delegeert. Een creatieveling heeft niets met cijfers en financiële planning, maar investeert in een kei van een boekhouder om dat tekort op te vangen.

De kant van de organisatie

Organisaties gaan over het algemeen nog bijzonder eenzijdig te werk in het benutten van talent. Medewerkers worden aangesproken op slechts één aspect van hun totale zijn, 'een bepaald kunstje' waar ze goed in zijn en waarin ze door de vele ervaring steeds beter zijn geworden. Zelfs als dit een echt talent is en ze er – over het algemeen – heel blij van worden, kan het overbevraagd worden. Er zijn immers ook nog andere talenten die aangesproken willen worden. Het is niet verwonderlijk dat medewerkers na een tijd hun passie, vernieuwingskracht en vitaliteit verliezen of zelfs in een burn-out of bore-out terechtkomen. Promotie naar een hogere functie of de zijdelingse overstap naar een andere rol/vakdiscipline kunnen zorgen voor een nieuwe start, maar zijn niet voor iedereen weggelegd.

Het opladen en herbronnen aan de andere kant gebeurt in vele gevallen in de privé- of hobbysfeer: de sloffige boekhouder schittert na zijn werk als tangodanser, de empathische zorgverlener gaat kickboxen; de hoogleraar filosofie maakt thuis zijn eigen meubelen en de autocratische leider laat zich vastbinden in de sm-club. We spenderen veel tijd aan ons werk. Zou het dan niet beter zijn dat we deze tegenkrachten ook binnen ons werk kunnen benutten? Dit zou zowel de medewerker ten goede komen die meer een volledig mens kan zijn, als de organisatie die zo uit een veel grotere talentvoorraad kan putten om haar doelen te bereiken. Het wordt tijd om op een diepere en bredere manier naar talent te kijken en de veelzijdigheid van mensen te leren herkennen en waarderen. Door binnen de context van het werk medewerkers de ruimte te bieden om net de tegenovergestelde zaken te doen dan die ze al dag in dag uit doen; zo laden ze zich weer op. Door actief medewerkers te stimuleren om hun veelzijdigheid te ontdekken en zich breed te ontwikkelen. Dit betekent dat je medewerkers als volledig persoon ziet (heelheid), met een breed spectrum aan talenten, en niet als 'human resource' die slechts een stukje van zichzelf geeft in ruil voor een salaris.



Wat levert paradoxale talentontwikkeling op?

Investeren in paradoxale talentontwikkeling betekent een win-win voor zowel het individu als de organisatie.

Het individu:

- kan zich in zijn werk als volledig persoon ontplooiën in al zijn deelaspecten;
- voelt zich als heel persoon erkend en gewaardeerd;
- heeft de gelegenheid om verborgen talenten te ontdekken en eigen te maken;
- kan meer bereiken en waarde toevoegen. Als je als crisismanager binnenkomt om de boel te saneren, kun je vervolgens ook als verbinder de business weer opbouwen;

- heeft een grotere veerkracht bij veranderingen: het vermogen om jezelf opnieuw uit te vinden;
- voelt zich meer in balans, heeft minder kans op burn-out, bore-out en minder behoefte aan extreme compensaties buiten het werk;
- kent geen keuzestress bij talentenanalyses: ‘Ben ik nu iemand die orde en voorspelbaarheid nodig heeft of is het juist afwisseling en verandering?’;
- vervalt niet in een bepaalde karikatuur van zichzelf: ‘Ik denk alles door, dus ik kan me niet beroepen op mijn buikgevoel’.

De organisatie:

- slaagt er beter in om het volledige talentenpotentieel aan te spreken, in plaats van slechts een stukje ervan;
- heeft meer toegewijde en gemotiveerde medewerkers en kent minder ongewenst verloop;
- realiseert een grotere wendbaarheid en omschakelsnelheid als ze een andere koers moet varen en de nadruk op andere talenten komt te liggen;
- is beter in staat om silo’s en wij-zij-denken te doorbreken, omdat medewerkers (tegelijktijd) verschillende rollen in verschillende delen van de organisatie bekleden;
- heeft grotere innovatiekracht, omdat vernieuwing vaak ontstaat waar verschillende werelden samenkomen en met elkaar in dialoog treden. (De programmeur die ook verkoper is kan met innovaties komen die echt het verschil maken voor de klant.)

4.2 Begrippenkader

Wanneer we het hebben over talenten, gebruiken we vooral de definitie van de Belgische ‘talentenfluisteraar’ Luk Dewulf. Luk Dewulf is pedagoog, talent- en burn-outcoach en liet zich inspireren door stromingen zoals de positieve psychologie, Appreciative Inquiry en de Strengths Based Development die mede werd vormgegeven door Marcus Buckingham. Het kijken naar en versterken van wat wél werkt is in dit alles de rode draad. Luk Dewulf beschreef 39 talenten die je uitvoerig kunt ontdekken in zijn boeken, waaronder *Ik kies voor mijn talent*.^{*} Af en toe zullen we van zijn talententaal gebruikmaken in dit begrippenkader en in de voorbeelden, maar je kunt uiteraard ook vertrekken vanuit het talentenkader waarmee jij vertrouwd bent.

^{*} Luk Dewulf (2016). *Ik kies voor mijn talent*. Tiel: Lannoo Campus.

Talent slaat op een aangeboren kwaliteit. Het is een natuurlijke aanleg om ergens in uit te blinken. Je hebt bijvoorbeeld van nature de drive en de autoriteit om anderen te overtuigen en mee te trekken in de richting die jij voor ogen hebt. Een talent bestaat los van de professionele context en hoeft ook niet zichtbaar te zijn of zich in concreet gedrag te manifesteren. Talenten kunnen in potentie aanwezig zijn, maar onontwikkeld zijn of zelfs onontdekt. Als talenten worden ontwikkeld en goed worden ingezet, geven ze veel energie en passie ('Dit is waar ik mee bezig wil zijn!').

Omdat talenten vaak verward worden met competenties willen we ook dit begrip even duiden: een **competentie** is – in tegenstelling tot een talent – aangeleerd en zichtbaar in concreet gedrag of output. Het is te ontwikkelen, met of zonder talent. Je hebt competenties nodig om een talent om te zetten naar de praktijk. Je kunt een geboren ontrafelaar zijn, maar dat pas ontdekken en ontwikkelen door als kind te puzzelen. Omgekeerd geldt ook: je kunt in iets goed geworden zijn door veel te oefenen, maar er eigenlijk geen plezier uit halen. In dat geval wordt de competentie niet ondersteund door een talent. Het spreekt voor zich dat het in dit geval veel moeilijker is om er echt heel erg goed in te worden.

Het 'goed inzetten van talenten' betekent eigenlijk dat je aan **goed talentenmanagement** doet. Dan weet je wanneer je welk talent best inzet, in welke contexten jouw talenten meerwaarde creëren (en in welke niet), en bij welke mensen je dit het best doet. Goed talentenmanagement is cruciaal om de voordelen van een talent optimaal te benutten. Hierdoor heb je het gevoel een waardevolle bijdrage te leveren met jouw talent(en), voel je je verbonden met je omgeving en laad je je batterijen op (je energiepeil stijgt).

Beheer je je talent *niet goed*, dan gebeurt er doorgaans dit:

- > **je overdrijft jouw talent:** ideeën blijven spuien, ook al is de brainstormfase van het project voorbij;
- > **je zet jouw talent op het verkeerde moment in:** pro's en cons op een rijtje zetten daar waar je je buikgevoel moet volgen en onmiddellijk een unieke kans moet pakken. Of het omgekeerde: impulsief handelen daar waar je goed alle opties moet overdenken;
- > **je zet jouw talent bij de verkeerde mensen in:** begripvol en empathisch reageren op iemand die juist een 'schop onder de kont' nodig heeft.

Dit zal vooral gebeuren wanneer je onder druk staat (door ziekte, vermoeidheid, stress), je gaat dan over op de automatische piloot en je hebt dan vooral toegang tot het gedrag dat je gewoon bent en je makkelijk afgaat.

Een goed inzicht krijgen in wat jouw talenten zijn en welke talenten een beter management vragen kan aan de hand van een **talentengesprek**. In dit coachings-

gesprek benoem je je talenten (talentanalyse) of je volgt de ontwikkeling van bepaalde talenten. Dit genre gesprekken kan plaatsvinden met een talentencoach, loopbaancoach, een leidinggevende, een studiebegeleider, enzovoort.

Als het gaat over de tegenpool van een talent, hebben we het tot nu toe nogal algemeen gehad over ‘tegenkrachten’. Vanaf nu zullen we dat benoemen als **tegentalent**. Dit is de tegenovergestelde pool van het talent vanwaaruit je vertrekt. Het talent waarvan je weet dat je het bezit. De vraag is: hoe verhoud je je tot de tegenpool van dat talent, of het tegentalent? Is het een:

- > **dubbeltalent**: hier linkt het omgekeerde gedrag ook aan een talent van de persoon: hij is én voorzichtig én avontuurlijk. Beide kanten gaan hem makkelijk af en geven hem energie;
- > **zwak punt**: het kan evengoed zijn dat het de uiterst empathische persoon heel veel energie kost om grenzen te stellen. Het is een ‘zwak punt’. Dat wil zeggen dat het hem altijd veel moeite zal kosten om deze kant te ontwikkelen en dat de ontwikkelingsresultaten beperkt zullen blijven. Toch wil dat niet zeggen dat die kant gewoon genegeerd moet worden. De kans is groot dat deze persoon af en toe zal overdrijven in zijn empathisch zijn, of dat hij dit begint in te zetten op verkeerde momenten (zie talentmanagement);
- > **neutraal talent**: het is noch een echt talent, noch een echt zwak punt. Iemand die redelijk goed is in plannings maken, maar merkt dat hij leegloopt als hij dit te vaak moet doen;
- > **blinde vlek**: we spreken van een blinde vlek wanneer het voor de coachee niet duidelijk is of het tegentalent al dan niet een dubbeltalent is. Dat is vaak het geval als de coachee in kwestie nooit beroep heeft mogen/kunnen doen op die kant. Dat kan zijn door druk uit de omgeving (bijvoorbeeld als een talent binnen een bepaald gezin niet wordt gezien als iets positiefs), maar kan ook louter toevallig zijn. De contexten waarin jouw coachee zich tot nu in begaf, deden gewoon geen appel op dat talent. En aangezien je bij een talent eerst gedrag moet ontwikkelen opdat het zichtbaar (en voelbaar) wordt, kan het zomaar zijn dat jouw coachee een of meer ‘slapende’ talenten in zich heeft.

Bij de vraag ‘Hoe zorg ik voor een gezond talentmanagement?’ zijn de volgende begrippen van belang:

- > **Hefboomvaardigheden**: het ontwikkelen van niet-natuurlijk gedrag dat iemand moeite kost om zich eigen te maken, maar er wel voor zorgt dat het overdreven talent weer volop productief kan zijn. Denk aan iemand die heel resultaatgericht is en er baat bij heeft om wat te leren knoeien en ogenschijnlijk doelloos te experimenteren, zodat er ruimte ontstaat voor echte vernieuwing. Daardoor is de totaalbalans wel positief (inzetten van het talent: geeft energie – inzetten hefbomvaardigheden: kost energie).

- > **Tegengewicht voorzien:** kan ontladend of juist voedend van aard zijn. Hier geldt het principe dat de boog niet altijd gespannen kan zijn en dat je af en toe even moet ontspannen, herbronnen of ontladen in de tegenpool. Je bent altijd heel geconcentreerd en productief bezig, maar in het weekend kijk je graag naar inhoudsloze soaps omdat het je ontspant. Een compensatie vraagt in die zin niet de inspanning van een hefboomvaardigheid, het is vaak zelfs een opluchting.
- > **Hulpbronacties:** of de ‘work smarter, not harder’-aanpak. Je laat je helpen door wat je vlot afaagt (hulpbrontalent), door systemen (hulpbronsysteem), door contexten (hulpbroncontext) of door mensen (hulpbronnetwerk).
 - Bij een **hulpbrontalent** gebruik je een eigenschap of vaardigheid die je al ‘in huis’ hebt om een – minder evident – doel te bereiken. Een man met een stoer en ruig imago wil meer inlevingsvermogen aan de dag kunnen leggen, maar huivert van de gedachte een ‘mietje’ te worden. Hij onderzoekt hoe hij een soort ‘ruwe empathie’ bij zichzelf kan ontwikkelen. Hij gebruikt datgene waarmee hij vertrouwd is om het andere (het tegengestelde) aanvaardbaarder te maken. Door zijn eigen vorm en kleur eraan te geven, kan hij de weerstand en de ongemakkelijkheid die hij aanvankelijk voelt, beter wegnemen.
 - Een **hulpbroncontext** heeft te maken met het scheppen van (en vertoeven in) een bepaalde context die je helpt om een bepaald gedrag in te zetten. Zoals iemand die voornamelijk ‘met zijn hoofd bezig is’ een hond aanschaft zodat hij gedwongen wordt om regelmatig te bewegen of een ‘prikkeljunkie’ die zijn vakanties doorbrengt in een huisje zonder wifi om tot rust te komen. Het scheppen van zo’n context of randvoorwaarden zorgt ervoor dat er meer balans komt in je leven, maar dan op een natuurlijke manier. De context roept automatisch een bepaald gevoel of gedrag op, zonder dat jij daar heel veel moeite voor moet doen of daar veel over moet nadenken. Denk aan het voorbeeld met de hond: al snel zit het wandelen verankerd in je dagdagelijkse gewoonten en voelt het niet aan als ‘ik moet vandaag ook weer bewegen’.
 - Een **hulpbronsysteem** leunt hier dicht tegenaan: je creëert een systeem dat het gewenste gedrag vergemakkelijkt of zelfs stimuleert. Denk aan nudging in paragraaf 3.3 over ‘triggers en ankers’, waar de chronische pleaser gebaat is bij een geautomatiseerd systeem dat bijna in zijn plaats ‘nee’ zegt.
 - Bij een **hulpbronnetwerk** laat je je aanvullen door anderen die jouw zwakke punt wel als talent hebben. Het is dus niet ‘het vuile werk doorschuiven’, maar een ware win-winsituatie creëren.

Zo lijkt het natuurlijk alsof het vooral gaat over dingen die je actief doet en inzet, maar zowel bij de hefboomvaardigheden, de tegengewichtmaatregelen als de hulpbronacties kan het ook gaan om het *niet doen*. Bijvoorbeeld mediteren, een retraite op een stilteplek, jouw toegang tot internet blokkeren of beperken met een app, enzovoort.



Silvia: 'Ik ben de laatste jaren heel gedreven bezig met mijn zaak. Ik heb zelden ook zo dicht gestaan bij de effecten van mijn inspanningen en als hard werken loont, tja... dan wordt dat soms ook verslavend.

Dit heeft natuurlijk ook veel te maken met mijn talenten. Ik krijg energie van productief bezig zijn, actie ondernemen en concrete, tastbare dingen bereiken. En – je voelt het al aankomen – ik kan daar ook weleens in doorschieten. Ik heb dat niet altijd van mezelf door, maar toen ik vorig jaar op vakantie een weekje verbleef bij een Marokkaanse nomade aan de rand van de woestijn, was dat toch best confronterend. Daar was niets te 'doen', alleen maar te 'zijn'. Het beviel me op den duur zo goed, dat ik werkelijk bang was nooit meer in die productiviteitsmodus te kunnen geraken. Het was duidelijk dat ik thuis niet voldoende aandacht gaf aan dat 'zijn', het 'nietsdoen', of tenminste niets wat we gangbaar als 'nuttig' bestempelen.

En hoe het me eenmaal thuis verging? Tja, na een week of twee was ik weer helemaal in contact met mijn streverkant en dat 'zijn' blijft een eeuwig aandachtspunt (maar gelukkig helpt het me ook om aan dit boek te werken!).

4.3 Uit de praktijk gegrepen

Bij tegengestelde talenten zijn er doorgaans drie scenario's waarom mensen de hulp van een coach invoeren.

1. De coachee **heeft een dubbeltalent** waar hij beter mee wil leren omgaan. Beide talenten lijken niet goed te kunnen samenleven, waardoor er spanning ontstaat.
2. Er is **geen sprake van dubbeltalent**, maar van een zwak punt dat hij beter wil leren beheersen. Hij heeft geen of onvoldoende verbinding gemaakt met deze andere kant, wat leidt tot een onevenwicht.
3. De coachee is **nog in het ongewisse** (een blinde vlek). Hij wil dan duidelijkheid over de 'aard' van zijn tegentalent. Is het een dubbeltalent, is het een zwak punt of is het eerder 'neutraal'?

Zoals je hierna zal zien: de oplossing ligt altijd in een kwalitatieve verbinding met het tegentalent.



Wanneer zet ik mijn polariteitenbril op?

Coachees komen natuurlijk zelden bij je aankloppen met vragen als 'Ik wil ontdekken of ik een dubbeltalent bezit' of 'Ik wil contact maken met de tegenpool van mijn talent'. Talentengesprekken zijn uiteraard de ideale setting om vraagstukken vanuit een talenten- én polariteitenperspectief te bekijken. Daar wordt vaak duidelijk of er sprake is van dubbeltalenten, maar ook of er spanning op rust (bijvoorbeeld wanneer de coachee uitspraken doet als 'Hoezo, ik ben én chaotisch én gestructureerd? Dat kan toch helemaal niet!'). Ook tekenen van slecht talentenmanagement detecteer je daar. Van de coachee hoor je dan reacties zoals: 'Jij noemt dat een talent, ik probeer er al jaren van af te geraken.' Allemaal kansen om talenten als polariteiten te bekijken!

Dubbeltalent: niet in één vakje te stoppen

'Maar Silvia, ik kan toch niet én veel nood hebben aan samenwerken én nood hebben aan autonomie?!' Zulke uitspraken hoor ik vaak tijdens talentgesprekken waar een of meer paradoxale talenten opduiken. Het is een hardnekkige gedachte: dat we niet én het ene kunnen zijn én het andere. Dat wordt mede gevoed door reacties uit onze omgeving, zoals Imke Courtois (bekende Belgische voetbalster en voetbalanaliste, maar ook promovenda aan de KU Leuven) ervaarde toen ze deelnam aan het VRT-televisieprogramma *Die huis*. Programmahost Eric Goens kreeg haar competitieve en beweeglijke kant moeilijk gerijmd met haar denkende, onderzoekende kant. Hierop gaf Imke het eenvoudige, maar heel duidelijke antwoord: 'Op elk gebied ben ik anders. In de sport zie je mijn "competitieve ik", maar op de universiteit ben ik mijn "nieuwsgierige ik" en mijn "ik-wil-veel-weten-ik". Ik snap niet waarom dat niet in één persoon kan zijn.'

Dergelijke beperkende gedachten en reacties triggerden me al een tijdje. Vooral sinds ik in aanraking kwam met het paradoxaal denken. Wat is de invloed van die of-of-benadering op iemands (talent)ontwikkeling, vroeg ik me af. En zijn er mensen die dan paradoxaler getalenteerd zijn dan anderen?

De voorkeuren bij het vernauwen of verbreden van talenten lopen per persoon sterk uiteen. Aan de ene kant van dit spectrum zijn er mensen die niets liever willen dan heel gedreven en monomaan met hun ene talent bezig zijn. De gepassioneerde kunstenaar die alleen maar wil scheppen en die je niet met administratie moet lastigvallen. De 'supernerd' die het liefst dag en nacht aan een nieuwe app werkt en die helemaal geen zin heeft om empathisch naar klanten te luisteren. Aan de andere kant van het spectrum heb je mensen die zichzelf moeilijk kunnen definiëren en niet één uitgesproken talent herkennen. Ik omschreef ze eerder al als 'creatieve generalisten'. Ruimte hebben om deze veelzijdigheid te ontplooiën is voor hen even belangrijk als ademen. Hoewel dit uiteraard voor elk type mens van toepassing is, merk ik dat deze creatieve generalisten of mensen met een breed

interesseveld zichzelf vaak omschrijven als ‘een vat vol tegenstellingen’. Mijn stelling is dat ze door hun brede interesseveld per definitie hun veelzijdigheid meer ontwikkelen. Een nieuw interessegebied betekent namelijk vaak vertoeven in nieuwe contexten en dus het ontwikkelen van andere vaardigheden. Onder die creatieve generalisten zitten ook mensen die meervoudig of multigetalenteerd zijn. Dit zijn eigenlijk hoogbegaafde mensen met een potentieel om in heel veel verschillende domeinen uit te blinken. Bij hun talentenanalyses merk ik dat er gemiddeld meer sterke talenten naar boven komen en er ook vaker talenten tussen zitten die elkaar op het eerste gezicht tegenspreken of in de weg zitten.

Hoewel je niet zeker kunt stellen dat alle creatievelingen automatisch ook multigetalenteerd zijn, doet het me in ieder geval denken aan wat psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi in kaart bracht over *the creative personality*. Volgens hem bezitten creatieve mensen de volgende paradoxale eigenschappen.

1. Ze hebben veel fysieke energie, maar zijn ook vaak heel rustig of doen helemaal niets.
2. Ze zijn vaak slim en bijdehand en tegelijkertijd ook naïef.
3. Ze combineren vrij spel met strakke discipline.
4. Ze switchen tussen verbeelding/fantasie enerzijds en een sterk gevoel van realiteit anderzijds.
5. Ze zijn vaak zowel introvert als extravert.
6. Ze zijn tegelijkertijd bescheiden en trots.
7. Ze combineren op een unieke manier mannelijke en vrouwelijke eigenschappen.
8. Ze zijn zowel rebels als conservatief.
9. Ze kunnen zowel heel gepassioneerd zijn door hun werk als dat ze er uiterst objectief en kritisch tegenover kunnen staan.
10. De gevoeligheid en de openheid van creatieve mensen maakt hen kwetsbaar en stelt hen bloot aan pijn, maar biedt hun ook een groot gevoel van genoeg en vervulling.

Ik ben ervan overtuigd dat het zeker voor creatievelingen, creatieve generalisten (of multipotentials) en multigetalenteerden van vitaal belang is om hun tegenstellingen toe te laten en vervolgens verder te ontwikkelen, omwille van hun grote behoefte aan uitdaging. In het beheersen van dit spel – het snel kunnen schakelen tussen verschillende en zelfs ‘tegengestelde’ talenten – ligt hun unieke kracht en toegevoegde waarde: het combineren van diepte én breedte, denker zijn én ook doener, buiten de lijntjes kleuren én tegelijkertijd heel gestructureerd te werk gaan, enzovoort.

Geen dubbeltalent én een gebrekkige verbinding met de tegenpool

Wat als er geen sprake is van een dubbeltalent én er ook geen kwalitatieve verbinding is met de tegenpool, het tegentalent? De tegenpool kan dan eerder een neutraal punt zijn, het levert noch kost veel energie, maar het kan ook een echt zwak punt zijn. Anders gezegd: als de coachee het tegentalent moet inzetten is dit voor hem niet evident tot zelfs zeer lastig en energierovend. Daardoor kan een gebrekkige verbinding ontstaan met die kant en dat heeft onvermijdelijk een impact op het talent dat wel inherent aanwezig is bij de coachee. Of: er ontstaat slecht talentenmanagement. De coachee trapt dan in een of meerdere valkuilen – je kent ze al: hij overdrijft zijn talent, zet zijn talent in op het verkeerde moment en/of bij de verkeerde persoon. Dat dit lastige gevolgen heeft, kun je je wel inbeelden, maar wat is dat dan concreet?

- > **Je berokkent schade toe aan jezelf:** je put jezelf uit omdat je overal en altijd de beste wil zijn.
- > **Je berokkent schade toe aan anderen:** omdat jij een luisterend oor wil zijn voor alles en iedereen, moeten jouw collega's het werk doen dat bij jou hierdoor blijft liggen.
- > **Je ontwikkelt een laag zelfbeeld:** jouw talent lijkt niet veel goeds met zich mee te brengen, waardoor je het begint te zien als een zwakte in plaats van een kracht. Eventueel wordt dit nog gevoed door negatieve feedback van anderen: jouw enthousiasme voor nieuwe projecten heeft je een beetje tot jobhopper gemaakt en dat wordt door je omgeving gezien als een teken van immaturiteit.
- > **Je verliest verbinding met anderen:** omdat jij vernieuwing hoog in het vaandel draagt, kun je geen appreciatie opbrengen voor je meer behoudsgezinde collega's.
- > **Het tegentalent slaat als een boemerang terug:** je kreeg een burn-out, deels omdat jij altijd verantwoordelijkheid ziet en op je neemt. Nu zweer je bij jezelf dat je alleen nog maar aan jezelf zal denken!

Blinde vlek

Soms weten mensen helemaal niet of 'de andere kant' ook een talent is of niet. Is er sprake van een dubbeltalent? Of gaat het eerder over een zwak punt? Het is een prachtige kans voor een coachee om een eventueel nieuwe kant van zichzelf te ontdekken, maar ook om concreet te maken hoe hij zich verhoudt tot die andere kant.

Hoe kun je je coachee hierin begeleiden?

In wat volgt willen we jou vooral tonen hoe talentenvraagstukken je naar potentiële spanningsvelden, en dus ook polariteiten kunnen leiden. Werken op het thema 'talent' wordt een kans om de coachee te stimuleren diepere lagen te verkennen en/of nieuwe kanten bij zichzelf te ontdekken en te ontwikkelen. Onze

zoektocht naar hoe je dat dan praktisch kan doen, bracht ons voor een groot deel terug bij de basissystematiek van paradoxaal coachen. De paradoxenzandloper, de polariteitenmindmap, de verdiepende vaardigheden – ook hier zijn ze weer van toepassing. Toch is het niet eenvoudig om in een talentenvraagstuk meteen een struikelblok met polariteiten te zien. Daar willen we jou bij helpen, door de drie scenario's in deze paragraaf een voor een te doorlopen. We gaan aan de slag met concrete cases en tonen jou hoe je de polariteitenzandloper kan toepassen op deze talentenvraagstukken.

4.4 Mijn coachee heeft een dubbeltalent

Paradoxaal getalenteerd zijn. Je zou kunnen denken: het beste van twee werelden verenigd in één persoon! Maar is dat wel altijd zo? Een tegengesteld talentenpaar kan namelijk op verschillende manieren op elkaar inwerken. De volgende dynamieken zien we vaak optreden.

> **Dynamiek 1 Stabiliserend: ze brengen elkaar mooi in balans**

Kim neemt graag de leiding. Ze kan heel overtuigend overkomen en heeft een grote impact op anderen. Haar andere grote kracht, namelijk opmerken wat mensen nodig hebben om in beweging te komen, helpt haar enorm om die impact te bereiken. Ze kan moeiteloos schakelen tussen gaan voor haar missie en afstemmen op de noden van anderen. Geen vuiltje aan de lucht!

> **Dynamiek 2 In elkaars vaarwater: ze maken elkaars leven moeilijk**

Het sociale dier in Arjan heeft nood aan veel contact met andere mensen en het behoren tot een of meer groepen. Eenmaal lid van zo'n groep gaat hij dan ook nog eens makkelijk allerlei verplichtingen aan ten dienste van 'de groep'. Tegelijkertijd is dit alles een (te) grote bron van prikkels voor hem. Spanningen, onderhuidse conflicten, humeurschommelingen – door zijn sterk empathisch vermogen voelt hij ze feilloos aan en kan hij er zich moeilijk voor afschermen. Zijn sociale natuur en zijn empathisch vermogen zitten elkaar in de weg.

Hier belemmert het ene talent de ontwikkeling van het andere talent, én omgekeerd. Het is niet zo dat er per se een belemmerend oordeel of zware emotionele lading rust op een van de talenten (zoals bij dynamiek 4), maar de talenten lijken gewoon niet voor samenleven vatbaar. Geen van beide talenten lijkt écht te kunnen floreren.

> **Dynamiek 3 Living apart together: de beide kanten kennen elkaar niet**

Lander is meestal een grote twijfelaar. Of het nu gaat over de aankoop van een nieuwe jas, of een carrièreswitch: pro's en contra's worden zorgvuldig afgewo-

gen en besluiten worden zo lang mogelijk uitgesteld. Toch zijn er ook situaties waarbij hij het wegeen radicaal overboord gooit, bijvoorbeeld bij zijn passie voor (avontuurlijke) reizen. Zijn enthousiasme en zin voor avontuur nemen het dan van hem over, waardoor hij heel impulsief tot zelfs roekeloos wordt. Het lijkt alsof hij geen midden kent; beide manieren van handelen brachten hem al meermaals in de problemen.

Beide talenten leven in aparte dimensies, op aparte tijden. Een mogelijk gevolg is dat de eigenaar van het dubbeltalent het gevoel heeft speelbal te zijn van de twee eigenschappen, omdat ze getriggerd worden door factoren waar hij geen zicht op en geen controle over heeft. Eigenlijk zou hij het talent dat hij wel degelijk in de ene context heeft, ook moeten kunnen inzetten in een andere context.

> **Dynamiek 4 Voorkeurs- en schaduw talent: het ene talent moet wijken voor het andere**

In haar studentenjaren kon Lise schaamteloos rondfladderen van de ene interesse naar de andere. Sinds ze dertig werd, vind ze dat ze zich dat niet meer kan veroorloven en wil ze volledig gaan voor haar drang om te verdiepen. Tijd om serieus te worden!

Het ene talent moet onderdoen voor het andere, omdat er een grote lading op rust. Die lading ontstaat bijvoorbeeld door een overtuiging, een negatieve ervaring, een niet-ondersteunende omgeving of een trauma.

> **Dynamiek 5 Monsters: beide talenten brengen elkaars scherpe kantjes naar boven**

Mo wordt blij van het opstarten van nieuwe projecten en samenwerkingen. Tegelijkertijd is het afwerken (en loyaal zijn) ook essentieel voor hem. Hierdoor legt hij zichzelf en zijn agenda zo'n grote druk op, dat een burn-out niet ver weg meer is.

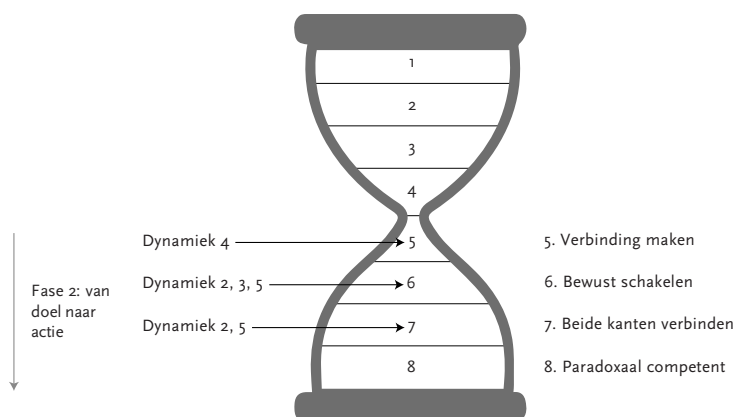
Beide talenten zijn heel erg aanwezig en versterken elkaar, maar in negatieve zin. Het grote verschil met dynamiek 2 is dat ze zodanig op elkaar inwerken dat ze allebei in de overdrijfstand gaan (in plaats van dat ze alle twee wat blijven aanmodderen) en kleine 'monsters' van talenten worden.

De aanpak

Wat kun je concreet doen als je coachee een dubbeltalent heeft, maar dat eigenlijk helemaal niet zo'n goed nieuws vindt, of het niet makkelijk te hanteren vindt? Met andere woorden: als hij last heeft van de dynamieken 2 t/m 5? We kunnen hier grotendeels terugvallen op wat we beschreven in hoofdstuk 2, want ook hier volg je de flow van de paradoxenzandloper. De startvraag zal hier zijn: 'Ik ervaar spanning tussen mijn talent X en mijn talent Y'.

Waar de dynamiek binnen het dubbeltalent voor fase 1 van de zandloper geen verschil maakt in het verloop, merken we dat het in fase 2 van invloed is op het soort doel en het type acties die de coachee zal formuleren. Hoewel dit geen exacte wetenschap is, zien we vaak de volgende verbanden optreden.

- > *Dynamiek 2 In elkaars vaarwater* → stap 6: bewust leren schakelen tussen beide polen of stap 7: beide kanten leren verbinden en integreren.
- > *Dynamiek 3 Living apart together* → stap 6: bewust leren schakelen tussen beide polen.
- > *Dynamiek 4 Voorkeurs- en schaduw talent* → stap 5: verbinding leren maken met de onbekende pool.
- > *Dynamiek 5 Monsters van talenten* → stap 6: bewust leren schakelen tussen beide polen of stap 7: beide kanten leren verbinden en integreren.



FIGUUR 4.1 De dynamiek van talenten en de paradoxenzandloper

> **Dynamiek 2 In elkaars vaarwater**

In deze dynamiek is er een grote kans dat de coachee vaardiger wil worden in het inzetten van het juiste talent op het juiste moment, ook al lijken ze allebei fundamenteel andere dingen te 'willen'. Bijvoorbeeld: 'Wanneer zoek ik prikkels op en wanneer bouw ik herstelmomenten in?' Of misschien wil hij juist beide kanten met elkaar verbinden: 'Hoe kan ik het contact aangaan met andere mensen én mezelf afschermen voor hun emoties, humeuren en/of problemen?' Oftewel: 'Hoe creëer ik een soort afstandelijke betrokkenheid?'

> **Dynamiek 3 Living apart together**

In deze dynamiek heeft de coachee al een verbinding met beide kanten. Alleen gebeurt dit op zo'n gescheiden manier, dat hij zijn talenten niet optimaal inzet. Doelen zullen hier al gauw richting het 'bewust leren schakelen' gaan. Werken aan bewustwording en weer meer controle krijgen over dat spel tussen de po-

lariteiten. Bijvoorbeeld: ‘In welke situaties is het belangrijk om goed risico’s af te wegen en wanneer is een impulsieve houding handig? En hoe roep ik beide kanten bewust op?’

> **Dynamiek 4 Voorkeurs- en schaduw talent**

In tegenstelling tot dynamiek 2 rust hier op een van beide talenten een sterk negatieve lading. In de doelformulering van de coachee komt het verkennen van die lading ongetwijfeld terug: waarom is ‘fladderen’ of ‘vlinderen’ niet serieus of volwassen? Vanwaar komt die overtuiging en wat is de bezorgdheid erachter?

> **Dynamiek 5 Monsters van talenten**

Hier maakt het ene talent het andere ‘erger’ waardoor er een grote kans is dat jouw coachee zal willen werken aan een betere integratie van beide kanten (hoe kunnen ze verbonden blijven, maar dan op een productieve manier?) of aan ‘bewust leren schakelen’ (‘Hoe kan ik loyaal blijven in mijn verplichtingen, maar ze beperkter in omvang en tijd maken, zodat ik op tijd weer naar een nieuw project kan gaan?’).

Voor het ‘hoe’ van deze stappen verwijzen we graag naar hoofdstuk 2 en 3 van dit boek, maar concreet zien we de volgende verbanden tussen de dynamieken en de tools/vaardigheden die we reeds aan bod lieten komen.

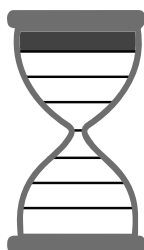
Tool \ Dynamiek	Polariteiten-dagboek	Toelaten	Belemmerende overtuigingen	Triggers & ankers	Schaduw	Opstelling
2	×	×	×	×		×
3	×		×	×		×
4		×	×		×	×
5	×		×	×		×

TABEL 4.1 Inzetten tools bij talentendynamieken

Het dubbeltalent van Sofie

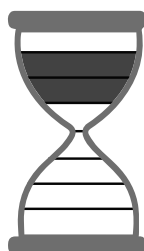
Laten we even kennismaken met Sofie. Zij startte onlangs haar eigen bedrijf en het gaat als een trein. Dat komt mede door haar grote drive en doelgerichtheid: ze heeft een duidelijk beeld van waar ze naartoe wil en wat ze hiervoor moet doen. Een dag waarop ze niet nuttig is bezig geweest voor haar zaak is een verloren dag. Hoewel ze ervan geniet om zo gedreven bezig te zijn, begint het ook zijn tol te

eisen. Waar is die levensgenieter van vroeger, vraagt ze zich af. Die kon probleemloos een dag lummelen op de bank, onverwacht een dagje verlof nemen van het werk en gewoon... ontspannen. Sofie ervaart een duidelijke spanning tussen haar talenten als 'bezige bij' en 'momentgenieter'. Ze heeft last van dynamiek 2: haar talenten als 'bezige bij' en 'momentgenieter' lijken in elkaars vaarwater te zitten. Sofie besluit hulp in te roepen van een coach en het traject ziet er ongeveer zo uit:



1. Verkennen spanningsvelden

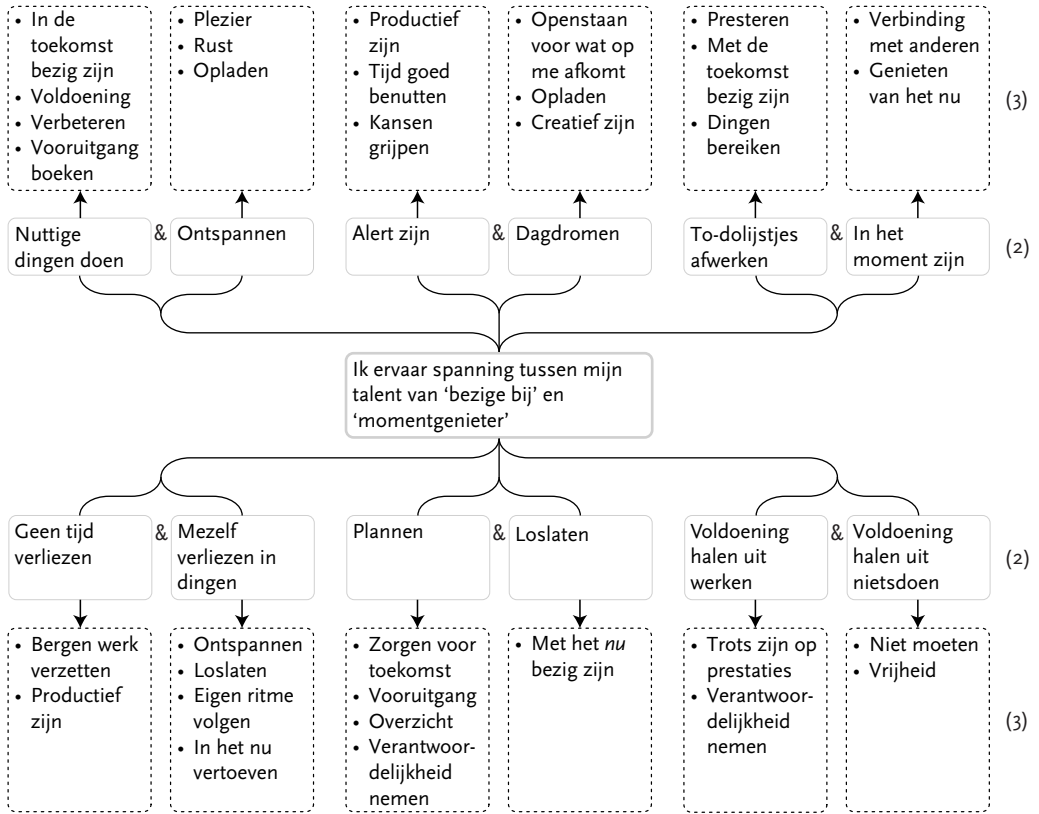
Ze starten met stap 1 en verkennen het spanningsveld. Welke betekenis heeft het talent van 'momentgenieter' voor Sofie? En die van 'bezige bij'? Sofie heeft last van haar overdreven bezig zijn met de toekomst. Ze formuleert haar initiële vraag als: 'Ik wil iets minder "bezige bij" zijn en meer "momentgenieter".'



2. Benoemen onderliggende polariteiten 3. Naar de kernpolariteit

Sofie gaat op zoek naar de onderliggende polariteiten (stap 2) en haar kernpolariteit (stap 3) en doet dit aan de hand van de polariteitenmindmap. De vraag: 'Wat wil je tegelijkertijd, maar lijkt niet samen te gaan?' brengt haar op verschillende spanningsvelden. Zo wil ze nuttige dingen doen, maar ook kunnen ontspannen. Ze verlangt naar plannen, maar ook loslaten, enzovoort. Wanneer ze voor elk van deze spanningsvelden verder gaat kijken, merkt ze dat er een (tegengesteld) verlangen is dat vaak terugkomt, namelijk het 'met de toekomst bezig zijn' versus het 'opgaan in het nu'. Met deze kernpolariteit gaat ze aan de slag.

Haar polariteitenmindmap ziet er zo uit:



Polariteiten: presteren – opladen / met de toekomst bezig zijn – focus op het nu / verantwoordelijkheid – niet moeten

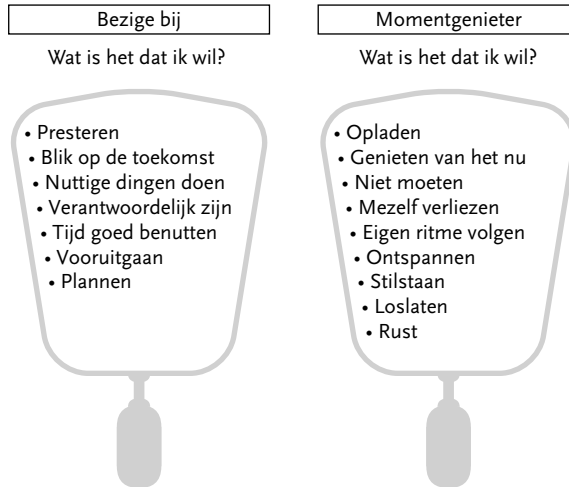
Kernpolariteit: **MET TOEKOMST BEZIG ZIJN** vs **OPGAAN IN HET NU**

FIGUUR 4.2 Sofies polariteitenmindmap

Mocht Sofie de spiegeltool gebruikt hebben, dan zou dat er zo uitzien als in figuur 4.3:

Sofies dubbeltalent

Wie is hier met wie in gevecht?

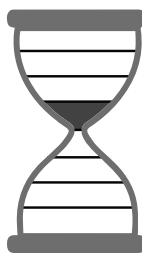


Polariteiten: Presteren – Rust / Vooruitgaan – Stilstaan /
 Verantwoordelijk zijn – Niet moeten

Kernpolariteit: **BLIK OP DE TOEKOMST** VS **GENIETEN VAN HET NU**

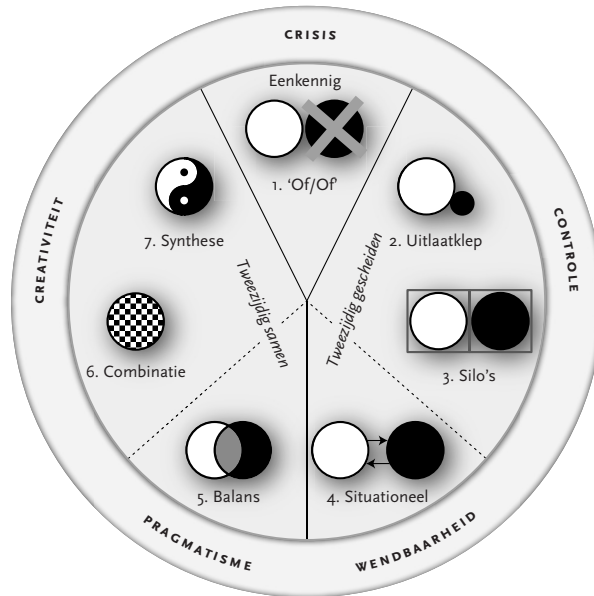
FIGUUR 4.3 Sofies spiegeltool

Let op: als je de spiegeltool op een dubbeltalent inzet, dan werk je slechts met twee spiegels: een per talent.



4. Formuleren doel

Nu haar kernpolariteit helder is, verkent Sofie samen met haar coach wat ze ermee wil doen (stap 4). Ze doorlopen het polariteitenwiel en bedenken een scenario bij elke vorm van het wiel (verbeeldingsoefening).



FIGUUR 4.4 Sofie's polariteitenwiel



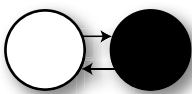
Sofie houdt zich enkel bezig met de toekomst en vindt 'opgaan in het nu' puur tijdverlies.



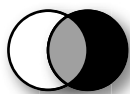
Sofie maakt enkel in de vakanties tijd en ruimte voor 'dolce far niente'.



In haar professionele leven houdt Sofie de blik op de toekomst en is ze super doelgericht. Haar hobby's daarentegen zijn allemaal activiteiten die van haar vragen om in het moment te zijn. Ze stelt zich voor dat ze zich inschrijft voor een meditatiecursus en – waarom niet – ook een cursus paardrijden.



Privé of werk, het maakt niet uit: in beide sferen kan Sofie leren de blik op de toekomst te richten én bezig te zijn met het nu. Zo vragen de verbouwingen van haar huis een grote focus op wat zij en haar gezin ermee willen, maar zou ze ook regelmatig kunnen genieten van wat er al is. Er komt zelfs een ietwat gek idee in haar op: waarom zou ze niet eens een spontane familiepicknick midden in het steengruis houden?!



Sofie legt haar drive en doelgerichtheid een beetje aan banden en dwingt zichzelf om maximaal zeven uur per dag te werken. In het weekend is dat maximaal drie uur.



Sofie schakelt de hulp van een app in waarbij om de twee uur een belletje rinkelt en de app haar door een korte ademhalings-oefening begeleidt. Dit wordt een tijdje zo'n automatisme, dat Sofie zelfs zonder het belletje af en toe op haar ademhaling let.



Sofie leert op een intuïtieve manier plannen en werken, waardoor doelgericht zijn en opgaan in het moment helemaal samengaan. Zo werkt ze op basis van haar energie van het moment (als zij geen fut heeft voor diep nadenkwerk dan doet ze een beetje administratie) en heeft ze niet meer het gevoel slaaf te zijn van haar to-dolijstjes. Doordat ze haar werk afstemt op wat voor haar op dat moment als natuurlijk aanvoelt, wordt werken meer spelen dan 'moeten'.

Op basis van deze brainstormoefening voelt Sofie aan dat ze het liefst een verbinding wil tussen haar polen 'toekomstgericht bezig zijn' en 'opgaan in het nu'. Daarvoor moet ze eerst aan de slag met een belemmerende overtuiging, namelijk: 'van ontspannen en wat rondlummelen gaat mijn bedrijf er niet op vooruit'.



7. Beide kanten verbinden en integreren

Na verdere verkenning met haar coach begrijpt Sofie dat ze gewoon heel bang is dat haar bedrijf niet zou slagen. Er wordt ruimte gegeven aan dat gevoel en zo ontstaat bij Sofie de nieuwe vraag: 'Hoe kan loslaten en ontspannen mijn ondernemerschap juist vooruit stuwten?'

4.5 Mijn coachee heeft geen dubbeltalent én een gebrekkige verbinding met de tegenpool

Wat als er bij jouw coachee geen sprake is van een dubbeltalent, én het tegentalent niet of moeilijk bereikbaar is voor hem (omdat het een zwak punt is en/of omdat

hij het tegentalent niet waardeert of zelfs wegduwt)? We hebben dat eerder gelinkt aan een slecht talentenmanagement. De coachee:

- > berokkent zichzelf schade toe;
- > berokkent anderen schade toe;
- > ontwikkelt een laag zelfbeeld;
- > verliest verbinding met anderen;
- > slingert heel extreem naar de tegenpool (het boemerangeffect).

Concreet vertaalt dit zich in vragen en verzuchtingen zoals:

- > 'Ik start steeds maar met nieuwe projecten, maar lijk niets op te bouwen.'
- > 'Hoewel ik met dingen bezig ben die ik in principe leuk vind, loop ik doodvermoeid rond.'
- > 'Ik krijg mijn hoofd maar niet stil.'
- > 'Als ik weet dat ik iets niet perfect ga kunnen, loop ik er met een grote bocht omheen.'
- > 'Ik kan geen nee zeggen.'
- > 'Was ik maar extravert.'

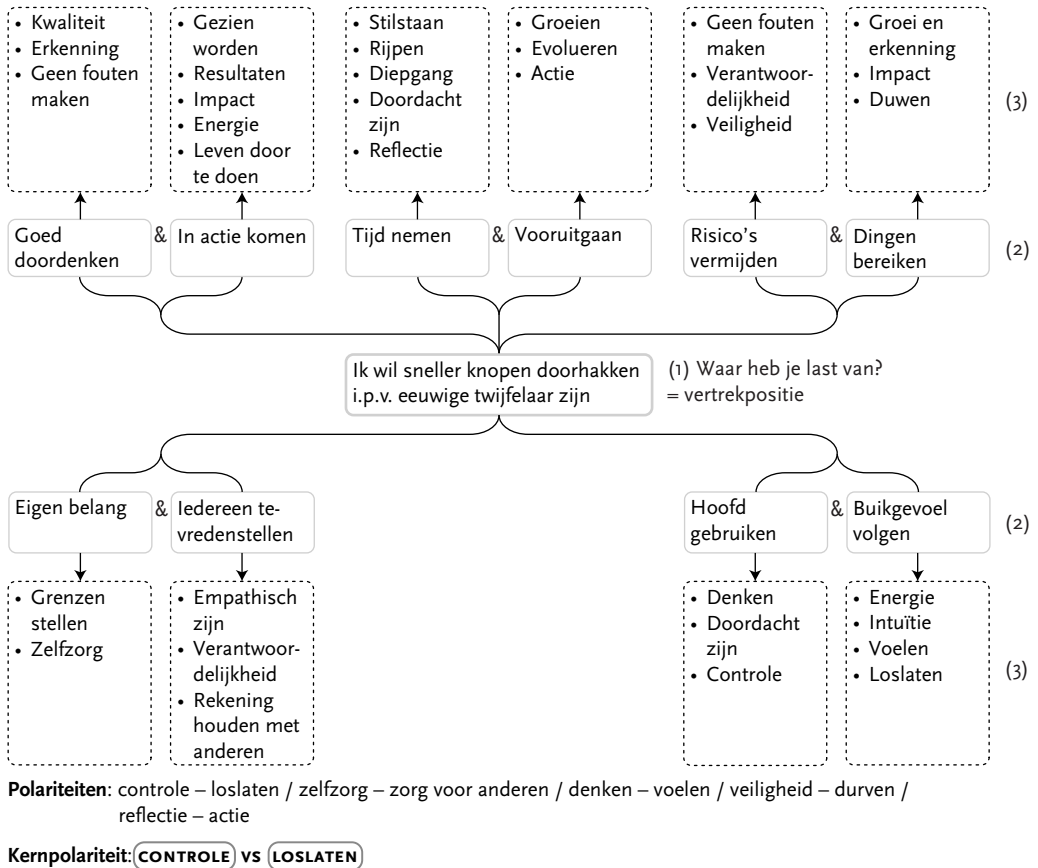
(Het lijstje kan zo nog een eindje doorgaan, natuurlijk).

Achter elk van deze problemen schuilen een of meerdere talenten die om een beter management vragen. En ook hier kun je de paradoxenzandloper inzetten. Omdat we nu uitgaan van het feit dat de coachee niet beschikt over een dubbeltalent, zal er in tweede fase (de doel- en actieformulering) naar hefboomvaardigheden, tegenwichtmaatregelen en hulpbronacties gekeken worden. Om te bepalen welke aanpak hier het meest effectief zal zijn, is het goed om te weten welke polariteit er achter het spanningsveld schuilt. Neem Stefano.

Stefano heeft veel 'denktalenten' en staat bekend als iemand die heel doordacht handelt. Mensen komen vaak naar hem toe voor advies. Ook al wordt hij gezien in zijn talenten, zelf ervaart hij ze als zeer vermoeiend. Hij kan er namelijk gemakkelijk in doorslaan, waardoor doordacht handelen overslaat in een eeuwig overdenken. Hij is jaloers op mensen die meer intuïtief beslissen en direct actie nemen. Zij lijken veel sneller te schakelen en daardoor meer te bereiken.

Stefano besluit er iets mee te doen en klopt aan bij een coach voor een talentenanalyse. Daaruit blijkt inderdaad dat hij veel denktalenten heeft, en weinig actiegerichte talenten. Toch wil hij een manier zoeken om 'sneller knopen te kunnen doorhakken in plaats van een eeuwige twijfelaar te zijn'.

Stefano's coach volgt de paradoxenzandloper en laat hem de polariteitenmindmap invullen.



FIGUUR 4.5 Stefano's polariteitenmindmap

Door deze oefening te doen, ziet Stefano dat er verschillende polariteiten een rol spelen in zijn vraagstuk. Zo wil hij het liefst goeddoen voor iedereen. Dit vertraagt hem enorm in het bereiken van zijn doelen en staat soms ook het ter harte nemen van zijn eigen belangen in de weg. Maar zijn controledrang is nog een doorslaggevender factor in dit vraagstuk. Uiteindelijk draait het er allemaal om dat hij wil vermijden om fouten te maken, anderen teleur te stellen, verkeerde keuzes te maken, enzovoort. Over al deze domeinen wil hij *controle*. Daarom lijkt de polariteit 'controle' versus 'loslaten' voor hem aan de basis te liggen van alle andere polariteiten. Hoewel hij ernaar verlangt om meer te kunnen afgaan op zijn buikgevoel en erop te vertrouwen dat alles wel op zijn plek valt (ook al maakt hij weleens een verkeerde keuze), hij lijkt geen toegang te hebben tot die kant.

Het onderzoek naar de onderliggende waarden en doelen zorgt ervoor dat *de reden*

achter het slecht managen van zijn talent wordt blootgelegd. Moet Stefano nu per se een risiconemer worden of een complete losbol die zich niets aantrekt van wat anderen denken? Uiteraard niet. Zijn grote kracht zal altijd liggen in het doordacht te werk gaan en het vooropstellen van kwaliteit boven snelheid. Maar het aangaan van een verbinding met de 'loslaten-pool', en er zo toegang toe krijgen, zal ervoor zorgen dat hij zijn (denk)talenten vrijer kan inzetten, zodat hij daar zelf over kan beslissen.

Samen met zijn coach besluit hij te experimenteren met het 'loslaten'. Stefano komt zelf met het idee op de proppen om zich in te schrijven voor een cursus improvisatie. Hij vraagt aan een vriend om mee te doen, zodat hij een veilige factor inbouwt in het plan. Voor hem is deze stap al behoorlijk eng. Maar het lijkt een goede manier om het 'loslaten' als hefboomvaardigheid te ontwikkelen.

Hefboomvaardigheid, tegengewicht of hulpbron?

Zes maanden later blikt Stefano terug op zijn experiment. De improvisatielessen waren voor hem een heel grote stretch. Hij leerde dat af en toe de mist ingaan niet zo erg is. Integendeel zelfs, er ontstaat vaak iets nieuws/beters. Het lukt hem nu om dit heel af en toe ook toe te passen in de 'echte wereld'. De improvisatielessen laat hij nu even voor wat ze zijn. Het bleek niet helemaal zijn ding te zijn, ook toen hij zich meer kon ontspannen.

In samenspraak met zijn coach besluit hij dat hij nu een tegengewicht wil inbouwen. Momenten waarop hij zichzelf toelaat om niet-doordachte dingen te doen en zich laat leiden door wat zijn impulsen hem ingeven. Hij begint met elke zondag zo'n dag in te luiden. Hoewel hij nog steeds niets roekeloos doet, zorgt hij ervoor dat er op zondag niets vooraf gepland staat en probeert hij de flow van de dag te volgen. Hij laat op een gecontroleerde manier los. Het is ook een dag waarop hij niets leest, behalve romans. De rest van de week laat hij zijn denktalenten voorlopig nog de vrije loop. Dankzij dit nieuwe ritme voelt hij zich meer opgeladen wanneer de werkweek weer start en krijgt hij meer voeling met wat het betekent om los te laten. Hij heeft duidelijk meer energie.

Deze aanpak werkt voor Stefano omdat het zo behapbaar is. Doordat beide kanten duidelijk afgebakend van elkaar zijn, is het heel duidelijk welke kant hij wanneer mag inzetten. Bovendien leert hij zichzelf tijdens zijn 'compensatiedag' op een speelse manier ook hefboomvaardigheden aan, zoals openstaan voor wat de dag hem brengt. Deze vaardigheden kan hij in een latere fase ongetwijfeld ook inzetten op de andere dagen van de week. Ten slotte maakt Stefano met deze aanpak gebruik van een hulpbroncontext, aangezien zondag een dag is die er zich uitstekend voor leent om een spontanere houding aan te nemen.

4.6 Mijn coachee heeft een blinde vlek

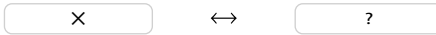
Marleen is al tien jaar visagist bij een bekend theatergezelschap. Hoewel ze er nog steeds van houdt om achter de schermen te werken en anderen te laten schitteren, vraagt ze zich de laatste tijd steeds meer af 'of er niet meer in haar zit'. Op aanraden van een vriendin volgde ze onlangs zelf eens een cursus acteren en ze was verbaasd over hoe leuk ze dit vond. Zou ze dan toch ook een podiummens zijn?

Wat als de tegenstelde kant helemaal onbekend is? Of anders gezegd, wat als de coachee nog niet heeft kunnen experimenteren met gedrag dat bij dit tegentalent hoort? Hoe kun je dan weten of het al dan niet gaat over een dubbeltalent? Deze vraag kan opkomen:

- > **tijdens een talentengesprek:** de coachee vraagt zich af of hij een bepaalde kant wel in zich heeft. Doordat hij er geen ervaring mee heeft, weet hij ook niet hoe hij zich verhoudt tot dat talent;
- > **tijdens een functioneringsgesprek:** de leidinggevende wil een teamlid stimuleren om andere kanten van zichzelf aan te spreken. Het teamlid staat bijvoorbeeld heel graag in de schijnwerpers en neemt (te) vaak het podium. De leidinggevende wil graag dat hij ook zijn collega's een kans geeft om te schitteren en hen daarbij zelfs ondersteunt. Ze vragen zich af of deze ondersteunende kant misschien ook tot het talentenpakket van de medewerker behoort (een onontgonnen talent), of dat ze hier eerder moeten kijken naar hefboomvaardigheden en/of hulpbronacties.
- > **tijdens een transitieperiode of veranderingstraject:** een organisatie ondergaat een stevige transitie, waarbij de medewerkers andere talenten en competenties (vaak tegengesteld aan wat 'gangbaar' was) moeten gaan ontwikkelen en inzetten. Een kans om te ontdekken of hier dubbeltalenten tussen zitten!
- > **als de coachee zichzelf wil blijven ontwikkelen** en stretchen en zich afvraagt wat zijn 'slapende' talenten zijn. Hij kan dan uitgaan van de talenten die al vertrouwd zijn en telkens de tegenovergestelde kant onderzoeken.

Zo kom je te weten of de andere kant ook een dubbeltalent is:

(1) Benoem het tegentalent



(2) Maak het tegentalent concreet

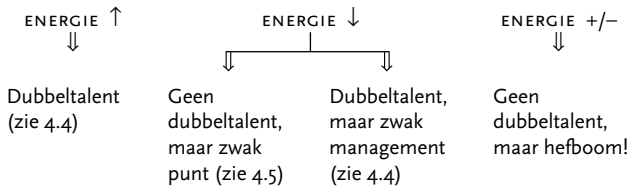
Welk gedrag gaat hiermee samen?

-
-
-
-

(3) Onderzoek of dit gedrag bij de coachee ontwikkeld is.



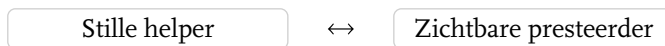
(4) Onderzoek het effect dat dit gedrag op de coachee heeft



FIGUUR 4.6 *Dubbeltalent of niet?*

Stap 1 Benoem het tegentalent

Marleen is zeker van haar talent als ‘stille helper’. Het is een rol die ze al heel haar leven opneemt, deels omdat dit van huis uit als ‘nobel’ gezien werd (tafelspringers werden met een scheef oog bekeken!), deels omdat ze er zelf inderdaad veel voldoening uit haalt. Maar schuilt er ook een podiumbeest in haar, vraagt ze zich af. Marleen benoemt dit samen met haar coach als het talent van ‘de zichtbare presteerder’.



Je kunt de coachee bevragen over wat het tegenovergestelde is van het ‘bekende’ talent (hier stille helper), maar je kunt je uiteraard ook beroepen op bestaande talentbeschrijvingen, zoals wij hier doen met die van Luk Dewulf.

Stap 2 Maak het tegentalent concreet

Haar coach vraagt Marleen te beschrijven hoe het tegentalent zich concreet uit, oftewel welk gedrag hiermee gepaard gaat. Ook hier kun je inspiratie halen bij bestaande talentbeschrijvingen, of je kunt de volgende vragen inzetten:

- > Wat doet een stille helper anders dan een zichtbare presteerder?
- > Waaraan kun je herkennen dat iemand dit talent heeft?

Marleen komt tot de volgende beschrijvingen. Een zichtbare presteerder:

- > leeft op van erkenning en complimenten;
- > zal nog beter presteren als zijn acties gezien worden door anderen;
- > omringt zichzelf graag met mensen die staan voor kwaliteit;
- > zoekt graag het podium op, in de brede zin van het woord (een echt podium, een klaslokaal, een blog, enzovoort).

Stap 3 Onderzoek of dit gedrag (deels) bij de coachee ontwikkeld is

Marleens coach gaat na of het gedrag van het tegentalent haar bekend voorkomt bij haarzelf. Ze komen tot de conclusie dat haar ervaringen zeer beperkt zijn. Haar meest recente en levendige herinnering is die van de acteercursus. De volgende stap voor Marleen is om meer ervaringen te creëren.

Jij kan dit ook helder maken met je coachee door te vragen:

- > Is dit voor jou vertrouwd gedrag?
- > Wanneer zet jij dit in?
- > Met wie zet jij dit in?
- > Hoe frequent zet je dit in?

Er zijn twee mogelijke uitkomsten:

- > **Er is gedrag ontwikkeld:** ga naar stap 4.
- > **Er is geen of onvoldoende gedrag ontwikkeld:** soms is er niet genoeg gedrag ontwikkeld om echt een goed beeld te krijgen van het effect ervan op de coachee. Laat de coachee met het gedrag experimenteren (zoals met behulp van micromastery's, zie kader), of exploreer eerst de blokkade indien experimenteren op dit moment te hoog gegrepen blijkt te zijn. Voor dat laatste kun je je beroepen op onze verdiepende vaardigheden 'toelaten' (paragraaf 3.1) en 'omgaan met schaduw' (paragraaf 3.2).



De micromastery: een nieuwe 'ik' verkennen op een speelse manier

Een micromastery* is een *afgebakende* vaardigheid die je tot in de puntjes leert. Je leert tot tien tellen in het Japans, maar laat de rest van de taal voor wat ze is. Of je leert een tiramisu maken die menig Italiaanse nonna doet smeken om het recept, maar je blijft voor de rest een belabberde kok. Een micromastery is interessant, omdat het jou de voldoening geeft van iets heel goed onder de knie te krijgen, maar dat ook niet zo tijdrovend is dat je er tien jaar over moet doen voor je resultaat begint te zien. De skills die je leert in de micromastery kun je inzetten op andere domeinen, waardoor je in het algemeen gewoon een betere 'leerling' wordt.

* Robert Twigger (2018). *Micromastery*. Londen: Penguin Books.

Wat ons zo mogelijk nog enthousiaster maakt, is dat het een prima vehikel is om nieuwe facetten van jezelf te ontdekken, of minder ontwikkelde kanten op te roepen, zonder een te grote investering. Zo kan een micromastery als een perfecte origami-zwaan leren maken, jouw precieze, controlerende kant aanwakkeren en verder gestalte geven.

Stap 4 Onderzoek het effect van dit gedrag op de coachee

Nadat Marleen meer ervaringen had opgedaan met ‘zichtbaar presteren’, reflecteert ze hierop samen met haar coach. Zichtbaar zijn, erkenning oogsten voor wat ze toont: ze blijkt er wel degelijk veel energie uit te halen. Niet alleen als toneel-speelster, maar ook bijvoorbeeld bij het geven van workshops over grime. Ze zijn op een dubbeltalent gebotst.

Deze vragen zullen jouw coachee helpen reflecteren (hoe meer ‘ja’s’, hoe meer aanwijzingen dat het een talent is):

- > Keek je uit naar de activiteit?
- > Kreeg je er energie van?
- > Werd je er blij van?
- > Vloog de tijd voorbij?

Hier kunnen de volgende conclusies uit komen.

- > **Het is een dubbeltalent (de energie stijgt):** de coachee krijgt er duidelijk energie van, geen twijfel mogelijk, het is een dubbeltalent! (Zie ook paragraaf 4.4). Check het polariteitenwiel (paragraaf 1.4) om te exploreren in welke vorm de coachee het dubbeltalent graag wil inzetten. Bij het beter contact maken en oproepen van dit talent kun je gebruikmaken van triggers en ankers (zie paragraaf 3.3).
- > **Het is geen dubbeltalent, maar een zwak punt (de energie daalt):** het inzetten van het tegentalent wordt ervaren als vermoeiend en lastig. Het is dus een zwak punt. Bekijk met jouw coachee hoe hij met deze kant verbonden kan blijven zonder het bij zichzelf sterk te moeten ontwikkelen (zie ook paragraaf 4.5).
- > **Het is een dubbeltalent, maar wel een slecht gemanaged tegentalent (de energie daalt):** het gaat wel over een dubbeltalent, maar omdat de coachee slechte ervaringen heeft gehad met het tegentalent (in dit geval in de schijnwerpers staan) in het verleden, kan hij het niet linken met iets ‘energiegeevends’. Die slechte ervaringen kunnen te maken hebben met het overdrijven van talent (‘Als ik het podium neem, verlies ik helemaal de connectie met anderen’) of de verkeerde timing bij het inzetten van het tegentalent (‘Ik neem ook schaamteloos het podium als het eigenlijk aan anderen is om te schitteren’). (Zie ook paragraaf 4.4 en check de dynamieken.)

- > **Het is geen dubbeltalent, maar het tegentalent wordt gebruikt als hefboom (energie +/-):** het gedrag op zich kost energie, maar heeft een positief effect op het andere talent, waardoor de totaalbalans zeer positief blijft (zie hefboomvaardigheid). Houden zo!

4.7 Hoe kun je als organisatie paradoxale talentontwikkeling faciliteren?

We hebben nu gezien hoe je met de persoon zelf werkt om zijn paradoxale talenten te ontwikkelen. Maar dat is uiteraard maar de helft van het verhaal. De werkcontext moet ook behulpzaam zijn om de ontwikkeling van veelzijdige medewerkers te ondersteunen. Als talentcoach ligt je focus duidelijk op de persoon. Als leidinggevende, HR-professional of adviseur moet je er tevens over waken dat de randvoorwaarden binnen de organisatie vervuld zijn om dit ook in de praktijk tot een succes te maken.

Dit houdt in dat organisaties naar vernieuwende manieren moeten zoeken hoe zij mensen hierin kunnen faciliteren en ondersteunen.

1. **Dubbele/meervoudige carrières en dubbelrollen.** Medewerkers verschillende rollen met elkaar laten combineren zodat ze verschillende aspecten van zichzelf aanspreken, zoals halftijds crediteurenadministratie en halftijds klantendienst, de combi-rol HR-adviseur en financial controller, enzovoort. Of rollen die zowel binnen als buiten de organisatie opereren. Dit is tegelijkertijd een effectieve manier om hokjesdenken en organisatiesilo's te doorbreken.
2. **Het verlaten van eenzijdige competentie- en prestatieframeworks.** Zo belemmert een te sterke nadruk op resultaatgerichtheid en meetbare output dat er vrij geëxperimenteerd wordt, zonder op voorhand zeker te weten of dit wel tot iets leidt, en dat er risico's worden genomen. Het kan een rem vormen op het innovatieve vermogen van de organisatie.
3. **Werken met duale waarden en dubbelcompetenties.** De vraag bij selectie of ontwikkeling is niet of je eerder een teamplayer dan wel een solowerker bent, maar wel hoe goed je in staat bent om tussen beide talenten te schakelen en per situatie tot de meest effectieve mix te komen.
4. **Nadruk leggen op de gelijkwaardigheid van talenten.** In veel organisaties worden bepaalde talenten impliciet meer gewaardeerd of hebben informeel een hogere status dan andere, ook al zeggen alle officiële beleidsstukken het tegendeel en wordt er gezworen bij gelijkwaardigheid en het omarmen van diversiteit. Het wordt nooit met zoveel woorden gezegd, maar in bedrijf X wordt 'extravert zijn' toch meer gewaardeerd dan 'introvert zijn'. Dat merk je op bepaalde kritieke momenten, bijvoorbeeld bij de keuze uit kandidaten voor een interne promotie. Of in een consultancyorganisatie die zich officieel positio-

neert als ‘resultaten behalen door te doen (en niet door rapporten te schrijven die in de lade blijven liggen)’, worden in het informele circuit analytische denkers toch meer gewaardeerd dan intuïtieve doeners. Dat zorgt dat de broodnodige doeners zich ondergewaardeerd voelen. Sommigen gaan dan in hun vrije tijd een MBA-studie doen, om er toch maar bij te horen – ook al is dit helemaal niet nodig voor het werk en wordt de persoon in kwestie er niet echt gelukkig van. Anderen gaan gewoon weg.

Een organisatie die echt diversiteit omarmt, doet dat niet alleen met woorden en mooie brochures, maar laat dit ook in de praktijk zien. Dan kan iedereen zien dat ‘doen’ evenwaardig is aan ‘denken’, ‘vernieuwen’ aan ‘zorgen dat de dagelijkse operatie goed draait’, ‘introvert’ aan ‘extravert’, enzovoort.

5. **Verskillende vormen aanbieden waarin de tegenkracht zijn plek kan krijgen.**

Je kunt hierbij denken aan:

- a. ruimte en compensatie buiten de werkcontext: een abonnement op een sportschool of yogalessen voor medewerkers met een zittend beroep;
- b. ruimte en compensatie binnen de werkcontext, maar buiten het eigenlijke werk: een plek voor een middagdutje, dansraves organiseren tijdens de middagpauze of een atelier waar medewerkers mogen werken aan hun eigen projecten;
- c. ruimte binnen het eigenlijke takenpakket door het werk minder in vakjes op te splitsen en ruimere takenpakketten te maken met een grotere variatie aan activiteiten: naast de resultaatafspraken ook vrij experimenteren met nieuwe zaken;
- d. tijdelijk een andere functie binnen het eigen bedrijf uitproberen, of ‘vliindertijd’ zoals professor Ans De Vos van de Antwerp Management School het noemt.* Evengoed zijn het heel kleinschalige experimenten, zoals een week per jaar ‘jobswipen’ met een collega, of een dag ‘veldwerk’ doen in je eigen organisatie (je neemt voor één keer de plek in van de poetsdienst of van de directie);**

Jobrotaties kunnen natuurlijk ook permanenter van aard zijn, zodat medewerkers na een tijdje vooral hun ene talent te hebben ontwikkeld, ook een heel andere kant van zichzelf kunnen ontwikkelen. Dit is een vorm van sequentiële talentontwikkeling;

* Zie Ans De Vos (2017). Talent mobiliseren om uitdagingen aan te gaan. Geraadpleegd van blog.antwerpmanagementschool.be en Johan Rasking (2016). Geef medewerkers meer tijd om te vlianderen. Geraadpleegd van www.standaard.be.

** Danielle Braun (2019). Verwondering. Geraadpleegd van www.linkedin.com/pulse/verwondering-danielle-braun.

- e. vliindertijd bij een andere organisatie (een klant of leverancier of een totaal andere organisatie) om daarna weer terug te keren;
 - f. medewerkers kunnen naast hun job ook nog andere jobs doen buiten de organisatie. Bijvoorbeeld naast je job als leidinggevende in een zorginstelling geef je ook nog les op de universiteit of heb je je eigen coachingsbureau. Dit is dan een vorm van parallelle talentontwikkeling. Dit kan uiteraard ook binnen de organisatie: je werkt halftijds op de boekhouding en halftijds in de klantenservice;
 - g. medewerkers een zo brede verantwoordelijkheid en autonomie geven dat ze binnen hun job kunnen werken met en switchen tussen verschillende talenten en tegengestelde benaderingen.
6. **Het stimuleren van schakelvermogen als talent van de toekomst.** Wat het huidige en toekomstige succes van een organisatie bepaalt, is hoe snel en wendbaar zij kan schakelen in een continu veranderende wereld. Dit hangt direct samen met hoe goed haar medewerkers kunnen schakelen tussen de verschillende aspecten in zichzelf en op die manier effectief met veranderende omstandigheden en verschillende situaties omgaan.
 7. **Het waarderen en positief benutten van ogenschijnlijk negatieve eigenschappen.** Hoe kun je als organisatie schaduwkanten, zoals gevoeligheid, traagheid, in zichzelf gekeerd zijn, pessimisme, enzovoort, erkennen, een plek geven, er het positieve uithalen en deze inzetten als een kracht?
 8. **Van een eenheidsbenadering naar een sterk gedifferentieerde aanpak van talentontwikkeling.** Niet iedereen is hetzelfde en heeft dezelfde drijfveren en behoeften. De ene wordt vooral blij van interessante projecten en de andere focust zich vooral op een fijne werksfeer met leuke collega's. Of de ene wordt graag vrijgelaten, de andere heeft nood aan een duidelijke richting. De ene zal vooral compensatie buiten het werk zoeken en de ander wil graag drie verschillende jobs tegelijkertijd doen. Allemaal hebben ze hun belangrijke bijdrage. Bij de ontwikkeling van talent is dan ook essentieel dat je rekening houdt met de individuele behoeften en leer- en werkstijl van elke persoon.
 9. **Het meer gelijkwaardig stellen van belang/behoefte van de organisatie en het belang/behoefte van het individu.** Dit betekent ook dat de organisatie de medewerker niet meer ziet als 'human resource', maar deze als hele persoon erkent en waardeert, waardoor de medewerker echt voelt dat hij er mag zijn zoals hij is, met al zijn verschillende kanten en aspecten. Dit is essentieel om professionals aan je te kunnen binden, zeker met de generatie van de millennials die veel meer gericht is op persoonlijke ontplooiing.