

# SPOREN VAN **TALENT**

Achtergronden van Nederlanders  
op de voorgrond

Lidewey van der Sluis en Monique de Vos

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

ISBN 9 789023 253624

Grafische verzorging: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle  
Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle  
Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen  
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>		<b>07</b>
<b>1. INLEIDING</b>		<b>09</b>
<b>2. SUCCES ALS TALENT: CONCEPTUEEL KADER</b>		<b>13</b>
<b>2.1 Indicatoren van succes</b>		<b>13</b>
<b>2.2 Succes als concept</b>		<b>14</b>
<b>2.3 Onderzoeksvariabelen</b>		<b>17</b>
2.3.1 Talenttype		17
2.3.2 Reguleringsmechanismen		17
2.3.3 Interactiemechanismen		19
<b>2.4 Gouden driehoek</b>		<b>22</b>
<b>2.5 Afsluiting</b>		<b>24</b>
<b>3. OPSPORING VAN SUCCESFACTOREN</b>		<b>27</b>
<b>3.1 Beschrijving van de onderzoeksapak</b>		<b>27</b>
3.1.1 Levensverhalen		27
3.1.2 Biografisch onderzoek		28
3.1.3 Diepte-interviews		28
3.1.4 Steekproef		29
<b>3.2 Validiteit</b>		<b>30</b>
3.2.1 Classificatie		30
3.2.2 Verantwoording		31
3.2.3 Metingen		31
<b>3.3 Werkproces</b>		<b>33</b>
<b>4. TWINTIG TALENTEN: NEDERLANDERS OP DE VOORGROND</b>		<b>36</b>
Wouter Bos	Bestuurder VU MC	36
Elco Brinkman	Bestuurder, politicus	40
Marlies Dekkers	Modeontwerpster	44
Siem de Jong	Profvoetballer Ajax, Newcastle United	48
Agnes Jongerius	Lid Europees Parlement	52
Jort Kelder	Tv-maker en dagvoorzitter	58
Angeliën Kemna	Bestuurder pensioenuitvoerder APG	62
Andries Knevel	Radio- en tv-presentator	68
Klaas Knot	President De Nederlandsche Bank	72
Ans Markus	Kunstenares	76
Aad Ouborg	Ondernemer, bestuurder	80
Shula Rijxman	Bestuurder NPO	84

Melanie Schultz van Haegen	Minister I&M	88
Mirjam Sijmons	Bestuurder Arboned	92
Koen Slippens	Bestuurder Sligro	96
Humberto Tan	Radio- en tv-presentator	100
Carel ter Linden	Predikant	104
Nico ter Linden	Predikant	108
Mart Visser	Modeontwerper	112
Susi Zijderveld	Bestuurder CBR	116

## **5. BEVINDINGEN: ONDERZOEKSRESULTATEN** **121**

### **5.1 Omgeving** **122**

### **5.2 Individu** **126**

### **5.3 Interactie** **131**

#### 5.3.1 Reguleringsmechanismen 131

#### 5.3.2 Interactiemechanismen 131

### **5.4 De 'gouden driehoek' van kwaliteiten, mentaliteit en mogelijkheden** **134**

#### 5.4.1 Kwaliteiten 135

#### 5.4.2 Mentaliteit 135

#### 5.4.3 Mogelijkheden 135

## **6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN** **141**

### **6.1 Generieke kenmerken van bekende talenten** **142**

### **6.2 Algemene inzichten over talentontwikkeling** **143**

## **BIJLAGEN** **154**

### **Overzicht geïnterviewden** **154**

### **Overzicht HR-experts** **155**

## **HET SPOOR VAN DE AUTEURS** **156**

## **BIBLIOGRAFIE** **158**

## VOORWOORD

Het is een boeiende en soms ongrijpbare mix: talent, ambitie en succes. Hoe verhouden die zich tot elkaar? Leidt talent altijd tot succes? Is ambitie een onmisbaar ingrediënt voor succes? Kun je succesvol zijn zonder ambitie? Of zelfs zonder talent?

Vanuit onze fascinatie voor deze thematiek besloten we in het voorjaar van 2013 om samen een artikel te schrijven dat deze onderwerpen zou belichten. We bleken al snel zoveel stof, ervaring en invalshoeken te hebben dat we een artikel niet genoeg vonden. Als wij dan zo nodig wilden schrijven over talent en succes, waarom dan voor ons zelf ook niet opnieuw de lat hoog leggen? Het resultaat van onze ambitie is dit boek: "Sporen van talent, achtergronden van Nederlanders op de voorgrond." We wilden wetenschappelijke inzichten larderen met pragmatische handvatten en, als bewijsvoering en verdieping, boeiende gesprekken voeren met Nederlanders op de voorgrond. De weergave van onze inzichten en aannames moest leesbaar, bruikbaar én goed onderbouwd zijn. We wilden handvatten bieden aan organisaties en individuen om na te denken over talent, ambitie en succes en om zo optimaal gebruik te kunnen maken van de opgetekende ervaringen en de inzichten die wij door de jaren heen opdeden.

Voor ons was het een avontuur: hoe gaan twee mensen, twee vrouwen, twee –eigenzinnige- professionals die elkaar nog niet goed kennen een dergelijk plan vorm geven? Al snel 'vonden' we elkaar in onze interesse voor en deskundigheid omtrent talent, talent- en ambitieontwikkeling en succesfactoren in loopbanen. En bleken we elkaar aan te vullen in onze kennis, ervaring en interesse: wetenschap en praktijk, grote lijnen en oog voor detail, vorm en inhoud. Deze ontdekkingsreis was op zichzelf al de moeite van de exercitie waard. Maar vooral ook zijn we blij met het resultaat. We zijn verheugd dat een twintigtal Nederlanders die zich op de voorgrond bewegen bereid waren ons een kijkje te geven in het spoor dat zij trokken tot de positie waarop en waarin zij zich nu bevinden. We hebben ons bewust beperkt: het liefst hadden we een veelvoud van het aantal gesprekken gevoerd, omdat we na ieder gesprek weer vol energie door zoveel bevlogenheid van onze gesprekspartners wegreden. De gesprekken hebben ons waardevolle inzichten gegeven en gevoed om onze veronderstellingen en hypothesen kracht bij te zetten of soms te nuanceren.

We danken allereerst onze geïnterviewde gesprekspartners heel hartelijk voor hun openheid. Zij waren bereid ons inzicht te verschaffen in hún bepalende succesfactoren, de bepalende context, hun jeugd, bepalende personen, opleidingen en ervaringen. Ook zijn we dank verschuldigd aan anderen -opdrachtgevers, kandidaten, studenten- met wie wij gedurende onze reguliere werkzaamheden omtrent dit

## Sporen van talent

---

onderwerp spraken en die hun visie en invalshoeken met ons deelden en met suggesties kwamen. In het bijzonder danken we in dit kader de HR-verantwoordelijken van een vijftiental organisaties die met ons meedachten tijdens onze HR-expert bijeenkomst op Nyenrode Business Universiteit en die bereid waren ons inzicht te geven in hun organisaties als context voor talentontwikkeling.

Ook de medewerkers van uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Sonja Geurts, Hilly Udding en Jacob Reinsma danken we voor hun vertrouwen, inzet en betrokkenheid. Zij begeleidden ons vol enthousiasme en dachten met ons mee over deze publicatie. Ten slotte bedanken we ons thuisfront dat ongetwijfeld heeft 'ingeleverd' en steeds geduldig op de achtergrond heeft gevolgd met welke nieuwe inzichten wij weer thuiskwamen.

November 2014,

*Lidewey van der Sluis en Monique de Vos*



# 1. INLEIDING

*Talent hebben, een talent zijn, ambitie hebben, niet ambitieus zijn, succesvol zijn en mislukken..., met de paplepel ingegoten..., zelf voor geknokt. Dankzij mijn kindertijd... Ondanks mijn kindertijd... Ik heb er veel voor moeten doen... Ik heb er veel voor moeten laten...*

---

Opvoeding, onderwijs, werkgevers... het zijn naast karaktereigenschappen en wellicht ook naast geluk, toeval en natuurlijke aanleg belangrijke vormgevers van talent. Er zijn verschillende inzichten over talent, ambitie en de juiste mix om tot succes te komen. Wordt iemand succesvol omdat hij of zij gaat vechten vanwege tegenwerking? Of juist omdat iemand het 'geluk' heeft gehad om in een harmonieus welvarend gezin in een goede buurt terecht te komen? Hoe belangrijk is talent bij succes? En hoe belangrijk ambitie? Of kansen, 'kruiwagens'? En hoe verhouden zich toeval en bewuste keuzes tot elkaar? Eenduidige conclusies zijn niet te trekken, wel lijken er wetmatigheden te zijn.

In Nederland is de fascinatie voor talent groot. Nederlanders houden van talenten, zo blijkt uit de enorme hoeveelheid 'talentprogramma's' op tv zoals "Holland's got talent", "The Voice of Holland", "So you think you can dance" om maar een paar kijkcijferkanonnen te noemen. Blijkbaar houden we van competitie, willen we stemmen op de beste en zijn we geïnteresseerd in de levensverhalen achter de schermen, de drijfveren en de offers van de dappere zangers en dansers, die ons meevoeren in hun strijd om de eerste plaats. Op wie we kunnen stemmen via sms'jes. Tegelijkertijd roepen we over 'de zesjes-cultuur' in de samenleving en ook in het onderwijs, een van de essentiële vormgevers van talentontwikkeling, was aandacht voor talent en prestaties, zowel van docenten als van leerlingen, lang niet vanzelfsprekend. Inmiddels is die desinteresse voor talent in Nederland in combinatie met de Nederlandse volksaard ('doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg...') aan het keren. Om te beginnen is er ook in het onderwijs meer aandacht en waardering voor talent en ambitie. Zo kunnen, door de introductie in 2013 van het predicaat 'Excellente school', scholen zich onderscheiden op

kwaliteit. Ambitie van scholen, docenten en leerlingen wordt gewaardeerd en talent op alle niveaus kan beter tot zijn recht komen. Ook veel organisaties besteden aandacht aan talentontwikkeling met 'talent development'-programma's, talentpools en talentevaluaties. Bij het werven van de juiste personen wordt niettemin vooral om ambitieuze duizendpoten gevraagd. Waarbij de vraag rijst of organisaties nu talent of ambitie stimuleren en waarderen. En ook of de definitie van talentontwikkeling wel eenduidig is.

Overtuigingen worden als waarheid gepresenteerd en onderzoeken spreken elkaar vaak tegen. De visie op talent en de definitie van talent is dan ook verre van eenduidig. Zo concludeerden Zweedse wetenschappers<sup>1</sup> dat oefening kunst baart. Met andere woorden: door 10.000 uur viool te spelen, wordt iemand een begenadigd violist. Of zoals Gerard Kemkers, de voormalige schaatscoach van wereldkampioen Sven Kramer ooit zei<sup>2</sup>: "Topsport kan niet parttime." Het is offers brengen, veel trainen met veel discipline dat maakt dat iemand wereldkampioen wordt. En daarnaast heeft de wereldkampioen ongetwijfeld aanleg. Als de ouders van Sven Kramer hem nooit schaatsjes hadden ondergebonden, had hij, en hadden wij, dan ooit geweten dat hij zo goed kon schaatsen? Niet alles is objectief meetbaar. Oefening baart vast en zeker kunst. Een talent moet wellicht veel oefenen. Maar niet iedereen die heel veel oefent wordt wereldkampioen. En de slimste heeft niet altijd het meeste talent, zo illustreert ook Malcolm Gladwell in zijn bekende boek *Outliers*<sup>3</sup>. Er zijn talentvolle mensen bekend die minder hard hoefden te zwoegen dan anderen, die de top niet haalden. Bestaat er een cocktail van oefenen, onderwijs, aanleg, keuzes, geluk en ambitie dat het meest kansrijk voor talent is?

**"IK HEB GEEN SPECIAAL TALENT.  
IK BEN SLECHTS NIEUWSGIERIG"**

*Albert Einstein (1879-1955)*

Dit boek beoogt inzichten te geven in de mix die maakt dat talenten succesvol kunnen zijn. We onderzochten op welke momenten de basis wordt gelegd voor karakter- en gedragsvorming, leidend tot bekendheid en succes. We toetsten onze overtuiging dat er voor talentontwikkeling en succes meerdere, vaak met elkaar samenhangende, elementen zijn die het talentprofiel van een persoon bepalen. En spraken met onze gesprekspartners over de bepalende invloed van hun levensloop, van zowel de kindertijd als de volwassenheidsfase. Aan de hand van het conceptueel model en de gedefinieerde talenttypologieën komen we tot conclusies en aanbevelingen. Aanbevelingen voor talenten en voor hen die een rol spelen op het pad van de talentontwikkeling. Waarmee we onze bijdrage hopen te leveren aan



inzichten over de optimale mix van talent en ambitie als ingrediënten voor succes. Dit boek is relevant voor diegenen die professioneel of uit belangstelling en/of betrokkenheid interesse hebben voor het thema 'talent', en die zich enerzijds willen verdiepen in de wetenschappelijke kaders die we schetsen en anderzijds geboeid zijn door de voorbeelden die we hebben 'opgehaald' bij bekende Nederlanders en boeiende bestuurders. Dit boek kan helpen bij het voeren van de discussie in organisaties over de tijd- en budgetbesteding om talent tot bloei te laten komen, teneinde er als organisatie ook beter van te worden en mee te groeien. Het bewust definiëren van talent, talentdoelstellingen, selectiecriteria en opleidings- en begeleidingsactiviteiten kan verspilling van talent én budget voorkomen. Ook hopen wij dat diegenen die ambitie hebben, overtuigd zijn van hun eigen kracht of juist aarzelen hoe deze verder in te zetten, kunnen leren van onze inzichten en analyses.

In dit boek hebben we getracht een weergave te bieden van gesprekken met een twintigtal mensen die hun nek uitsteken, hun hoofd boven het maaiveld uitsteken en ergens 'voor gaan'. Hun ervaringen en visies hebben we ingebracht in onze beschouwingen en analyses. Daarnaast spraken we met HR-verantwoordelijken in organisaties over hun inspanningen ten aanzien van talent- en ambitieontwikkeling en de zin ervan. Ook beschouwden wij het onderwijsveld specifiek in de context van talent.

In hoofdstuk 2 beschrijven we indicatoren van succes en proberen we tot een definitie van succes te komen. We formuleren er onderzoeksvragen, hypotheses en komen tot een conceptueel kader van talenttypologieën. We introduceren de 'Gouden driehoek' van kwaliteit, mogelijkheden en gedrevenheid als richtsnoer voor onze gesprekken. In hoofdstuk 3 leggen we vooral verantwoording af over onze onderzoeksmethode, de keuzes en het werkproces, waarna we in hoofdstuk 4 de gesprekken met bekende Nederlanders en boeiende bestuurders weergeven. Hoofdstuk 5 gaat een slag dieper met de analyse van de verzamelde data. In hoofdstuk 6 trachten we door middel van aanbevelingen handvatten te geven voor talentontwikkeling.

<sup>1</sup> Anders Ericsson, *Psychological Review*, 1993.

<sup>2</sup> Monique de Vos, *Vol in de wind, topmannen en topvrouwen over leiderschap*, 2012.

<sup>3</sup> Malcolm Gladwell, *Outliers*, 2008.