

Universiteit Antwerpen

Instituut voor Onderwijs- en Informatiewetenschappen

Het belang van relaties bij talentontwikkeling

Eva Chaubet

Afstudeerscriptie voorgelegd met het oog op
het behalen van de graad van master in de
Opleidings- en onderwijswetenschappen

Promotor: prof. dr. D. Gijbels

Dankwoord

Voor u ligt mijn masterproef, geschreven in het kader van de studie Opleidings- en Onderwijswetenschappen aan de Universiteit Antwerpen. Deze thesis was nooit tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen.

In de eerste plaats denk ik hierbij aan mijn promotor, David Gijbels. Hij hielp me op weg en bleef tijdens die weg steeds geduldig en optimistisch. Hij bood me theoretische denkkaders en inzichten. Zijn begeleiding betekende voor mijn masterproef een absolute meerwaarde.

Voorts wil ik Luk Dewulf bedanken. Hij gaf me inspiratie voor het schrijven van een boeiende masterproef. Hij moedigde aan en schonk vertrouwen voor het welslagen van de masterproef. Zijn geloof in mij heeft me enorm gestimuleerd.

Vervolgens wil ik Philips Lightning en Alcatel Lucent bedanken. Deze twee organisaties boden me respondenten om mijn interviews mee te houden. Bedankt voor de boeiende gesprekken die ik mocht voeren. Daarbij wil ik alle 129 respondenten bedanken die mijn online vragenlijst hebben ingevuld. Ik dank hen voor hun tijd en voor de nodige feedback die gegeven werd.

Tot slot bedank ik mijn mama en papa. Zij gaven me de kans om zes jaar te studeren. Ze steunden mij onvoorwaardelijk in mijn zoektocht naar mijn eigen talent!

Abstract

Organisaties voeren een strijd in het vinden en het behouden van talent. Het begrip talent krijgt echter binnen organisaties een verschillende invulling. In dit onderzoek definiëren we talent als iets wat moeiteloos gaat, energie oplevert, waarbij de tijd vliegt en waarvan anderen erkennen dat het een talent is. Via een kwalitatieve onderzoeksmethode onderzoeken we het laatste deel van de definitie. Met behulp van een vragenlijst en diepte-interviews gaan we na of werknemers uit Vlaamse organisaties competent zijn om op basis van een omschrijving van talent deze bij zichzelf te benoemen. Hierbij vragen we of ze in staat zijn om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze talenten bij hen hebben benoemd. Daarnaast stellen we de vraag of het benoemen van talent door andere personen op de werkplaats gerelateerd is aan een verdere ontwikkeling van dit talent. De 3 onderzoeksvragen worden binnen dit onderzoek bevestigd. Uit onderzoek bij 7 werknemers uit 2 Vlaamse organisaties blijkt dat de respondenten hun talent doorheen de definitie (h)erkennen. Ze affirmeren dat iedereen 1 of meerdere talenten bezit. We besluiten dat de respondenten in staat zijn om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze bij hen hebben benoemd. De respondenten spreken hierbij over personen uit het verleden zoals ouders, familie, vrienden, collega's, leidinggevenden, leerkrachten en (ex-) partners. Enkele respondenten delen mee dat dit benoemen van hun talenten leidt tot een verdere ontwikkeling. Implicaties zijn dat conclusies gebaseerd worden op basis van diepte-interviews afgenomen door 1 onderzoeker bij 7 respondenten binnen 2 organisaties. Verder onderzoek is daarom aangewezen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Talent	3
2.1	Het begrip ‘talent’	3
2.2	Talent in het nature-nurture debat	4
2.3	Talent aan de binnenkant	5
3	Talent in organisaties	8
3.1	Talent in organisaties	8
3.2	Talentmanagement	9
3.3	Talent meten	9
3.4	Talentbeheer	11
3.5	Talentontwikkeling in organisaties	12
3.6	Appreciative Inquiry	15
4	Relaties	17
4.1	Talent en relaties	17
4.2	Het benoemen van talenten	17
5	Methodologie	19
5.1	Onderzoeksvragen	19
5.2	Onderzoekopzet	19
5.3	Respondenten	20
5.4	Data-inzameling	21
5.5	Instrumenten	21
5.5.1	Vragenlijst: VIA Survey of Character Strengths	21
5.5.2	Interviewleidraad	23
5.6	Analyse	24
6	Resultaten	26
6.1	Talent	26
6.1.1	Het begrip talent	26
6.1.2	Teveel van een talent	27
6.1.3	Iedereen talent	27
6.1.4	Definitie talent	28
6.1.5	Erkennen eigen talenten	29
6.2	Talent in organisaties	30
6.2.1	Organisaties en talent	30
6.3	Relaties	31
6.3.1	Benoemen door anderen	31
6.3.2	Belangrijke personen	32
6.4	Interpretatie resultaten	33
7	Besluit	34
8	Discussie en conclusie	35
8	Referenties	38

Bijlage A: Vraag tot deelname	42
Bijlage B: Vertaling vragenlijst VIA survey of character strengths	43
Bijlage C: Interviewleidraad	59
Bijlage D: Data-analyse	63

1 Inleiding

Ondanks het feit dat talent binnen onze samenleving de dag van vandaag steeds meer een hot topic wordt genoemd, blijft het voor velen moeilijk te omschrijven. Het is een abstract begrip dat verschillende onderzoekers trachten te definiëren. Ze worstelen met de vraag wat talent juist is (Christiaensen, Dochy, Kinschots, Kyndt, Marcelis, Philips, Van Cauwenberghe, Van den Bogaert & Vervaeke, 2009). Momenteel is er nog te weinig kennis over wat talent inhoudt en hoe het op een betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Senge (2006) schrijft dat het in ons Westers denken niet eenvoudig is ongrijpbare zaken te vatten. We zijn gewend om de werkelijkheid te beschouwen als iets objectief en meetbaar. Talent daarentegen is niet tastbaar wat leidt tot een moeilijke omschrijving (Collings & Mellahi, 2009). Binnen deze masterproef trachten we om vanuit de literatuur een definitie te geven aan het begrip talent en verwante begrippen zoals talentontwikkeling en talentmanagement. We beschrijven talent als een sterkte of een kernkwaliteit van een individu. We vertrekken vanuit het standpunt dat iedereen talent heeft. We definiëren talent als een activiteit die moeiteloos gaat en energie oplevert, waarbij de tijd vliegt en waarvan anderen erkennen dat het een talent is (Dewulf, in press; Dewulf, 2009).

Eijl, van Wientjes, Wolgensberger en Pilot (2005) stellen dat talent zowel in het onderwijs als in arbeidsorganisaties een veelbesproken onderwerp is. De relevantie van talentontwikkeling in en buiten het onderwijs kreeg de afgelopen twintig jaar meer aandacht dan ooit. Scholen willen de talenten van alle leerlingen ontdekken en hen de kans geven om deze maximaal te ontwikkelen. Volgens Behrstock (2010) is men zowel in als buiten het onderwijs op zoek naar effectieve systemen om talenten te ontdekken. Collings en Mellagi (2009) hebben het over de ‘War for Talent’ waar een strijd wordt gevoerd in het vinden, aanwerven en behouden van talenten. Talent wordt hier bekeken als iets wat bij de top behoort. Op de arbeidsmarkt is dikwijls een tekort aan werknemers met de juiste ontwikkelde talenten. Dit wordt bevestigd door de niet ingevulde vacatures op de website van VDAB (Werk zoeken, n.d.). Voor organisaties is het erg belangrijk om nieuw talent aan te trekken en deze mensen te kunnen behouden (Charney, 2010). Dit komt door de aandacht voor de ontwikkeling van het individu enerzijds en de behoeften van de samenleving anderzijds. In deze masterproef leggen we de focus op talent en talentontwikkeling in organisaties. Binnen de literatuur dringt de vraag zich op hoe we talent kunnen herkennen, meten en ontwikkelen (Banasova, Cambal & Hruzova, 2010).

In het buitenland wordt tegenwoordig steeds meer onderzoek verricht naar talent (Tarique & Schuler, 2010). In Vlaanderen wordt het onderwerp echter beperkt onderzocht (Christiaensen et al., 2009). Elke organisatie geeft haar eigen invulling aan het begrip: investeren in het talent van zoveel mogelijk werknemers, creëren van talentpools, het ontwikkelen van talent als een strategische keuze ... (Zorbas, 2011).

Het relationele aspect (het laatste deel van de door ons gekozen definitie) bij talentontwikkeling werd tot nu toe weinig onderzocht en daarom willen we in deze masterproef ook onderzoeken welk verband deze ontwikkeling heeft met het benoemen van talent. Dit onderzoek stelt de vraag of het ontwikkelen van talent gerelateerd is aan relaties en meer bepaald aan relaties op de werkvloer. Zowel werknemers als werkgevers hebben baat bij de ontwikkeling van de talenten (Andrus, 2010).

In het eerste deel van deze masterproef ontwikkelen we een theoretisch kader waarbinnen de verschillende begrippen worden uitgewerkt. We starten met de vraag wat talent is volgens de literatuur en hoe dit begrip in organisaties geïmplementeerd wordt. Vervolgens wordt dieper ingegaan op talentontwikkeling en dit leidt ons naar het relationele aspect. In het volgende deel stellen we onze onderzoeksvragen op en wordt de gehanteerde methodologie verder toegelicht. Tot slot gaan we over naar de resultaten en formuleren we onze conclusies en discussiepunten.

2 Talent

2.1 *Het begrip 'talent'*

Het hebben van talent vormt in onze samenleving een aantrekkelijk idee (Rickers, 2009). Met talent wordt namelijk duidelijk gemaakt dat elke persoon uniek is en over eigenschappen beschikt die anderen niet bezitten. Maar wat houdt het begrip talent in en wanneer kunnen we spreken over iemand met talent? Volgens Rickers (2009) is talent onbestaand. Bewust en veel oefenen speelt een belangrijkere rol in het ontwikkelen van expertise dan enkel talent. De term 'deliberate practice' duidt de kwaliteit van de oefening. Het gaat over taken waarbij men de lat steeds hoger legt en waarbij naar manieren gezocht wordt om de taak beter uit te voeren. Rickers (2009) schrijft dat in onze samenleving elk individu talent moet hebben om in een bepaald domein te excelleren.

Dewulf (2009) daarentegen vertrekt vanuit het standpunt dat iedereen talent heeft en dat talent bijgevolg iets aangeboren of een natuurlijke aanleg is. Dewulf (2009) bekijkt talent in een brede context. Iedereen bezit talent en niemand heeft exact dezelfde talenten.

Talent wordt in verschillende contexten en betekenissen gehanteerd. Bouwen (2010) stelt dat het in de veronderstelling gebruikt wordt dat het iets heel zeldzaam is, aan weinig mensen gegeven. Talent is iets waarin een persoon sterker lijkt te zijn dan andere mensen in de omgeving. Het gaat over een gave of een natuurlijke aanleg. Talent wordt meegegeven met de geboorte, maar het vraagt om een verdere ontwikkeling (Bouwen, 2010). Dewulf (2009) sluit zich hierbij aan door te zeggen dat het om patronen in ons denken en handelen gaat die van nature sterk ontwikkeld zijn.

Buckingham en Clifton (2010) definiëren talent als een herhalend patroon van denken, voelen of gedragen dat op een productieve manier kan ingezet worden. Gagné (2004) schrijft in zijn onderzoek dat talent af en toe als een subcategorie van begaafdheid bekeken wordt. De begrippen begaafdheid en talent worden vervolgens beschreven. Begaafdheid wijst op het bezit en het gebruik van ongetrainde en spontane natuurlijke talenten. Het wordt ook wel 'a gift' genoemd. Talent wijst op systematisch ontwikkelde kennis, attitudes en vaardigheden. Met talent bedoelt hij een uitzonderlijke beheersing van ontwikkelde competenties in een bepaald domein: het bedrijfsleven, vrije tijd, sport, sociale aangelegenheid, kunst ...

Wanneer Chand (2011) over talent spreekt, heeft hij het over geschoolde werknemers. De vraag wordt hierbij ook gesteld of de vaardigheden verworven worden door formele opleiding of dat ze aangeboren zijn. Formele opleiding van getalenteerde mensen, zoals atleten en

academici, kunnen een individu zijn vaardigheden verder laten ontwikkelen. Zorbas (2011) heeft het vooral over ‘high-performers’ om een ‘high-performance-organization’ te creëren. Talent wordt bekeken als een uitzonderlijke prestatie die leidt tot een hoger productieniveau voor organisaties. Ook Horowitz (2011) spreekt over toptalent in organisaties. Hiermee worden zeer slimme en betrokken medewerkers bedoeld die zwakke punten binnen de organisatie kunnen opsporen en deze helpen verbeteren. Talent behoort tot de belangrijkste posities die differentieel bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel voor de organisatie. De focus ligt op hoog potentieel zijnde goed presterende werknemers die de belangrijkste rollen opnemen. Talent heeft geen betrekking op alle werknemers binnen een organisatie (Collings & Mellahi, 2009).

Op basis van de literatuur komen Christiaensen et al. (2009) tot een eenduidige definitie.

Talent is het samenvoegen van vermogen (nurture – educatie, training, ervaring, competenties, vaardigheden, aanpassingsvermogen, flexibiliteit en opvoedbaarheid), motivatie (engagement, tevredenheid, moraal, inzet, uitdagingen, welzijn, verandering), kansen (rol, doorgroeimogelijkheden, leerkansen, kansen op succes, kansen om uit te breiden, systeem van identificatie, assessmentsysteem, mentorschap) en de beïnvloeding van al deze elementen door nature (aangeboren elementen). Talent is naast deze elementen ook beïnvloedbaar door de context waarin het tot stand komt. Talent wordt op deze manier een strategisch hulpmiddel dat men kan inzetten om zich voor te bereiden op voortdurende veranderingen (Christiaensen et al., 2009, p.14).

Deze definitie bekijkt talent vooral aan de buitenkant als iets waar iemand zichtbaar in excelleert. Onze eigen visie op het begrip wordt in hoofdstuk 2.3 ‘Talent aan de binnenkant’ weergegeven. In dit onderzoek wordt talent aan de binnenkant benaderd als een karaktersterkte. Dit sluit meer aan bij onze eigen visie van het begrip.

2.2 *Talent in het nature-nurture debat*

Zoals hierboven vermeld, bestaan verschillende definities met een verschillende visie. In de nature-benadering is talent aangeboren. De nurture-visie geeft aandacht aan de invloed van de sociale omgeving, ontwikkeling ... (Christiaensen et al., 2009). Op empirisch vlak wordt weinig aansluiting gevonden bij de nature-benadering (Simonton, 2001). Christiaensen et al. (2009) beschrijven dat hedendaagse psychologen twijfelen aan het bestaan van aangeboren talenten. Simonton (2001) stelt dat recent empirisch onderzoek bezwaar maakt tegen het

gemeenschappelijke geloof in het bestaan van talent. Dit onderzoek is echter gebaseerd op een eenvoudige voorstelling van wat talent is. Simonton (2001) beklemtoont het samen voorkomen van de nature- en nurture-benadering. In plaats van een statisch genetisch proces kan talent ontstaan vanuit een dynamisch proces waarin zowel genetische als omgevingsfactoren een rol spelen. Het is van cruciaal belang om naar de impact van de natuur in de ontwikkeling van talent te peilen (Simonton, 2001).

Enkele auteurs waaronder Sameroff (2010) vertegenwoordigen de sterke punten van een persoon die het gevolg zijn van verbindingen in de hersenen gevormd vroeg in het leven, ruim vóór de tienerjaren. Het gaat om biologische, psychologische en emotionele aspecten. Deze sterke punten kunnen later in het leven niet aangeleerd worden (Sameroff, 2010). Barab en Plucker (2002) volgen de ‘nurture-benadering’. In hun definitie van talent schrijven ze dat talent iets is dat bestaat tussen een individu, zijn omgeving en de sociaal-culturele context waarin de persoon zich bevindt. Talent wordt door andere auteurs zoals Lewis en Heckman (2006) en Learning (2008) omschreven als individuen die een uitzonderlijke capaciteit bezitten. Zij behandelen het begrip als iets dat over personen heen in situaties gesitueerd is.

Volgens Feldhusen (1998) is talent het geheel van genetisch beïnvloede en omgevingsbepaalde geschiktheid, bekwaamheden en persoonlijke kenmerken die als waardevol voor de maatschappij worden aanzien door cultuur en traditie. Het is niet iets wat sommige mensen bezitten en anderen niet. Het is een geheel van aangeleerde en verworven competenties die ontwikkeld worden door cultuur en omstandigheden in ieders leven. Er zijn dus auteurs zoals Sameroff (2010) die in het midden tussen de nature- en nurture-benadering blijven. Binnen beide benaderingen zijn verschillende verklaringen voor individuele verschillen die leiden tot succes of falen. De nurture-benadering, oftewel de impact van externe of sociaal-culturele factoren die bijdragen aan de ontwikkeling, is zeer belangrijk en men mag dit niet minimaliseren. We benaderen talent in deze masterproef aan de binnenkant, als iets wat aangeboren is, wat vanzelf gaat en waar men van nature goed in is (nature-benadering). Dit talent dient echter ontwikkeld te worden. In dit onderzoek gaan we na of het benoemen van een talent door andere personen kan leiden tot ontwikkeling hiervan (nurture-benadering).

2.3 *Talent aan de binnenkant*

Talent is waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren (Christiaensen et al., 2009). In dit onderzoek definiëren we talent als een activiteit die moeiteloos gaat, energie oplevert, waarbij de tijd vliegt en anderen erkennen dat het een talent is (Dewulf, in press; Dewulf, 2009).

Hierbij wordt de vraag gesteld of mensen op basis van deze definitie van talent in staat zijn om hun eigen talenten te benoemen. Dit leidt ons tot een eerste onderzoeksvraag. Het laatste kenmerk van de definitie heeft te maken met anderen die een persoon erop wijzen dat deze ergens goed in is (Dewulf, in press; Dewulf, 2009). Een tweede onderzoeksvraag die hierbij gesteld wordt, is of mensen in staat zijn om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze talenten bij hen hebben benoemd.

Csikszentmihalyi (1999) schrijft dat het inzetten van talenten mensen in een toestand van 'flow' brengt. Dewulf (in press) beschrijft dat het begrip ontstond uit onderzoek van Maslow naar mensen die hard werken, niet omwille van een beloning, maar omwille van het werk zelf. Vervolgens staat beschreven dat Csikszentmihalyi het begrip intrinsieke motivatie verder zou onderzoeken. Uiteindelijk kwam Csikszentmihalyi (1999) tot het begrip 'flow'. Het werd beschreven als een toestand waarin mensen kunnen verkeren tijdens een activiteit zodat ze alles wat rondom hen gebeurt, vergeten. Mensen die een toestand van 'flow' beleven, ervaren diepe vreugde. De begrippen 'talent' en 'flow' zijn verbonden met elkaar omdat talent tot uiting komt in situaties waar sprake is van 'flow'. 'Flow' zegt iets over de ervaring en de toestand van iemand. 'Talent' beschrijft het potentieel van de betrokkenen. Talent wordt ingezet om in een toestand van 'flow' te komen. Talenten worden zichtbaar wanneer het gaat over de vier kenmerken die hierboven beschreven werden: het gaat moeiteloos en levert energie op, de tijd vliegt en anderen erkennen het (Dewulf, in press; Dewulf, 2009).

Talent aan de binnenkant bekeken, wordt een sterkte of 'character strenght' genoemd. Een 'character strenght' moet volgens Peterson en Seligman (2004) aan tien voorwaarden voldoen: een sterkte draagt bij tot het verwezenlijken van een goed leven; een sterkte kan leiden tot een aantrekkelijk resultaat, elke sterkte heeft zijn eigen waarde zelfs zonder een duidelijk goed resultaat; de sterkte van iemand doet niets aan andere mensen; het tegenovergestelde van een sterkte kan ook beschouwd worden als een sterkte en niet als een zwakte; een sterkte wordt zichtbaar in enkele individuele gedragingen op een manier dat ze beoordeeld kunnen worden; een sterkte wordt onderscheiden van andere positieve eigenschappen en kan niet ontleed worden; een karaktersterkte wordt uitgebeeld in toonbeelden; verstandig zijn kan wonderen doen indien deze eigenschap toegevoegd wordt aan de sterkte; het bestaan van mensen die selectief de totale afwezigheid van een bepaalde sterkte laten zien; de samenleving biedt mogelijkheden om de sterktes in te planten en hen uit te oefenen in de praktijk. Een classificatie van alle sterktes werd opgesteld door Peterson en Seligman (2004). Het resultaat is een lijst van 24 sterktes die onderverdeeld wordt in zes

concepten: wijsdom en kennis, moed, menselijk, rechtvaardigheid, matigheid en transcendentie.

3 Talent in organisaties

3.1 *Talent in organisaties*

In dit onderzoek ligt de focus op talent en talentontwikkeling in organisaties. In tijden waarin alles zoveel mogelijk meetbaar moet zijn om efficiëntie en effectiviteit te verhogen, dringt zich de vraag op hoe we talent kunnen herkennen, meten en ontwikkelen (Collings & Mellahi, 2009; Charney, 2010).

Talent is een menselijke energiebron voor sterke prestaties op het werk. Talent is wat iemand graag doet en goed kan. Als iemand werk doet dat overeenstemt met zijn/haar talent haalt die persoon hier energie uit, dit op voorwaarde dat de context hier de faciliteiten toe biedt. Het levert niet alleen voor de persoon zelf energie op, maar ook voor de organisatie als geheel (Bouwen, 2010).

Zorbas (2011) stelt dat talent binnen onze samenleving vaak wordt gezien als een kenmerk van high potentials. High potentials zijn werknemers die de mogelijkheid hebben om zich verder te ontwikkelen en topexpert te worden. Leervermogen, motivatie en engagement zijn binnen de definitie van high potentials belangrijke begrippen (Van High Potential naar High Professional, n.d.). Het Vlaams Economisch Verbond (2007) plaatst talent in een breder perspectief en beschouwt het niet als een eigenschap die enkel tot de top van de organisatie behoort. Het Vlaams Economisch Verbond (2007) neemt aan dat iedereen een talent bezit dat verder ontwikkeld kan worden. Zowel het individu als de organisatie hebben baat bij het erkennen van talenten. Indien ze erkend worden, kunnen ze zich verder ontwikkelen en haalt iedereen hier voordeel uit. In plaats van de focus enkel te leggen op het opsporen van hooggetalenteerde individuen kan een organisatie investeren in het talent van zoveel mogelijk medewerkers. Het is belangrijk om als organisatie uit te gaan van de visie dat iedereen talent heeft. Dit talent moet ontdekt worden, op een juiste manier ontwikkeld worden en een juiste functie krijgen (Vlaams Economisch Verbond, 2007).

Christiaensen et al. (2009) wijzen op de contextafhankelijkheid van het begrip talent. Het kan niet op een eenduidige manier over verschillende contexten heen gebruikt worden. De context van een organisatie bestaat uit bedrijfsspecifieke noden. Als gevolg hiervan dienen organisaties hun focus met betrekking tot talentmanagement zelf te bepalen, rekening houdend met de contextfactoren.

3.2 *Talentmanagement*

Talentmanagement is een groeiend begrip (Lewis & Heckman, 2006). Het belang van talentmanagement op micro- en op macrovlak neemt toe (Blass & April, 2008). Hiermee wordt bedoeld dat talentmanagement binnen de organisatie samen met de belangstelling voor deze benadering in de samenleving toeneemt.

Organisaties maken zich steeds meer zorgen over het aanwerven, ontwikkelen en behouden van ‘hun talent’ voor de toekomst. Binnen een organisatie lijkt geen enkele manier om talent te ontwikkelen juist of verkeerd. Een versneld pad blijkt echter meer problemen te hebben dan een op maat gemaakte route. Op die manier is er een gelijke behandeling voor iedereen (Blass & April, 2008). Blass en April (2008) stellen dat talent ontwikkeld moet worden met het oog op het behouden van medewerkers binnen de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat er een verontrustend gebrek is aan duidelijkheid over de definitie, het toepassingsgebied en de algemene doelstellingen. De termen ‘talentmanagement’, ‘talentstrategie’ en ‘HR-planning’ worden vaak door elkaar gebruikt. Als gevolg van de verwarring over definities en termen is het moeilijk om de precieze betekenis van ‘talentmanagement’ te definiëren (Lewis & Heckman, 2006). Strategisch talentmanagement wordt door Collings en Mellahi (2009) gedefinieerd als activiteiten en processen die belangrijke posities systematisch identificeren om een duurzaam concurrentievoordeel te bereiken in organisaties. Daarbij dient een talentpool ontwikkeld te worden.

Bouwen (2010) beargumenteert dat talent essentieel is voor organisaties. Het bewust omgaan met talent en talentontwikkeling is de beste garantie voor hun toekomst (Bouwen, 2010).

3.3 *Talent meten*

Sommige mensen zijn zich amper bewust van hun talent (Dewulf, 2009). Senge (2006) schrijft dat men ‘zachte zaken’ als minder belangrijk worden beschouwd wanneer wat meetbaar is als waardevoller wordt aanzien. In ons Westers denken zit wetenschappelijke objectiviteit diep geworteld. Dit heeft de rationalisering als drijvende kracht achter de modernisering van de samenleving tot gevolg. Rationalisering komt tot uiting door een steeds grotere nadruk op kennis en wetenschap. Zaken zoals talent lijken ongrijpbaar, zijn niet objectief vast te stellen en kunnen niet eenduidig gedefinieerd worden. Dit maakt ze moeilijk te vatten omdat we de werkelijkheid zien als iets dat objectief, meetbaar en zichtbaar is. De werkelijkheid wordt in de wetenschap gereduceerd tot het objectieve. Dit dringt door in heel de samenleving. Organisaties richten zich enkel op wat ze zien. De vraag dringt zich dus op

hoe we talent kunnen meten in tijden waarin alles zo meetbaar mogelijk moet zijn om efficiëntie te verhogen. Het is niet evident om gepaste tastbare instrumenten te vinden om talent te meten. Sommige meetinstrumenten helpen om uit te zoeken wie best aan de noden van de organisatie tegemoet komt. Doordat talent hier in een breder perspectief wordt gezien, zijn er een beperkt aantal instrumenten.

Martin Seligman ontwierp een aantal testen. Eén van zijn bekendste testen is de VIA Survey of Character Strengths test (Seligman, 2003). Het is een vragenlijst bestaande uit 240 vragen die als resultaat de onderliggende talenten weergeeft (Peterson & Seligman, 2004). De VIA Survey of Character Strengths is een gevalideerde test die de sterktes van een persoon beschrijft. Het is een duidelijk voorbeeld van ‘appreciative inquiry’. Dit begrip wordt verder in deze masterproef beschreven onder sectie 3.6 ‘Appreciative Inquiry’. Hoofdstuk 5 ‘Methodologie’ verduidelijkt hoe de test bijdraagt aan deze masterproef. De VIA Survey of Character Strengths is een positief psychologisch georiënteerd instrument dat aan de hand van een online vragenlijst 240 zinnen of stellingen aanbiedt. De respondent kiest steeds welk het meest van toepassing is op zichzelf (1= very much like me, 2= like me, 3= neutral, 4= unlike me, 5= very much unlike me). Dit resulteert in de vijf belangrijkste ‘strengths’ van de respondent volgens de perceptie waarmee de vragenlijst werd ingevuld. De test kent 24 mogelijke ‘strengths’ (Peterson & Seligman, 2004):

- Curiosity of interest in the world
- Fairness, equity, and justice
- Honesty, authenticity, and genuineness
- Industry, diligence, and perseverance
- Judgement, critical thinking, and open-mindedness
- Citizenship, teamwork, and loyalty
- Kindness and generosity
- Forgiveness and mercy
- Perspective (wisdom)
- Capacity to love and be loved
- Bravery and valor
- Caution, prudence, and discretion
- Modesty and humility
- Social intelligence
- Love of learning

- Humor and playfulness
- Creativity, ingenuity, and originality
- Zest, enthusiasm, and energy
- Gratitude
- Self-control and self-regulation
- Appreciation of beauty and excellence
- Leadership
- Spirituality, sense of purpose, and faith
- Hope, optimism, and future-mindedness.

Deze 24 sterktes worden samengebracht in zes clusters (Peterson & Seligman, 2004):

- Wijsdom en kennis
- Moed
- Humaan: betreffende de mens, mensgericht
- Rechtvaardigheid
- Matigheid: niet overdreven
- Transcendentie: spiritueel, een staat van hoger bewustzijn ervaren.

Seligman en Csikszentmihalyi (2000) schrijven dat medewerkers die hun sterktes kennen en deze iedere dag kunnen ontwikkelen en gebruiken voldoening ervaren. De organisatie zou deze sterktes moeten kunnen beheren door resultaten via een softwareprogramma op te slaan, evoluties op te volgen en sterktes strategisch in te zetten. Dit beheer helpt de organisatie bij het vinden en ontwikkelen van de juiste talenten. Een organisatie die eerder aandacht heeft voor de sterktes van mensen in plaats van het wegwerken van de zwaktes zorgt voor een groter engagement van werknemers (Christiaensen et al., 2009).

3.4 Talentbeheer

Chandler et al. (2009) stellen een crisis vast in het beheren van talenten (Chandler et al, 2009). Talentbeheer is een strategie die de organisatie helpt bij het vinden en ontwikkelen van kritieke werknemers. In een rapport wijzen ze op het belang van een strategische benadering van het beheren van het talent (Learning, 2008). Talentmanagement wordt volgens enkele auteurs bekeken als een verzameling van typische HR-domeinen zoals werving en selectie, het beheer van loopbaan- en opvolgingsplanning en het controleren van ontwikkeling ... Het beheren van talent dient gelijkaardig te zijn aan wat het HR-departement altijd deed, maar

sneller en binnen de gehele onderneming in de plaats van enkel voor een bepaalde functie of afdeling (Lewis & Heckman, 2006).

Collins en Mellahi (2009) benadrukken de tekortkomingen in de literatuur omtrent de wijze, het gebruik en het toepassen van talentbeheer. De auteurs stellen zich de vraag of talent enkel aan de leden van de top toebehoort of dat het aan ieder individu toegeschreven kan worden. Zodoende moet talentbeheer ingebed worden in het personeelsbeleid van de organisatie. Op basis van eerder literatuuronderzoek trachten de auteurs toekomstig onderzoek op het gebied van talentbeheer te helpen. Ze willen de conceptuele grenzen van talentbeheer afbakenen en een theoretisch kader verstrekken dat kan helpen in het ontwerpen van hun onderzoeksinspanningen. Tenslotte stellen Collins en Mellahi (2009) dat organisaties die op een strategische wijze aan talentbeheer doen betere prestaties zullen bereiken.

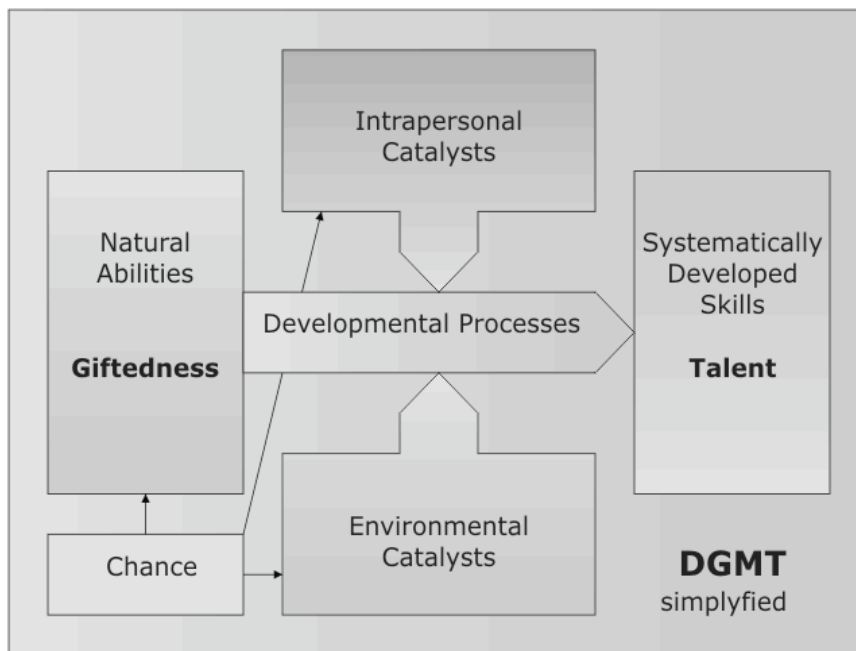
3.5 *Talentontwikkeling in organisaties*

Nu beschreven is wat talent binnen organisaties inhoudt, volgt een uiteenzetting omtrent de ontwikkeling van deze talenten. Volgens het Vlaams Economisch Verbond (2007) gaat talentontwikkeling over het maximaal benutten van de mogelijkheden die in een individu verscholen zitten. Mensen zullen namelijk liever in organisaties werken die hen de kans geven om hun talenten te ontwikkelen (Bouwen, 2010). Organisaties moeten goed nadenken over het aanbieden van interne carrièremogelijkheden en de ontwikkeling hiervan. Ze horen kansen te geven voor het nemen van meer verantwoordelijkheden binnen een functie. Dit kan leiden tot het ontwikkelen van de talenten van de betrokkenen (Chandler, Hall & Kram, 2009).

Op het vlak van human resource vertalen we competentie management als een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen met het oog op het realiseren van de opdracht van de organisatie en het performanter maken van de medewerkers (Henderickx, Janvier, Van Beirendonck & Humblet, 2010, p. 92-93).

Bij competentie management gaan organisaties mensen opleiden en hun competenties ontwikkelen om hun functie zo goed mogelijk uit te oefenen. Waar het bij competentie management vooral gaat over het wegwerken van tekorten met de focus op de competenties van individuen voor organisaties, ligt de focus bij talent management op het individu zelf (Christiaensen et al, 2009). De persoon wordt niet enkel bekeken als werknemer maar ook als individu naast de organisatie. Het is een denkrichting die gebaseerd is op de

toekomst, namelijk het aanwezige talent verder ontwikkelen. Deze ontwikkeling moet beginnen met een meer inclusieve opvatting hiervan binnen alle gebieden van de menselijke prestatie. Deze domeinen (bijvoorbeeld kunst en sport) hebben allemaal kenmerken die essentieel zijn voor de definitie van talent en de ontwikkeling ervan: ze vergen allemaal de verwerving van domeinspecifieke expertise (Simonton, 2006). In hoofdstuk 2.2 ‘Talent in het nature-nurture debat’ schreven we dat verschillende factoren een invloed hebben op de ontwikkeling van talenten. Onderstaand model geeft dit weer.



Figuur 1. Differentiated Model of Giftedness and Talent (Gagné, 2004)

Het Differentiated Model of Giftedness and Talent' (DMGT) geeft het talentontwikkelingsproces weer als de transformatie van natuurlijke vermogens of gaven. Dit wordt weergegeven in uitstekende systematisch ontwikkelde vaardigheden, die talenten genoemd worden, in een specifieke beroepsactiviteit. Drie katalysatoren ondersteunen of hinderen het proces: inter-persoonlijke katalysatoren (zoals motivatie, gezondheid en persoonlijke eigenschappen), omgevingskatalysatoren (zoals socio-demografische factoren, speciale programma's of activiteiten) en kansen (Gagné, 2004).

Verschillende onderzoekers stellen zich de vraag welke aspecten leiden tot een verdere ontwikkeling van talent. Aandacht moet besteed worden aan de eigenlijke ontwikkeling. Gagné (2004) schrijft dat men inspanningen moet doen in het zoeken naar extra empirisch bewijs ter ondersteuning van de huidige ontwikkelingshypothesen. Wanneer iemand zijn

unieke talent gaat ontwikkelen, zal die persoon waardevoller worden voor zijn omgeving (Dewulf, 2009). Bij talentontwikkeling ligt de focus op het ontwikkelen van talenten in tegenstelling tot het competentiedenken waar men vaak tekorten gaat wegwerken. Deze manier van denken wordt ook wel ‘appreciative inquiry’ genoemd. Van Beirendonck (2010) biedt een nieuw model aan dat competentie- en talentmanagement integreert. Het resulteert in een derde dimensie. Hij merkt op dat in de realiteit weinig verschil is tussen organisaties die talentmanagement implementeren en degenen die het houden bij het vertrouwde competentie management. Hieronder wordt een vergelijkingstabel weergegeven van talent- en competentie management om zo een helder onderscheid te behouden.

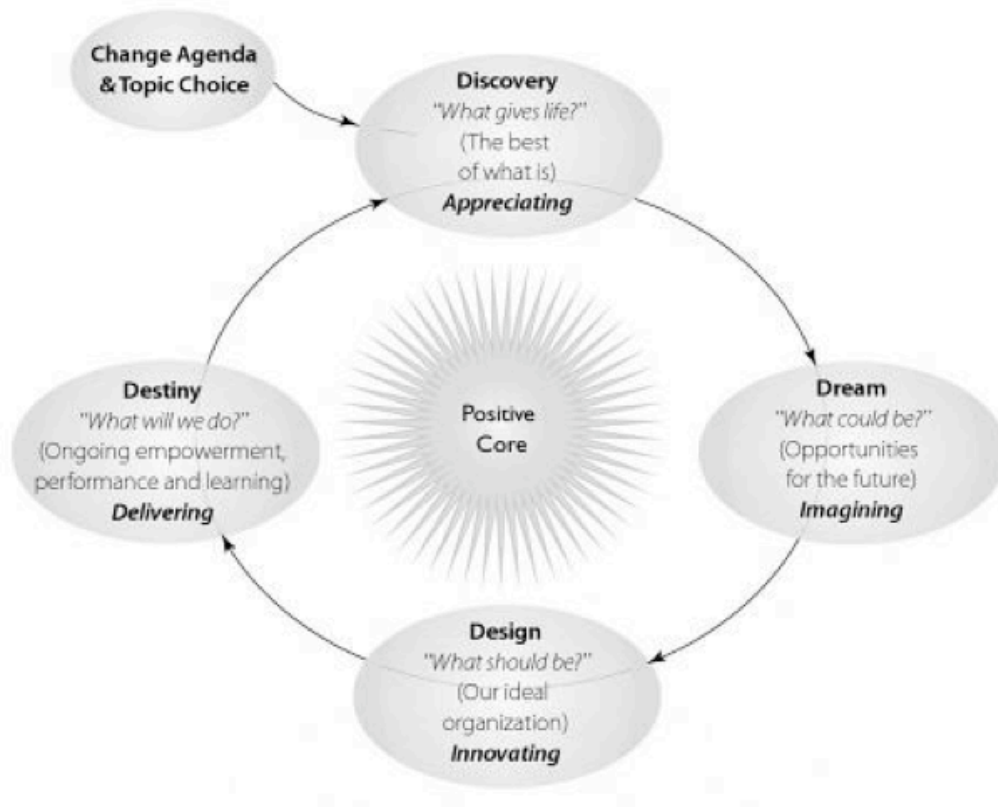
Tabel 1

Vergelijkingstabel talentmanagement en competentie management

Talentmanagement	Competentiemanagement
<u>Talent</u> : We definiëren talent als een activiteit die moeiteloos gaat, energie oplevert, waarbij de tijd vliegt en waarvan anderen erkennen dat het een talent is (Dewulf, in press; Dewulf, 2009)	<u>Competentie</u> : We definiëren een competentie als een set van kennis, vaardigheden en attitudes die een persoon in staat stellen om succesvol te zijn in verschillende taken (Blanchard & Thacker, 2007).
<u>Talentmanagement</u> : Het optimaal verwerven, inzetten, ontwikkelen en behouden van die talenten die een organisatie nodig heeft om zich te onderscheiden op de markt en in haar dienstverlening (Christiaensen et al., 2007).	<u>Competentiemanagement</u> : Een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen met het oog op het realiseren van de opdracht van de organisatie en het performanter maken van de medewerkers (Henderickx et al., 2010)
Focus op het <u>individu</u> .	Focus op <u>kwaliteiten</u> (competenties) van een individu.
Ontwikkelen van <u>sterktes</u> .	Wegwerken van <u>zwaktes</u> .
Gericht op de <u>algemene ontwikkeling</u> van het individu.	Gericht op de <u>ontwikkeling van de competenties</u> van het individu binnen de organisatie.
Job wordt aangepast aan de <u>specifieke talenten</u> van de medewerker.	De competenties van de medewerker worden ontwikkeld voor de <u>specifieke functie</u> .

3.6 *Appreciative Inquiry*

‘Appreciative inquiry’ wordt meestal vertaald als waarderend onderzoek. Het concentreert zich niet op de problemen of de tekorten binnen de organisatie, maar richt zich op positieve ervaringen. Sterktes worden als uitgangspunt genomen. In de plaats van zich te fixeren op tekorten kijkt men naar de mogelijkheden. Dit betekent dat de job wordt aangepast aan de specifieke talenten van de medewerkers. Een bemerking hierbij is of het aanpassen van de job realistisch is binnen een competitieve economie. De ‘appreciative inquiry’-benadering zorgt ervoor dat medewerkers zich maximaal kunnen ontplooien. Het opleiden van medewerkers moet dan ook meer gericht zijn op hun talenten en niet op de zaken waar ze minder goed in zijn (Cooperrider & Srivastva, 1987). ‘Appreciative inquiry’ is een wetenschappelijk onderzochte manier om mensen en groepen te bekijken vertrekkend vanuit wat wel werkt (Cooperrider & Whitney, 2008). De essentie van waarden is erkennen wat er is en daar de waarde van zien. Het is een activiteit die mensen kiezen om te vertrekken vanuit de kracht die aanwezig is. Daarom is deze benadering geschikt voor het ontwikkelen van en vanuit talent. Deze benadering richt zich op positieve ervaringen en zorgt ervoor dat individuen zich maximaal kunnen ontplooien (Andrus, 2010). Het proces van ‘appreciative inquiry’ wordt hieronder gevisualiseerd als een cyclus van vier fasen: ‘discovery’ (wat is er?), ‘dream’ (wat zou kunnen worden?), ‘design’ (wat zal worden?) en ‘destiny’ (actie plannen).



Figuur 2. Appreciative Inquiry '4-D' cyclus (Whitney, Trosten-Bloom & Cooperrider, 2010)

4 Relaties

4.1 *Talent en relaties*

Het begrip ‘relatie’ wordt gebruikt in alle domeinen van het leven, van de wiskunde tot de psychologie. Een relatie betekent het hebben van een verband tussen bepaalde elementen. Zoals in hoofdstuk 3.5 ‘Talentontwikkeling in organisaties’ staat beschreven, stellen vele onderzoekers zoals Simonton (2006) en Christiaensen et al. (2007) zich de vraag welke aspecten leiden tot een verdere ontwikkeling van talent. We hebben in figuur 1 gezien dat verschillende katalysatoren het talentontwikkelingsproces hinderen of ondersteunen. De onderzoeksvraag die bij het laatste kenmerk in onze definitie gesteld kan worden, is of het benoemen van talent door andere personen leidt tot een verdere ontwikkeling van het talent.

Gruber, Lehtinen, Palonen en Degner (2008) schrijven dat deskundige uitvoering vaak een individuele bezigheid is, maar dat de ontwikkeling van de deskundigheid in belangrijke mate afhangt van de aanwezigheid van andere personen. Deze personen kunnen enorm bijdragen tot de ontwikkeling van expertise. Voor iemand die bijvoorbeeld in een team werkt, zijn de leden van de groep belangrijk. Deze worden dan als belangrijke personen gezien voor elkaar.

Een organisatie die haar eigen talent intern ontwikkelt, haalt hier grote voordelen uit. Er blijkt een crisis te zijn in de ontwikkeling van menselijk talent, namelijk het uitvoeren en het beheren van talent. Organisaties moeten praktijken uitvoeren die werknemers verbeteren in plaats van formele mentoring in te voeren als enige vorm van relationele ondersteuning. Daarbij dienen ze een groter aantal medewerkers in staat te stellen om hun eigen ontwikkeling op te volgen. (Chandler et al., 2009). De rol van relaties bij talentontwikkeling wordt vaak onderschat. Hoewel men grootse prestaties vaak bekijkt als een individuele zaak is dit zelden het geval (Gruber, Lehtinen, Palonen & Degner, 2008). In onderzoek naar talenten bij jongeren spreekt men over peerrelaties die belangrijk zijn in het ondersteunen of het verhinderen van talentontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat deze peers een positieve functie uitoefenen (Patrick, Ryan, Alfeld-Liro, Fredericks, Hruda & Eccles, 1999).

4.2 *Het benoemen van talenten*

Johnson (2010) schrijft dat de hedendaagse wetenschap een aantrekkelijk idee verkondigt: in ieder van ons zit een genie dat we het enkel nog naar boven moeten halen. We zouden een cultuur moeten bouwen waarbij iedereen wordt aangemoedigd ernaar te streven om het toppunt te bereiken, om alle potentieel uit zichzelf te halen. Onderzoek zegt dat we de idee van het vaste, ingeboren talent terzijde moeten leggen omdat het eigen is aan onze Westerse

cultuur. Het genie in ons is een uitkomst van de menselijke verdiensten (Johnson, 2010). Om het met de woorden van de Oostenrijkse schrijfster Marie von Ebner-Eschenbach te zeggen: "Der Genius weist den Weg, das Talent geht ihn."

De ontwikkeling van talenten is geen individuele bezigheid, de aanwezigheid van andere personen speelt een rol. Ze spelen vaak een zeer cruciale rol voor de bevordering van iemands carrière. Verwachtingen worden bereikt doordat individuen worden aangemoedigd en continu worden ondersteund (Gruher, Lehtinen, Palonen & Degner, 2008).

Banninck en Klaver (2010) beschrijven dat wanneer men de krachten en de competenties in de plaats van de klachten of de tekorten benoemt, de focus waardevol blijkt te zijn. Deze benadering werd eerder 'appreciative inquiry' genoemd. Tegenwoordig hebben organisaties de neiging om een oorlog naar talent te voeren waarbinnen ze aanwerven en proberen de uitstroom te beperken door hun topmensen met loonsverhogingen te behouden. Ze zijn onvoldoende gericht op het laten groeien van mensen en op het implementeren van rollen met de focus op hun sterke punten en interesses (Athey, 2008).

Zinvolle en goede feedback kan iemand helpen een stap te zetten naar een hoger niveau van functioneren. Het belang van feedback wordt door Shenkton (2007) verduidelijkt met het 'Johari-venster'. Het model bestaat uit vier kwadranten: de vrije ruimte, de blinde vlek, het verborgen gebied en het onbekende. De context en de relaties op een bepaalde moment bepalen de omvang van de verschillende gebieden. Individuen voelen zich het best wanneer ze zich in relatie met anderen in de open of vrije ruimte begeven. Hoe groter deze ruimte, hoe beter het individu zich voelt. Feedback is een manier om de vrije ruimte te vergroten en elkaar beter te leren kennen. De wijze waarop feedback wordt gegeven is van cruciaal belang. Dit moet vooral gebeuren zodat de andere kan groeien. Met een terugblik naar 'appreciative inquiry' blijkt dat het belangrijk is om het accent op positieve feedback te leggen. (Shenkton, 2007). Seligman en Csikszentmihalyi (2000) schrijven dat medewerkers die weten wat hun talenten zijn en deze elke dag kunnen ontwikkelen en gebruiken, voldoening ervaren. Met deze gedachte sluiten we het theoretisch kader af en gaan we over naar het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvragen.

5 Methodologie

5.1 Onderzoeksvragen

Doorheen het theoretisch kader werden drie onderzoeksvragen aangehaald. Om een overzicht te behouden, worden deze hier nog eens opgesomd.

- Zijn mensen in staat om op basis van een omschrijving van talent hun eigen talenten te benoemen?
- Zijn mensen in staat om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze talenten bij hen hebben benoemd?
- Is het benoemen van talent door andere personen op de werkplaats gerelateerd aan een verdere ontwikkeling van dit talent?

5.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek vond plaats in het academiejaar 2010-2011. We vertrokken vanuit een theoretisch kader dat ons leidde naar de drie bovenstaande onderzoeksvragen. Om een antwoord te bieden op deze onderzoeksvragen, gaan we binnen deze masterproef deductief te werk en vertrekken we vanuit de veronderstellingen zoals in de literatuur beschreven om deze verder te onderzoeken. Tijdens dit academiejaar werden de opgestelde onderzoeksvragen kwalitatief onderzocht. Uiteindelijk zullen we op het einde van deze gedeeltelijke empirische cyclus evalueren in hoeverre het kennisprobleem is opgelost.

Kwalitatief onderzoek staat centraal. Lucassen en Hartman (2007) beschrijven kwalitatief onderzoek als de studie van de aard van de verschijnselen. Met de aard van de verschijnselen bedoelen ze de context, de verschijningsvormen, de kwaliteit ... We willen immers uitspraken doen over enkele respondenten op basis van vragenlijsten en diepte-interviews. Zo kunnen we een mogelijk antwoord op bovenstaande vragen geven. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om een laag aantal respondenten diepgaand te bevragen. Het onderzoek inspireert zich op de 'Grounded Theory' (Mortelmans, 2009). Bij deze stroming gaat men data verzamelen uit de praktijk door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden. De bedoeling is om kwantitatief vervolgonderzoek ter controle te doen. Een voorwaarde voor de 'Grounded Theory' is dat de theorie niet alleen van toepassing mag zijn op de respondenten van het onderzoek, maar dat het veralgemeend moet kunnen worden voor een grotere groep mensen.

Datatriangulatie speelt in dit onderzoek een belangrijke rol aangezien verschillende gegevens verzameld worden, zowel uit vragenlijsten als uit interviews. Het betekent dat via

verschillende respondenten gepeild wordt naar een gemeenschappelijk onderwerp met als bedoeling de verzamelde data tegenover elkaar te plaatsen (Mortelmans, 2009).

5.3 Respondenten

Aan dit onderzoek namen zeven werknemers uit twee Vlaamse organisaties deel. Het onderzoek strekt zich uit over een tijdspanne van één academiejaar. We opteren voor een diepgaand onderzoek bij weinig participanten om binnen de beperkte tijd uitspraken te kunnen doen. Lucassen en Hartman (2007) stellen dat de nadruk bij kwalitatief onderzoek niet op de hoeveelheid respondenten ligt. De onderzoekers willen immers geen uitspraken doen over de mate waarin een bepaald verschijnsel voorkomt in de populatie. Binnen kwalitatief onderzoek wordt voldoende vertegenwoordiging niet in een getal uitgedrukt. Het aantal respondenten zegt niets over de kwaliteit van het onderzoek. De ondergrens voor de vertegenwoordiging is één respondent. De onderzoeker moet zorgen dat de participanten een onderzoeksgroep vertegenwoordigen die relevante kenmerken vertoont voor het onderzoek. Zeven respondenten wordt binnen kwalitatief onderzoek dus voldoende geacht. Tabel 2 stelt onze selectie voor.

Tabel 2

Selectie respondenten

Respondent 1	Philips Lighting	Vrouw	Arbeider
Respondent 2	Alcatel Lucent	Man	Leidinggevende
Respondent 3	Philips Lighting	Vrouw	Leidinggevende
Respondent 4	Philips Lighting	Man	Leidinggevende
Respondent 5	Philips Lighting	Man	Arbeider
Respondent 6	Alcatel Lucent	Vrouw	Bediende
Respondent 7	Alcatel Lucent	Man	Bediende

Het onderzoek werd in twee Vlaamse organisaties gevoerd. Aangezien in onderzoek met functie en geslacht als mogelijk beïnvloedende variabelen rekening wordt gehouden, werden deze kenmerken bij het selecteren van participanten ook bevraagd. We maakten dus gebruik van een doelgerichte steekproef waarbij de onderzoeker op voorhand enkele criteria stelt

waaraan de participanten moeten voldoen (Mortelmans, 2009). De participanten worden tewerkgesteld. Hierbij moeten ze werken binnen een Vlaamse context. In de zoektocht werden ook de criteria man/vrouw en arbeider/bediende meegenomen. Deze criteria werden opgesteld om heterogeniteit binnen de onderzoeksgroep te brengen. Bij het bekijken van deze tabel zien we dat de respondenten verdeeld zijn over twee organisaties. Hierbij zijn zowel mannen als vrouwen vertegenwoordigd. We hebben bovendien een goede mix van arbeiders, bedienden en leidinggevenden.

We zochten twee organisaties en kwamen in contact met Philips Lightning en Alcatel Lucent. Binnen deze organisaties werken vrouwen en mannen en zowel arbeiders als bedienden. Beiden hechten veel belang aan het ontdekken en verder ontwikkelen van talenten voor alle medewerkers.

Philips Innovations Applications NV te Turnhout is een grote organisatie sinds drie jaar actief werkt aan de uitbouw van een ‘Building on Strengths’-programma. Twee operatoren (één man en één vrouw) en twee leidinggevenden (één man en één vrouw) vulden de vragenlijst in, waarna ze op 12 en 13 april 2011 geïnterviewd werden.

Alcatel Lucent te Antwerpen is eveneens een grote organisatie waarbinnen een team werkt dat verschillende workshops organiseert met betrekking tot talentontwikkeling. Aangezien de arbeiders op het laatste moment afhaakten, vulden twee bedienden (één man en één vrouw) en één leidinggevende (een man) de vragenlijst in, waarna ze vervolgens op 18 en 19 april 2011 geïnterviewd werden.

5.4 *Data-inzameling*

De data-inzameling vond plaats binnen de periode van midden december 2010 tot midden april 2011. De zeven participanten vulden een vragenlijst in waarna een diepte-interview volgde. De respondenten vulden de vragenlijst in de loop van maart 2011 in. De resultaten van de vragenlijst, een lijst van de 24 sterktes, werd geïntegreerd in het diepte-interview. We combineerden twee instrumenten aangezien we geen instrument vonden die onze hele definitie van talent volledig dekte.

5.5 *Instrumenten*

Het onderzoeksmateriaal bestaat uit een instructieleidraad (zie bijlage A), een vragenlijst (zie bijlage B) en een interviewleidraad (zie bijlage C).

5.5.1 *Vragenlijst: VIA Survey of Character Strengths*

De VIA Survey of Character Strengths is een Amerikaanse gevalideerde test die de sterktes van een persoon beschrijft (Seligman, 2003). Dit Engelstalig positief psychologisch

georiënteerd instrument brengt aan de hand van een online vragenlijst 240 zinnen of stellingen aan. De respondent kiest steeds welk het meest toepasbaar is op zichzelf (1= very much like me, 2= like me, 3= neutral, 4= unlike me, 5= very much unlike me). Dit resulteert in de vijf belangrijkste ‘strengths’ van de respondent. De test kent 24 mogelijke ‘strengths’ (Peterson & Seligman, 2004). Deze 24 sterktes zijn samengebracht in zes clusters. In ‘3.3 Talent meten’ werden deze sterktes en clusters reeds beschreven.

Deze vragenlijst, beschikbaar in veertien talen, diende echter vertaald te worden naar het Nederlands aangezien een Nederlandse vertaling nog niet bestond. Oorspronkelijk was het doel om de vragenlijst aan minstens 100 respondenten voor te leggen om vervolgens met behulp van statistische analyse de validiteit en betrouwbaarheid na te gaan. Het Amerikaanse instituut voor ‘Authentic Happiness’ stemde toe om ons hierin te ondersteunen. De vragenlijst werd vertaald en in een online tool ingevoerd (Enquête maken, n.d.). We stuurden digitaal een vraag tot deelname (zie bijlage A) rond waarin de link van de vragenlijst (VIA Survey of Character Strengths (vertaling) n.d.) terug te vinden was. De zwakte aan deze online tool was dat we niet op de hoogte waren wie de vragenlijst invulde, daarbij konden we ons de vraag stellen of de vragenlijst eerlijk en correct werd ingevuld. De sterkte was dat het snel verspreid kon worden aangezien de online link voor iedereen toegankelijk was. Hierbij konden veel respondenten op korte tijd bereikt worden. De vragenlijst werd van midden december 2010 tot eind januari 2011 door 129 Vlaamse werknemers ingevuld. Deze werknemers verschillen naargelang leeftijd, functie, woonplaats en geslacht. Na afloop contacteerde het instituut ons met de melding dat de vertaaldienst had besloten om geen gegevens vrij te geven. Hierdoor gingen we op zoek naar een andere manier om een gevalideerde vertaling van de vragenlijst te maken (Stes, De Maeyer & Van Peteghmen, 2008).

De eerder zelfstandig vertaalde vragenlijst werd door een master vertaler Engels terug omgezet naar het Engels. Deze vertaler was niet betrokken bij het onderzoek en dus niet tot de totstandkoming van de eerste Nederlandstalige versie. In grote lijnen kwamen de vertaling en de omgekeerde vertaling overeen. Op basis van de resultaten werden kleine aanpassingen gedaan.

Daarbij ontving ik feedback van verschillende respondenten, die de vragenlijst in de eerste stap online hadden ingevuld, met betrekking tot onduidelijkheid of dubbelzinnigheid van vragen. Na de aanpassing hiervan, werd de vragenlijst voor een laatste keer onder de loep genomen door samen te zitten met drie respondenten. We opteerden om respondenten te zoeken die verschillen in geslacht, functie en leeftijd om zo mogelijk verschillen in opvatting te ontdekken en tot diepgaande feedback te komen. De groep respondenten bestond uit een

vrouwelijke bediende van 23 jaar, een mannelijke leidinggevende van 54 jaar en een mannelijke arbeider van 38 jaar. De vragen en hun betekenis werden systematisch overlopen en de laatste aanpassingen werden gedaan. Stes, De Maeyer en Van Petegem (2008) schrijven dat het zelf vertalen, terug laten vertalen en de diepgaande feedback op de vragen leidt tot de ontwikkeling van een betrouwbaar en valide instrument. Zie bijlage B voor de Nederlandse vertaling van de VIA Survey of Character strengths.

5.5.2 Interviewleidraad

Cohen, Manion en Morrison (2007) schrijven dat interviews verschillende doelen kunnen hebben. In dit onderzoek is het doel van de diepte-interviews om data te verzamelen zodat meningen en bevindingen van respondenten bevestigd en verzameld kunnen worden. Vervolgens kunnen vragen beantwoord en hypothesen ontwikkeld worden. Op basis van de literatuur werd een interviewleidraad (bijlage C) opgebouwd. Deze werd samen met Luk Dewulf¹ en een andere studente opgesteld. De vragen starten breed en deze leiden tot de bevestiging van resultaten uit de op voorhand ingevulde vragenlijst. De hieruit verkregen resultaten werden in het interview verwerkt. We starten met algemene openingsvragen waar gevraagd wordt naar de functie, de ervaring en de vooropleiding. Daarop volgt de vraag om het begrip ‘talent’ in eigen woorden te definiëren. Hierop volgen vragen betreffende de eigen talenten van de respondent. Vervolgens gaan we over naar de door ons geselecteerde definitie van talent. De vier kenmerken hieruit (2.3 Talent langs de binnenkant) worden apart diepgaand besproken. Dit deel wordt afgesloten door de vraag te stellen om één talent te benoemen die binnen de definitie past. Na enkele vragen met betrekking tot de organisatie waarbinnen de respondent werkzaam is te stellen, nemen we de resultaten uit de VIA Survey of Character Strengths erbij. De vijf bovenste resultaten uit de lijst van 24 sterktes kunnen talenten genoemd worden. De onderste vijf zijn geen talenten. De onderzoeker neemt de bovenste en de onderste vier resultaten mee naar het interview. Ze heeft de resultaten op die moment niet bekeken zodat ze de antwoorden niet kan sturen. Telkens wordt één van de acht kaartjes getrokken en nagegaan of de respondent het als een sterkte of een zwakte ziet. Vervolgens wordt ingegaan op momenten in het verleden waarin ze zich hiervan bewust werden en op andere personen die een mogelijke invloed uitoefenen. Na het overlopen van alle kaartjes, dienen de respondenten deze te sorteren. De interviewleidraad wordt afgesloten met vragen over de algemene ontwikkeling.

¹ Luk Dewulf is auteur van het boek ‘Ik kies voor mijn talent’. Hij is partner bij Kessels&Smit, The learning Company en begeleider bij Leergang opleidingskunde (Dewulf, 2009).

Het is een semigestructureerd interview. Dit houdt in dat de onderzoeker de interviewleidraad heeft voorbereid en de vragen gestructureerd heeft. Tijdens het interview is een afwijking van de vragen mogelijk. Niet alle vragen dienen gesteld te worden en de onderzoeker is vrij om bijvragen te stellen.

5.6 *Analyse*

De zeven werknemers namen deel aan het onderzoek. De vragenlijsten werden in de loop van maart 2011 ingevuld, opgestuurd en verwerkt. De duurtijd van de interviews lag tussen de 35 en 62 minuten. Ze werden allen afgenomen door de auteur van deze masterproef. De interviews werden telkens opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Bij deze transcriptie maken we gebruik van Nvivo². De interviews werden geanalyseerd door middel van inhoudsanalyse. Om de verscheidenheid van de opvattingen in kaart te brengen, werden de verschillende antwoorden van de respondenten uit de transcripties opgelijst en verkend. Verder werd gebruik gemaakt van halfopen codering, gebaseerd op de onderzoeksresultaten uit het theoretische luik van deze masterproef. Binnen het uitvoeren van kwalitatief onderzoek is coderen de belangrijkste stap. De onderzoeker gaat hier alle informatie die iets zegt over eenzelfde onderwerp samenbrengen (Mortelmans, 2009). De codes werden geclusterd volgens de opdeling uit de literatuur: 'talent', 'talent in organisaties' en 'relaties'. Onder de cluster talent werden volgende codes gebruikt: 'het begrip talent', 'teveel van een talent', 'iedereen talent', 'definitie talent' en 'erkennen eigen talenten'. De code 'organisaties en talent' werd onder de cluster 'talent in organisaties geplaatst'. De codes 'benoemen door anderen' en 'belangrijke personen' werden onder 'relaties' geplaatst. In tabel 3 worden de codes nog eens duidelijk weergegeven.

² Nvivo is een softwarepakket voor kwalitatieve analyse van vooral tekstuele informatie. Nvivo analyseert, classificeert, en ordent de informatie op basis van codes en categorieën. Het kan gebruikt worden voor zowat alle vormen van geschreven tekst (Nvivo, 2010).

Tabel 3

Clusters en codes

Cluster	Code
Talent	Het begrip talent
	Teveel van een talent
	Iedereen talent
	Definitie talent
	Erkennen eigen talenten
Talent in organisaties	Organisaties en talent
Relaties	Benoemen door anderen
	Belangrijke personen

6 Resultaten

We vertrekken binnen dit onderzoek vanuit de veronderstellingen zoals in de literatuur beschreven. We trachten een antwoord te bieden op de onderzoeksvragen:

- Zijn mensen in staat om op basis van een omschrijving van talent hun eigen talenten te benoemen?
- Zijn mensen in staat om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze talenten bij hen hebben benoemd?
- Is het benoemen van talent door andere personen op de werkplaats gerelateerd aan een verdere ontwikkeling van dit talent?

We volgen de structuur zoals die in tabel 3 staat beschreven. Hierbij worden de codes binnen de clusters ‘talent’, ‘talent in organisaties’ en ‘relaties’ beschreven. Per code volgt een beschrijving die in de literatuur werd teruggevonden. Vervolgens wordt gerefereerd naar de antwoorden uit de interviews. In bijlage D is de data-analyse terug te vinden. We sluiten elke code af met een quote afkomstig uit de interviews.

6.1 Talent

6.1.1 Het begrip talent

Uit de literatuur bleek dat talent een moeilijk te omschrijven begrip is. In onderzoek worstelt men met de vraag wat het juist is (Christiaensen et al, 2009). In deze masterproef wordt het beschouwd als een sterkte of een kernkwaliteit van een individu. Talent wordt in de literatuur beschreven als iets onbestaand (Rickers, 2009), als een subcategorie van begaafdheid (Gagné, 2004), als iets dat toegewezen is aan geschoolde mensen met hoge prestaties (Chand, 2011; Zorbas, 2011; Horowitz, 2011) en als het samenvoegen van vermogen, kansen, motivatie en nature in een bepaalde context (Christiaensen et al, 2009). Onderzoekers bekijken talent in het licht van de nature- en/of de nurture-benadering. In de nature-benadering is talent aangeboren en bij de nurture-visie wordt talent ontwikkeld door verschillende invloeden van buitenaf. Alle respondenten gaven een blijk van kennis van het begrip talent waarbij ze rekening hielden met verschillende aspecten. De respondenten zien talent vooral in het licht van de nature-benadering als iets wat iemand bezit en iets dat vanzelf gaat. Kenmerken die aan bod kwamen, waren: iets waar je goed in bent, iets wat je graag doet, iets dat vanzelf gaat, iets wat anderen erkennen, tijd speelt geen rol, je haalt er meer energie uit dan dat je er in steekt, een sterkte en iets wat je goed kan (respondent 1 r 17-18;

respondent 2 r 19-22; respondent 3 r 17-18; respondent 4 r 14-15; respondent 5 r 15-16; respondent 6 r 17-21; respondent 7 r 25-26).

‘Waar mensen intrinsiek goed in zijn, wat ze graag doen en daardoor ook goed kunnen. Het heeft niets met techniciteit te maken. Iedereen heeft wel een talent maar ni iedereen weet dat. Gedeeltelijk krijgde da van uw geboorte mee maar door de opvoeding en opleiding worden bepaalde dingen wel meer verfijnd. Ma iedereen heeft toch wel iets waarvan men zegt, dat doe ik graag.’ (Vrouwelijke bediende, Alcatel Lucent)

6.1.2 Teveel van een talent

In de theorie werd het verschil tussen talentmanagement en competentie management besproken. Bij competentie management gaat het vooral om het wegwerken van tekorten. Een organisatie die aandacht geeft aan de sterktes van de mensen in de plaats van het wegwerken van zwaktes zorgt voor een groter engagement (Christiaensen et al, 2009). Tijdens de interviews haalden de respondenten allemaal een veronderstelling aan zonder dat hier specifiek naar gevraagd werd. Uit hun antwoorden bleek dat een talent of een sterkte dat te sterk aanwezig is, een valkuil wordt. Het talent wordt dus een zwakte wanneer er teveel van is (respondent 1 r 106-107; respondent 2 r 43; respondent 3 r 32-33; respondent 4 r 107-108; respondent 5 r 100; respondent 6 r 99-101; respondent 7 r 120-121).

‘Ik zie dat zelf wel als een talent maar het kan ook een zwakte zijn, want als ik het teveel doe is het een zwakte. Maarja das met alles zo, teveel is nooit goed.’ (Vrouwelijke arbeider, Philips Lighting)

‘Teveel ervan hebben is ne valkuil.’ (Mannelijke leidinggevende, Philips Lighting)

6.1.3 Iedereen talent

In deze masterproef wordt talent in een breder perspectief geplaatst als iets wat iedereen bezit. Iedereen heeft talent en niemand heeft precies dezelfde talenten. Talent wordt bekeken als een natuurlijke aanleg, als iets wat iedereen bezit (Dewulf, 2009). Bij het begin van het interview werd de vraag gesteld of iedereen talent heeft. Zonder de mening van de interviewer te kennen, antwoordden de respondenten unaniem. Iedereen heeft talent volgens hen. Iedereen

heeft wel iets dat vanzelf gaat (respondent 4 r 18-20; respondent 6 r 25-29; respondent 7 r 32-33). Het is niet omdat iedereen talent heeft, dat iedereen het ook ontwikkelt. Niet iedereen wil het ontwikkelen of krijgt de mogelijkheid om het verder te ontwikkelen (respondent 1 r 21-22, respondent 2 r 28-40). Sommige mensen zijn zich niet bewust van hun talenten waardoor het dus ook moeilijk is om ze verder te ontwikkelen (respondent 3 r 21-22).

“Ik denk da iedereen wel ergens een talent heeft maar da ze gewoon ni de mogelijkheid krijgen om da allemaal te kunnen ontwikkelen. Ni iedereen demonstreert het zodat het herkend kan worden. Sommigen weten het niet omdat niemand hen daar ooit op wijst. Je kunt wel geforceerd zoeken naar een talent, ma das ni zo evident om da te herkennen. Een oefening van vorig jaar heeft mij wel geholpen daarin. Het heeft ook met tijdstip te maken. Door opleiding of door kansen da ge krijgt. Als de context er niet is waarop da mensen er attent op gemaakt worden, lukt da ni. Als ge nooit probeert dat iets bestaat. Dus zeggen da ni iedereen talent heeft, is wat verkeerd geformuleerd. Sommigen krijgen gewoon de kans niet. Bij sommigen is het heel duidelijk. Die hebben dat nu eenmaal en die laten dat ook zien. Als ze da herkennen voor zichzelf, geraken ze verder. Sommige mensen krijgen ni die kans. Dus stellen da ni iedereen talent heeft, is verkeerd. Dan kan ik beter zeggen da ni iedereen de kans krijgt.’ (Mannelijke leidinggevende, Alcatel Lucent)

6.1.4 Definitie talent

Talent wordt in deze masterproef aan de binnenkant bekeken. Er zijn verschillende definities van talent. Ze worden samengebracht tot een definitie die vier kenmerken bevat. Het gaat om activiteiten die moeiteloos gaan en dus geen inspanning kosten. De tijd vliegt tijdens het beoefenen van deze activiteiten. Talent heeft te maken met activiteiten die energie opleveren. Het laatste kenmerk heeft te maken met anderen die een persoon erop wijzen dat ze ergens goed in zijn. Hier willen we onderzoeken of mensen in staat zijn om op basis van deze omschrijving van talent hun eigen talenten te benoemen. Eerst wordt de definitie ontleed en wordt de vraag gesteld of ze per kenmerk een talent kunnen beschrijven. Vervolgens wordt de gehele definitie voorgelegd en worden de respondenten gevraagd om een talent aan deze definitie te koppelen.

In het begin van het interview werd gevraagd om een talent te benoemen. Dit ging moeizaam zonder definiëring van het begrip talent. Na het geven van onze definitie, waren de

respondenten in staat om vlot een talent te omschrijven. Activiteiten die bij het ontleden van de definitie aangehaald werden, vormden het talent en deze activiteiten worden gezien als de rode draad doorheen de definitie (respondent 1 r 71-72; respondent 2 r 99-101; respondent 5 r 74-77). De bevestiging werd gegeven dat het een goede definitie van talent is (respondent 5 r 74-77). De eerste onderzoeksvraag, namelijk de vraag of mensen in staat zijn om op basis van een omschrijving van talent hun eigen talenten te benoemen, kan hierbij bevestigd worden.

‘Das wat ik in het begin heb gezegd. Het empathisch zijn. Het loopt als een draad door dit gesprek. Ik haal er energie uit, het kost geen moeite en het wordt geapprecieerd. Das de conclusie.’ (Mannelijke leidinggevende, Alcatel Lucent)

6.1.5 Erkennen eigen talenten

Een groot probleem schuilt in de definiëring van het begrip talent. Er is weinig kennis over wat het inhoudt dus ook over hoe het kan worden vastgesteld (Banasova et al., 2010). Het speelt in het voordeel van het individu en van de organisatie om talenten te erkennen. Wanneer ze niet erkend worden, kunnen ze zich ook niet ontwikkelen. Talent moet ontdekt en op een juiste manier ontwikkeld worden (Christiaensen et al., 2009). De essentie van waarden is erkennen wat er is. Mensen vertrekken vanuit de kracht die aanwezig is (Andrus, 2010).

De VIA Survey of Character Strengths geeft een lijst van 24 talenten als resultaat op basis van de antwoorden van de respondent. De bovenste vier (top strengths) en de onderste vier werden bevraagd tijdens het interview. De interviewer wist niet of het kenmerk dat bevraagd werd een sterkte of eerder een zwakte was. Dus het antwoord werd niet beïnvloed. Na het bespreken van de acht kenmerken, werd aan de respondent gevraagd om deze op volgorde van sterk naar zwak te leggen. Vervolgens werden de resultaten erbij genomen. Alle respondenten konden de resultaten van de vragenlijst, zonder het resultaat op voorhand te bekijken, op volgorde leggen. Na een diepere bevraging van de afzonderlijke resultaten, waren ze in staat om deze vlot te ordenen (respondent 2 r 149; respondent 4 r 117-118; respondent 5 r 157-160; respondent 7 r 137).

‘De vijf talenten die bovenaan staan heb ik allemaal beschreven. Ik verschiets ervan dat ik heel veel zelfkennis heb.’ (Vrouwelijke arbeider, Philips Lighting)

6.2 *Talent in organisaties*

6.2.1 Organisaties en talent

Talent is essentieel voor organisaties. Uit de literatuur bleek dat het bewust omgaan met talent en talentontwikkeling de beste garantie voor de toekomst van de organisatie is (Bouwen, 2010). Een juiste of verkeerde manier bestaat niet om talent hierbinnen te ontwikkelen. Talent moet ontwikkeld worden met het oog op het behouden van medewerkers. (Blass & April, 2008). Talent wordt vaak bekeken als uitzonderlijke prestaties die leiden tot een hoger productieniveau (Zorbas, 2011). Talent behoort dan tot belangrijke posities binnen de organisatie die bijdragen tot een duurzaam concurrentievoordeel en behoort niet toe aan alle werknemers binnen die organisatie (Collings & Mellahi, 2009). In deze masterproef bekijken we talent als iets wat iedereen bezit en dienen organisaties dus aandacht te schenken aan de talenten van alle werknemers.

Philips Lighting en Alcatel Lucent hechten veel belang aan de herkenning en de ontwikkeling van de talenten van hun medewerkers. Bij de keuze van de organisaties werden er twee aangereikt die bewust werken met talentgebaseerde programma's (respondent 5 r 79-85; respondent 3 r 73-80; respondent 2 r 103-107). Het opzet in beide organisaties is gegeven maar de respondenten geven aan dat deze nieuwe visie nog niet tot heel de organisatie is doorgedrongen. Nog niet alle medewerkers handelen ernaar (respondent 1 r 73-78; respondent 3 r 73-80; respondent 4 r 63-65; respondent 6 r 87-90).

'Ik heb hier in de organisatie bij bepaalde mensen het gevoel dat ze mijn talenten willen ontwikkelen. Ze sporen mij aan. Anderen denken: laat die maar doen. In het algemeen spoort de organisatie wel aan om onze talenten verder te laten ontwikkelen. Ze proberen wel voor 99% van de mensen een job te zoeken waar mensen goed in zijn en wat ze graag doen zodat ze hun talenten kunnen ontwikkelen.' (Vrouwelijke arbeider, Philips Lighting)

'Ja, er is een ambassadeursteam. Dat zijn nieuwe groepen binnen de afdeling met die talentfinders. We hebben nieuwe groepen binnen de organisatie. De mensen mogen op basis van hun sterktes kiezen voor groepen waar ze inzitten. Eigenlijk omdat ik in dat team zit, ben ik mee bezig met anderen hun talenten te ontwikkelen. Die building on strenghts is één van de strategische doelen. Collega's onderling doen dat heel weinig. Wat we wel doen is dat zelf doen met onze medewerkers. De beoordelingsgesprekken worden hier nu meer vanuit de waarderende kant gedaan. De beoordelingsgesprekken

bij ons, de leidinggevenden, zijn iets minder op ontwikkeling gericht.’ (Vrouwelijke leidinggevende, Philips Lighting)

6.3 Relaties

6.3.1 Benoemen door anderen

Relaties worden in deze masterproef als een belangrijk aspect van talentontwikkeling bekeken. Vele onderzoekers stellen zich de vraag welke aspecten leiden tot een verdere ontwikkeling. In de definitie van talent is één van de kenmerken dat een talent door anderen erkend en benoemd wordt. Uit de literatuur werd duidelijk dat deskundige uitvoering vaak een individuele bezigheid is, maar dat de ontwikkeling afhangt van andere personen. Dezen kunnen belangrijk gezien worden voor de ontwikkeling van talenten (Gruber et al., 2008). De rol van relaties bij talentontwikkeling wordt vaak onderschat. Het is zelden het geval dat grootse prestaties een individuele zaak zijn. Verwachtingen kunnen bereikt worden doordat individuen aangemoedigd en ondersteund worden (Gruber et al., 2008). Het is belangrijk om het accent op positieve feedback te leggen (Schenkton, 2007).

Het is niet eenvoudig om hier algemene conclusies uit te trekken. In het algemeen kan gesteld worden dat alle resultaten die uit de vragenlijst naar boven kwamen, ooit in het verleden wel benoemd werden (respondent 1 r 101-102; respondent 2 r 140-141; respondent 3 r 92-98, r 124-125; respondent 5 r 94-99, r 107-108; respondent 6 r 107-109; respondent 7 r 119-122). Hier gaat het dan zowel over sterktes (respondent 1 r 101-102; respondent 2 r 127-128, r 140-141, r 146-147; respondent 3 r 92-98, r 107-109, r 117-119; respondent 4 r 76-78, r 89-90, r 114-115; respondent 5 r 94-99, r 141-142; respondent 6 r 107-109, r 119, r 123-124) als zwaktes (respondent 2 r 116-118; respondent 3 r 124-125, r 129-130; respondent 6 r 131-132; respondent 7 r 119-122). De respondenten gaven verschillende personen aan die sterktes en zwaktes benoemen:

- Ouders (respondent 3 r 129-130)
- Vrienden (respondent 1 r 113-114, r 121; respondent 3 r 107-109; respondent 4 r 89-90; respondent 6 130-131; respondent 7 r 110-111, r 119-122)
- Collega's (respondent 2 r 116-118, r 140-141; respondent 3 r 92-98; respondent 4 r 176-178; respondent 5 r 94-94; respondent 6 r 107-109, r 119; respondent 7 112-113)
- Leidinggevende (respondent 2 r 116-118; respondent 3 r 92-98; respondent 5 r 94-95; respondent 6 r 107-109)

- Familie (respondent 1 r 103-104; respondent 2 r 127-128, r 146-147; respondent 4 r 114-115; respondent 7 r 102)
- Partners (respondent 4 r 176-178, r 83, r 95-96; respondent 5 r 141-142)
- Leerkrachten (respondent 3 r 124-125)

Hierbij vermelden ze verschillende talenten die ze hebben meegekregen tijdens hun opvoeding (respondent 1 r 93, r 101-102; respondent 3 r 101-102, r 106-107; respondent 4 r 95-96; respondent 5 r 115-116; respondent 7 r 124-125, r 134-135). Tenslotte vertellen enkele respondenten dat ze hun talenten verder ontwikkelen doordat iemand ze benoemt (respondent 3 r 92-98; respondent 4 r 106-107; respondent 5 r 94-95, r 94-99, r 111-112; respondent 6 r 107-109). Hierbij kunnen ook de tweede en de derde onderzoeksvraag bevestigd worden. Met deze onderzoeksvragen wilden we nagaan of mensen in staat zijn om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze talenten bij hen hebben benoemd. Daarbij wilden we weten of dit benoemen gerelateerd is aan een verdere ontwikkeling van deze talenten.

‘Anderen hebben mij dat wel gezegd. Het is omwille van iemand dat mij ooit aangeworven heeft, dat dat in mij zag en mij de kansen heeft gegeven om daarin te groeien. Ik voelde wel dat ik dat vroeger had, maar doordat iemand dat heeft benoemd en mij die kansen heeft gegeven, ben ik erin gegroeid. In het begin had ik wel mijn serieuze twijfels erover. Ik geloofde dat niet echt dat ik dat had. Nu zijn er sommige mensen die dat wel nog erkennen dat ik daar goed in ben. Het zijn vooral de mensen waar ik zelf leiding aan geef of af en toe een collega.’ (Vrouwelijke leidinggevende, Philips Lighting)

6.3.2 Belangrijke personen

De rol van anderen wordt vaak onderschat bij talentontwikkeling. Talentontwikkeling is geen individuele zaak (Gruber et al., 2008). Verschillende personen zijn belangrijk voor de algemene ontwikkeling. Aan het einde van het interview werd de vraag gesteld wie de grootste rol speelde voor de persoon zijn/haar ontwikkeling. Volgende personen werden genoemd:

- Ex-partner (respondent 1 r 136-138; respondent 6 r 141)
- Leerkracht (respondent 2 r 154-155; respondent 3 r 139-141)

- Ouders (respondent 3 r 139-141; respondent 4 r 119-120; respondent 5 r 162-164; respondent 7 r 138-139)

‘Das mijn vader. Vroeger besepte ik da ni. Ma ik heb daar veel van geleerd. Hij heeft mij veel willen leren. Ik ben geworden wie ik ben door mijn vader.’ (Mannelijke leidinggevende, Philips Lighting)

6.4 Interpretatie resultaten

De respondenten kunnen het begrip talent in hun eigen woorden definiëren. Ze definiëren het als iets waar je goed in bent, iets wat je graag doet, iets dat vanzelf gaat, iets wat anderen erkennen, tijd speelt geen rol, je haalt er meer energie uit dan dat je er in steekt, een sterkte en iets wat je goed kan. Ze zijn van mening dat het teveel hebben van een talent leidt tot een zwakte. De participanten erkennen dat iedereen talent heeft. Daarbij wordt de bemerking gemaakt dat niet iedereen de mogelijkheid heeft om dit talent verder te ontwikkelen. De respondenten zijn in staat om op basis van een omschrijving van talent hun eigen talenten te omschrijven. Ze erkennen hun talent als iets wat als een rode draad doorheen heel onze voorgestelde definitie loopt.

Na de diepere bevraging van de resultaten van de test, waren de participanten in staat om hun talenten te ordenen en de talenten van de zwakten te onderscheiden. Ze vermeldden personen die de talenten in het verleden bij hen benoemd hadden. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat alle resultaten die uit de vragenlijst naar boven kwamen, ooit bevestigd werden door andere personen. Hier gaat het zowel om sterktes als om zwaktes. Met andere personen bedoelden ze ouders, familie, vrienden, collega's, leidinggevenden, partners en leerkrachten. Ook werden vele zaken erkend die ze meekregen bij de opvoeding. Respondenten deelden mee dat het benoemen van hun talenten door personen, in het verleden tot een verdere ontwikkeling leidde.

Alle respondenten werken in een organisatie die talentmanagement implementeert. Het wordt formeel vastgelegd maar nog niet alle medewerkers en leidinggevenden handelen ernaar. Belangrijke personen die volgens deze zeven participanten bijdragen aan een verdere ontwikkeling zijn ouders, ex-partners en leerkrachten.

7 Besluit

Het doel van dit kwalitatief onderzoek was om meer te weten te komen over talenten en talentontwikkeling van werknemers die werken binnen een organisatie in een Vlaamse context. Duidelijke gelijkenissen en verschillen kwamen naar boven en daar werd aandacht aan gegeven bij de verwerking van de resultaten. Daarbij werd getracht om die bevindingen te kaderen binnen de kaders van de literatuurstudie.

Uit het onderzoek kwam naar boven dat mensen in staat zijn om op basis van onze definitie van talent hun eigen talenten te benoemen. Hierbij waren ze in staat om personen aan te duiden die hen talenten hadden toegekend. Verschillen en gelijkenissen tussen de antwoorden van de respondenten werden geconstateerd. Daarbij viel het op dat leerkrachten, ouders, familie, vrienden, collega's en leidinggevendenden vaak een grote rol spelen in de ontwikkeling. Toch weerspiegelde dat zich niet helder in de ontwikkeling van een bepaald talent. De participanten erkennen dat iedereen talent heeft en kunnen dit ook verantwoorden. Weinig variatie in de antwoorden was opvallend. De antwoorden van de respondenten werden geanalyseerd. Hierna werden de begrippen talent en talentontwikkeling besproken aan de hand van enkele subaspecten. Daarbij werden citaten gebruikt om de variatie in de opvattingen te duiden.

8 Discussie en conclusie

In het laatste deel worden de beperkingen van het onderzoek besproken. Daarbij worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd. We sluiten dit deel af met een terugkoppeling naar de onderzoeksvragen en naar de theorie. Tot slot geven we weer hoe dit onderzoek bijdraagt aan de wetenschap.

Deze studie heeft enkele beperkingen. Zo werden de transcripties maar door één onderzoeker geanalyseerd. Voor de kwaliteit van de data-analyse zou het beter zijn indien een interbeoordelaarsbetrouwbaarheid tot stand was gekomen. Op die manier is het mogelijk te komen tot 'intersubjectiviteit' bij het interpreteren van de gegevens. Dit levert een meerwaarde op, in die zin dat de kwaliteit van de verzamelde data aanzienlijk wordt verhoogd.

Het onderzoek had bovendien slechts betrekking op een klein aantal respondenten binnen twee organisaties. De interpretatie van de resultaten wordt namelijk op basis van zeven interviews gemaakt. Binnen die twee organisaties wordt reeds gewerkt rond talentontwikkeling. Hierdoor kunnen de resultaten mogelijk verschillen wanneer we het onderzoek elders zouden doen waar geen aandacht besteed wordt aan talentontwikkeling. Verder onderzoek kan dit uitwijzen. Zodoende werd 'talentontwikkeling bij organisaties binnen een Vlaamse context' niet voldoende verkend. Indien het onderzoek betrekking had op een groter aantal organisaties was het mogelijk representatiever. Het lijkt dan ook aangewezen om het onderzoek verder te zetten en meerdere respondenten uit verschillende organisatie te bevragen.

Bovendien is gebleken dat bij het verwerken van de interviews deze voor verbetering vatbaar waren. Zo werden sommige onderwerpen niet uitgebreid genoeg bevestigd. In dit onderzoek werd voldoende aandacht besteed aan de hoofdaspecten en de onderliggende subaspecten die uit de literatuurstudie naar boven kwamen. Voor verder onderzoek moet de focus meer gaan naar de rol die het benoemen van talenten heeft voor de ontwikkeling hiervan. Met betrekking tot de vragenlijst is vervolgonderzoek aangewezen om de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument te optimaliseren.

Bij verder onderzoek kan het nuttig zijn om later dezelfde participanten opnieuw te interviewen en te kijken of ze de talenten die in dit onderzoek benoemd werden door middel van de vragenlijst verder ontwikkelden. Wegens het kwalitatieve karakter van deze studie, met een beperkt aantal respondenten, is het echter niet mogelijk om conclusies te trekken voor alle Vlaamse werknemers. Bij vervolgonderzoek is het dan ook aangewezen talentontwikkeling bij Vlaamse werknemers duidelijk in kaart te brengen.

Daarbij kan de hypothese, dat het benoemen van talenten door anderen leidt tot een verdere ontwikkeling van talenten, getest worden. Een kwantitatief opzet, met een groot aantal respondenten, is eveneens aangewezen bij verder onderzoek, om algemene conclusies te kunnen trekken voor werknemers in een Vlaamse context.

Talent en talentontwikkeling waren de onderwerpen van deze masterproef. Hierbij werden drie onderzoeksvragen onderzocht. Een eerste vraag was of mensen in staat zijn om op basis van een omschrijving van talent hun eigen talenten te benoemen. Vervolgens stelden we de vraag of mensen in staat zijn om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze talenten bij hen hebben benoemd. Daarbij gingen we na of het benoemen van talent door andere personen op de werkplaats gerelateerd is aan een verdere ontwikkeling van dit talent.

In een eerste deel ontwikkelden we een theoretisch kader waarbinnen de verschillende begrippen werden uitgewerkt. We startten met de vraag wat het begrip talent volgens de literatuur inhoudt. Talent blijft voor velen een moeilijk te omschrijven begrip. Het is ongrijpbaar en dit leidt tot een moeilijke beschrijving (Collings & Mellahi, 2009). In deze masterproef bekeken we verschillende definities van het begrip talent. Talent kan zowel langs de nature- als de nurture-benadering bekeken worden. Wij hanteerden in ons onderzoek volgende definitie: Talent betreft activiteiten die moeiteloos gaan, geen inspanning kosten en waarbij de tijd vliegt. Talent heeft te maken met activiteiten die energie opleveren. Ten slotte heeft talent te maken met anderen die een persoon erop wijzen dat ze ergens goed in zijn. Deze definitie geeft vier kenmerken weer die samen leiden tot een talent.

Vervolgens beschreven we talent en talentontwikkeling binnen organisaties. Talentmanagement, het meten en het beheren van talent en ten slotte het ontwikkelen van talent binnen organisaties werd beschreven vanuit de literatuur. Elke organisatie geeft zijn eigen invulling aan het begrip (Zorbas, 2011). In deze masterproef vertrekken we vanuit het standpunt dat iedereen talent heeft en dat bijgevolg organisaties aandacht moeten schenken aan de talenten van alle werknemers. Dit bracht ons tot de term ‘appreciative inquiry’, wat wil zeggen dat het belangrijk is om de focus te leggen op sterktes in plaats van op tekorten. Deze theorie leidde ons tot het relationele aspect bij talentontwikkeling. De laatste twee onderzoeksvragen ontstonden uit een tekort aan literatuur met betrekking tot dit onderwerp.

Het tweede deel beschreef de gehanteerde methodologie. Kwalitatief onderzoek stond hier centraal. Via diepte-interviews werden de onderzoeksvragen geanalyseerd. In de eerste plaats wilden we een instrument ontwikkelen om talenten in een Vlaamse context te meten. We

vertaalden de VIA Survey of Character Strengths, een Amerikaanse gevalideerde test die de sterktes van een persoon beschrijft. Zeven respondenten van de twee organisaties vulden de vragenlijst in. In een volgende stap werden diepte-interviews gehouden bij zeven werknemers uit twee organisaties. De interviews werden getranscribeerd en de resultaten werden besproken.

Een eerste onderzoeksvraag hierbij was of mensen in staat zijn om op basis van een omschrijving van talent hun eigen talenten te benoemen. Deze hypothese werd bevestigd. Ze erkennen hun talent als iets wat als een rode draad doorheen heel de definitie loopt. We gingen ook na of mensen in staat zijn om een verbinding te maken tussen eigen talenten en de personen die deze talenten bij hen hebben benoemd. In het algemeen kan geconcludeerd worden dat alle resultaten die uit de vragenlijst naar boven kwamen ooit toegekend werden door andere personen. Het gaat hier zowel om sterktes als om zwaktes. Met andere personen bedoelden ze ouders, familie, vrienden, collega's, leidinggevenden, partners en leerkrachten. Respondenten deelden mee dat het benoemen van hun talenten door personen in het verleden tot een verdere ontwikkeling leidde. Dit was de derde onderzoeksvraag. We wilden nagaan of het benoemen van talent door andere personen op de werkplaats gerelateerd is aan een verdere ontwikkeling van dit talent.

De bevindingen uit de interviews probeerden we te kaderen binnen de literatuurstudie. Dit onderzoek is relevant op alle niveaus binnen organisaties en binnen de samenleving. Zowel voor het individu, als voor de organisatie en de samenleving is het belangrijk om talenten vanuit een waarderend perspectief te ontwikkelen. Dit onderzoek draagt bij tot de wetenschap door antwoorden te geven op vragen met betrekking tot talentontwikkeling.

‘Focus op talent in plaats van het wegwerken van een mankement.’ Met deze positieve psychologische gedachte sluiten we deze masterproef af.

8 Referenties

- Andrus, C. (2010). Using appreciative inquiry to build organizational capacity to learn, risk and grow. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 30, 63-76.
- Athey, R. (2008). It's 2008: do you know where your talent is? connecting people to what matters. *Journal of Business Strategy*, 29, 4-14.
- Banasova, L., Cambal, M. & Hruzova, Z. (2010). Talent matrix utilization in identification of talented employees. *7th International conference efficiency and responsibility in education 2010*. 24-32.
- Bannink, F. & Klaver, M. (2010). Oplossingsgerichte therapie bij patiënten met een niet-aangeboren hersenletsel. *Tijdschrift voor neuropsychologie*, 5, 11-19.
- Barab, S.A., & Plucker, J.A. (2002). Smart People or Smart Contexts? Cognition, ability and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), 165-182.
- Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors : A Literature Review. *Management*, (January).
- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (2007). *Effective training. System, strategies, and practices (3th edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Blass, E. & April, K., (2008). Developing talent for tomorrow. *Ashridge Business School*.
- Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht*. Tiel: Lannoo Campus.
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2010). *Ontdek je sterke punten*. Houten: Spectrum.
- Chand, S. (2011). The international mobility of Talent: Types, Causes, and Development Impact. *Economic Record*. 87, 169-170.
- Chandler, D. E., Hall, D. T., & Kram, K. E. (2009). A developmental network & Relational Savvy approach to talent development: A low cost alternative. *Organizational Dynamics*, 39 (1), 48-56.
- Charney, D. (2010). Five tips to winning the future talent war. *Material Handling Management*, 7.
- Christiaensen, R., Dochy, F., Kinschots, C., Kyndt, E., Marcelis, V., Philips, K., Van Cauwenberghe H., Van den Bogaert, T. & Vervaeke, A. (2009). Talent en Talentontwikkeling: een literatuurstudie. *University of Leuven*.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Londen / New York : Routledge – Taylor & Francis Group.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. Elsevier Inc. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry: In organizational life. *Research in Organizational Change and Deverlopment*, Vol. 1, p. 129-169. JAI Press Inc.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2008). *A positive revolution in change: Appreciative inquiry*.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow-Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Dewulf, L. (in press). Flow. In: Ruijters, M. & Simons, P.R.J. (in press) *Basishandboek Leren*.
- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Tiel: Lannoo Campus.
- Eijl, P. van, Wientjes, H., Wolfensberger, M.V.C., & Pilot, A. (2005). Het uitdagen van talent in onderwijs. In *Onderwijs in thema's* (pp. 117-156). Den Haag: Onderwijsraad.
- Enquête maken*. (n.d.). Opgehaald van <http://www.enquetemaken.be>
- Feldhusen, J. F. (1998). Programs for the gifted few or talent development for the many? *Phi Delta Kappan*, 79(10), 735-738.
- Fredrickzon, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15, 2, 119-147
- Gruber, H., Lehtinen, E., Palonen, T., & Degner, S. (2008). Persons in the shadow: Assessing the social context of high abilities. *Psychology Science Quarterly*, Volume 50, 2008 (2), pp. 237-258.
- Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., & Humblet, P. (2010). *Handboek HRM: Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.
- Horowitz, B. (2011). Time to fire the talent? *Forbes*, 2, 60-60.
- Johnson, W. (2010). The genius in all of us: Why everything you've been told about genetics, talent, and IQ is wrong, David Shenk, Doubleday, New York, *Intelligence*, 38(4), 447-447. Elsevier Inc. doi: 10.1016/j.intell.2010.04.008.
- Learning, E. (2008). Strategies for Talent: Greater Philadelphia Companies in Action. *Growth* (Lakeland), (August).

- Lewis, R & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16: 139-154
- Lucassen P. L. B. J. & Hartman, T. C. O. (2007). *Kwalitatief onderzoek, praktische methoden voor de medische praktijk*. GA Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Mortelmans, D. (2009). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Nvivo. (2010). Opgehaald van <http://webhost.ua.ac.be/mtso/documenten/MTSO-INFO%2053%20-%20Nvivo.pdf>
- Patrick, H., Ryan, A., Alfeld-Liro, C., Fredricks, J., Hruda, L., & Eccles, J.S. (1999). Adolescents' commitment to developing talent: The role of peers in continuing motivation for sports and the arts. *Journal of Youth and Adolescence*, 29, 741-763.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues, a handbook and classification*. University press: Oxford.
- Rickers, R. (2009). *Talent bestaat niet!* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Seligman, M. (2003). VIA Survey of Character Strengths.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sheldon, K.M., King, L. (2001). Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist*. 56(3) 216-217
- Shenton, A.K. (2007) Viewing information needs through a Johari Window. *Reference Services Review*, 35(3), 487-496.
- Simonton, D.K. (2001). Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process. *American Psychological Society*, 10(2), 39-43.
- Stes, A., De Maeyer, S. & Van Petegem, P. Een nederlandsestalige versie van ATI: een valide instrument om onderwijsaanpak van docenten in het hoger onderwijs te meten? *Pedagogische studieën 2008* (85) 95- 106
- Tarique, I. & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*. 45, 122-133.
- Van Beirendonck, L. (2010). *Iedereen content: handleiding voor talent- en competentie management*. Tiel: Lannoo Campus.
- Van High Potential naar High Professional. (n.d.). Opgehaald van <http://www.sd.be/site/website/be/nl/1000A/10I00C/10I120C/10I120P0.htm>

Vlaams Economisch Verbond (2007). *De actieve talentenmarkt: Elk talent aan het werk, werk voor elk talent!* Antilope: Lier.

Via *Survey of Character Strengths*. (vertaling). (n.d.). Opgehaald van

<http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=59568>

Werk zoeken. (n.d.). Opgehaald van <http://vdab.be/werkzoeken/werkzoeken.jsp>

Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Cooperrider, D. (2010). *The power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. Berret-Koehler Publishers.

Zorbas, V. (2011). Scarcity of talent threatens profitability. *Canadian Mining Journal*, 132, 10-10.

Bijlage A: Vraag tot deelname

Beste

Iedereen heeft talent! Wanneer het niet in kaart wordt gebracht, komt het niet tot ontwikkeling. Onbekend talent is dus een mankement.

Dit academiejaar maak ik een proefschrift over talent en talentontwikkeling in organisaties. Mijn masterproef is een onderdeel van mijn master "Opleidings- en Onderwijswetenschappen" aan het Instituut voor Onderwijs- en Informatiewetenschappen van de Universiteit Antwerpen.

In mijn masterproef zal ik nagaan of er een verband is tussen de werkrelaties en talentontwikkeling. Om dit te onderzoeken gebruik ik o.a. een Amerikaanse vragenlijst die ik vertaald heb naar het Nederlands.

De volgende stap is om de vertaalde vragenlijst te valideren. Het doel is om een betrouwbaar instrument te hebben om onderliggende talenten in een Vlaamse context te meten. Vervolgens zal dit instrument, gekoppeld aan een kwalitatief onderzoek, me kunnen helpen om na te gaan of het benoemen van talent en de werkrelaties gerelateerd zijn aan talentontwikkeling.

De vragenlijst bestaat uit 240 stellingen en peilt naar verbanden tussen onderliggende talenten en karaktereigenschappen. Alle vragen wijzen op stellingen die mensen wenselijk zouden vinden, maar ik vraag u om te antwoorden in functie van hoe u echt bent. Deze vragenlijst neemt gemiddeld 30 minuten in beslag.

Bent u momenteel tewerkgesteld en wilt u graag meer weten over uw onderliggende talenten? Vul mijn vragenlijst dan in: <http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=59568>.

Op het einde van de vragenlijst kan u uw e-mailadres invullen indien u na afloop van het onderzoek een individueel feedbackrapport wenst.

Elke deelname betekent een grote bijdrage aan mijn proefschrift. Uw deelname is daarom voor mij erg belangrijk. Gelieve deze mail ook door te sturen naar uw werkende en getalenteerde vrienden en collega's.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking aan mijn onderzoek.

Eva Chaubet

Bijlage B: Vertaling vragenlijst VIA survey of character strengths

Naam:.....

Organisatie:

Deze test bevat **240 stellingen** en gaat de onderliggende talenten of karaktereigenschappen na. Duid telkens het best passende antwoord aan (**maximum 1 antwoord** mogelijk). U bent verplicht om **alle vragen** in te vullen. Alle vragen wijzen op stellingen die mensen wenselijk zouden vinden, maar ik vraag u om te antwoorden in functie van hoe u echt bent. Elk antwoord is goed zolang het uw eigen mening weergeeft. Wees eerlijk want anders is het resultaat waardeloos. Deze test neemt **30 minuten** in beslag. Alvast hartelijk dank voor uw medewerking aan mijn onderzoek.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Helemaal op mij van toepassing	Op mij van toepassing	Neutraal	Niet op mij van toepassing	Helemaal niet op mij van toepassing

	1	2	3	4	5
1. Ik vind de wereld een zeer interessante plaats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik maak altijd tijd vrij om aan opleidingsmomenten deel te nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik tracht altijd te begrijpen waarom ik iets doe of	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

gedaan heb					
4. Eén van mijn sterke punten is om nieuwe en andere ideeën naar voor te brengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik ben me sterk bewust van wat zich in mijn omgeving afspeelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik kan altijd een correct beeld vormen van wat er gaande is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik neem altijd meerdere standpunten in tegenover sterke weerstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik stop nooit met een taak voor die afgewerkt is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ik hou me altijd aan mijn beloften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ik heb het nooit te druk om een vriend/in te helpen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ik ben altijd bereid risico's te nemen voor een relatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ik ben altijd aanwezig op groepsvergaderingen of teamoefeningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ik geef altijd toe wanneer ik verkeerd ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ik kijk erop toe dat iedereen in de groep zich betrokken voelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ik heb er geen probleem mee om gezond te eten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ik heb nog nooit iemand met opzet gekwetst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Voor mij is het belangrijk dat ik in een wereld van schoonheid leef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ik druk altijd mijn dankbaarheid uit aan de mensen die om me geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ik zie altijd alles langs de zonnige zijde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Ik ben een spiritueel persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ik ben altijd bescheiden over de goede dingen die me overkomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Wanneer mijn vrienden zich somber voelen, tracht ik hen op te beuren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ik tracht volledig aan het leven deel te nemen en niet zomaar langs de zijlijn te staan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ik vermijd oude koeien uit de gracht halen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ik verveel me nooit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Ik hou ervan nieuwe zaken te leren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ik bekijk steeds alle kanten van een probleem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Wanneer iemand mij vertelt hoe ik iets moet doen, denk ik automatisch aan alternatieven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ik weet hoe ik mezelf moet gedragen in verschillende sociale situaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Wat er ook gebeurt, ik vergeet niet wat het belangrijkste is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ik heb een emotioneel probleem overwonnen door het frontaal aan te pakken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ik werk altijd af waaraan ik begonnen ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Mijn vrienden zeggen me dat ik duidelijk weet hoe met beide voeten op de grond te blijven staan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ik hou ervan om kleine attenties voor vrienden te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Er zijn mensen in mijn omgeving die evenveel om mijn gevoelens en mijn welzijn geven dan om die van zichzelf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Ik hou er echt van om deel uit te maken van een groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Compromissen kunnen maken is een wezenlijk onderdeel van wie ik ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Als leider behandel ik iedereen op dezelfde manier onafgezien van zijn of haar ervaringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ik kan de verleiding van zoetigheden en koekjes weerstaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Beter op veilig spelen dan achteraf spijt hebben, is één van mijn motto's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. De goedheid van anderen brengt me telkens bijna tot tranen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Ik krijg een krop in de keel wanneer ik anderen hoor vertellen over daden van vrijgevigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Ik zie altijd het positieve in wat anderen als negatief ervaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ik oefen mijn geloof uit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Ik hou er niet van om uit de band te springen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. De meeste mensen zeggen dat ze het leuk vinden bij mij te zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Ik heb het er nooit moeilijk mee 's morgens op te staan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Ik koester zelden wrok jegens iemand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Ik ben altijd iets aan het doen dat me interesseert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Ik ben altijd erg enthousiast wanneer ik iets nieuw kan leren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51. Ik neem enkel en alleen een besluit wanneer ik alle feiten ken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Ik hou ervan om na te denken hoe de zaken anders aan te pakken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Wat er ook gebeurt, ik ben altijd in de mogelijkheid om de zaken aan te pakken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Ik heb een uitstekend beeld van wat er in de wereld gebeurt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Ik aarzel nooit om een niet populaire mening in het openbaar uit te drukken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Ik ben een doelgericht persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Ik geloof oprecht dat eerlijkheid de basis is van vertrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Ik doe al het mogelijke om iemand op te beuren die zich niet goed voelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Er zijn mensen die mijn tekortkomingen aanvaarden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Ik ben een zeer loyaal persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Ik behandel eenieder evenwaardig onafgezien van wie ze zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Een van mijn sterktes is dat ik mensen goed kan doen samenwerken ook al zijn er duidelijke verschillen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Ik ben een zeer gedisciplineerd persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Ik denk altijd goed na voordat ik spreek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Ik ervaar diepe emoties bij het zien van mooie zaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Minstens eenmaal per dag sta ik stil bij mijn geluk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Ondanks de uitdagingen, zie ik de toekomst hoopvol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tegemoet					
68. Mijn geloof laat me nooit in de steek bij tegenslag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Ik gedraag me niet alsof ik iemand uitzonderlijk ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Ik grijp elke gelegenheid aan om iemands dag vrolijk te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Ik pak de zaken niet halfslachtig aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Ik ben niet uit op wraak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Ik ben nieuwsgierig naar wat er rondom mij in de wereld gebeurt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Elke dag is voor mij een nieuwe gelegenheid om te leren en te groeien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Ik prijs me gelukkig dat ik de zaken kritisch kan bekijken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Ik ben er trots op dat ik origineel ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Ik heb de vaardigheid om andere mensen belangrijk te laten voelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Ik heb nooit een vriend de verkeerde richting uitgestuurd door slechte raad te geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Ik sta achter de zaken waarin ik geloof ook al heeft dit negatieve gevolgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Ik werk de zaken af onafgezien van de obstakels die ik tegenkom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Ik vertel de waarheid ook al kwetst die	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Ik hou ervan om andere mensen gelukkig te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Ik ben de belangrijkste persoon in iemand anders zijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

84. Ik werk optimaal wanneer ik in groep kan werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Ieders rechten zijn even belangrijk voor mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Ik ben goed in het plannen van groepsactiviteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Ik heb controle over mijn emoties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Mijn vrienden geloven dat ik slimme keuzes maak in wat ik zeg en doe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Ik zie de schoonheid in dingen die andere mensen niet opmerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Wanneer ik een geschenk krijg, laat ik de andere altijd weten dat ik dit enorm apprecieer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Ik kan een duidelijk beeld vormen van wat er in de toekomst gaat gebeuren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Mijn leven heeft een welbewust doel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Ik schep nooit op over mijn verwezenlijkingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Ik tracht alle zaken met plezier te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Ik hou van wat ik doe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. Ik kijk nooit terug op de fouten van anderen en laat ze altijd een nieuwe start maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Ik ben altijd enthousiast door meerdere verschillende activiteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. Ik ben een echte levenslange student	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Mijn vrienden waarderen mijn objectiviteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Ik pak de zaken altijd vernieuwend aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. Ik voel perfect aan wanneer iemand zich niet eerlijk behandeld voelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

102. De mensen vinden me voor mijn leeftijd al erg wijs en verstandig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103. Ik ben meer gericht op daden dan op woorden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. Ik werk hard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. Ik hou me aan mijn afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. Ik heb in de voorbije maand iemand vrijwillig geholpen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. Mijn vrienden en familie kunnen niets doen waardoor ik niet meer van hen zou houden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108. Ik spreek nooit slecht over mijn groep tegen buitenstaanders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. Ik geef iedereen gelijke kansen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110. Om als leider effectief te zijn , behandel ik iedereen gelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. Ik doe nooit zaken die voor mij op lange termijn slecht zijn, ook al geven ze me op korte termijn een goed gevoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. Ik vermijd activiteiten die fysiek gevaarlijk zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. Ik ben al dikwijls sprakeloos geweest door de schoonheid van een film	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. Ik ben een zeer dankbaar persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. Wanneer ik slechte punten of een slechte evaluatie krijg, grijp ik de volgende gelegenheid om het beter te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116. De voorbije 24 uur heb ik 30 minuten doorgebracht in gebed, meditatie, of bezinning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117. Ik prijs me gelukkig dat ik een gewoon persoon ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

118. In alles wat ik doe, tracht ik humor te brengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. Ik kijk uit naar elke nieuwe dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120. Ik denk dat het best is te vergeven en te vergeten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121. Ik heb veel interesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. Ik wijk altijd van mijn pad af om een museum te kunnen bezoeken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. Wanneer het onderwerp erom vraagt, kan ik een uiterst rationeel denker zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. Mijn vrienden zeggen me dat ik vele nieuwe en uiteenlopende ideeën heb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. Ik kom altijd goed overeen met mensen die ik juist ontmoet heb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. Wanneer ik naar zaken kijk dan zie ik altijd het totale plaatje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127. Ik kom altijd op voor hetgeen waarin ik geloof	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128. Ik geef nooit op	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. Ik blijf trouw aan mijn eigen waarden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. Ik bel mijn vrienden altijd op wanneer ze ziek zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131. Ik voel de nabijheid van liefde in mijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132. Het is voor mij belangrijk dat er harmonie is in een groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133. Ik hou me sterk aan de principes van rechtvaardigheid en gelijkheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134. Ik geloof erin dat het onze natuur is om samen te werken voor gemeenschappelijke doelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

135. Ik kan een dieet steeds volhouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136. Alvorens ik handel, overweeg ik altijd de gevolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
137. Ik ben me altijd bewust van de schoonheid van de natuur in de omgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
138. Ik doe alles voor mensen die het goed voorhebben met mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139. Ik heb een duidelijk plan over wat ik binnen vijf jaar wil doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140. Mijn geloof heeft me gemaakt tot wie ik nu ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
141. Ik geef er de voorkeur aan om mensen over zichzelf te laten praten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
142. Ik laat niet toe dat een sombere toestand me berooft van mijn gevoel voor humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
143. Ik bruis van energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
144. Ik ben altijd bereid iemand de kans te geven zaken te wijzigen en te verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
145. In elke omstandigheid kunnen zaken mijn aandacht opwekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
146. Ik lees altijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
147. Zaken doordenken maakt een wezenlijk onderdeel uit van mijn persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
148. Ik ben iemand die niet zoals iedereen denkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
149. Ik voel goed aan wat anderen denken en voelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
150. Ik heb een volwassen kijk op het leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
151. Ik durf mijn angsten altijd onder ogen te zien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
152. Ik schuif nooit zaken op de lange baan wanneer ik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

werk					
153. Ik ben er trots op dat ik bescheiden blijf over wie of wat ik ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
154. Ik ben altijd even enthousiast over het geluk van anderen als over dat van mijzelf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
155. Ik kan mijn liefde voor iemand anders uitdrukken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
156. Ik steun zonder uitzondering al mijn teamleden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
157. Werk dat ik niet gedaan heb, weiger ik als een eigen verdienste te zien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
158. Mijn vrienden zeggen me altijd dat ik een sterk, maar eerlijk leider ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
159. Ik kan in alle omstandigheden zeggen wanneer "genoeg, genoeg is"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
160. Ik maak altijd een duidelijk onderscheid tussen goed en slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
161. Ik hou van elke vorm van kunst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
162. Ik ben dankbaar voor wat het leven me al gegeven heeft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
163. Ik weet dat ik de doelstellingen die ik voor mezelf heb gezet, zal realiseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
164. Ik geloof dat iedereen een doel heeft in zijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
165. Ik vraag zelden aandacht voor mezelf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
166. Ik heb een groot gevoel voor humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
167. Ik kan niet wachten om met een project te kunnen beginnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
168. Ik zal zelden met iemand afrekenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

169. Ik kan mezelf gemakkelijk bezighouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
170. Wanneer ik iets wil weten, ga ik het onmiddellijk op het internet of in de bibliotheek opzoeken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
171. Ik weeg altijd de voor-en nadelen af	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
172. Mijn verbeelding gaat veel verder dan die van mijn vrienden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
173. Ik ben me sterk bewust van mijn gevoelens en beweegreden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
174. Anderen komen me advies en raad vragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
175. Ik heb al pijn en teleurstellingen overwonnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
176. Ik blijf bij hetgeen ik beslist heb te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
177. Ik zou eerder willen sterven dan een bedrieger te moeten zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
178. Ik hou ervan vriendelijk te zijn tegen anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
179. Ik kan liefde ontvangen van anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
180. Ook al ben ik het niet eens met hen, nog zal ik de leiders van mijn groep respecteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
181. Ook al heb ik iemand niet graag, toch zal ik hem of haar eerlijk behandelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
182. Als leider tracht ik altijd anderen tevreden en gelukkig te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
183. Ik maak al mijn taken op het werk, school of thuis, zonder uitzondering altijd op tijd af	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
184. Ik ben een erg zorgzaam iemand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
185. Ik heb respect voor de kleine dingen van het leven dat anderen vanzelfsprekend vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

186. Wanneer ik naar mijn leven kijk, dan zijn er vele zaken waarvoor ik dankbaar ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
187. Ik heb er vertrouwen in dat mijn aanpak de beste is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
188. Ik geloof in de kracht van het almachtige, in een god	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
189. Er wordt me gezegd dat bescheidenheid één van mijn meest opvallende karaktereigenschappen is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
190. Ik schep er genoeg in om anderen te doen lachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
191. Ik kan nauwelijks wachten om te zien wat het leven in petto heeft voor mij in de komende maanden en jaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
192. Gewoonlijk geef ik anderen een nieuwe kans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
193. Ik geloof dat mijn leven uitermate interessant is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
194. Ik lees een groot aantal uiteenlopende boeken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
195. Ik tracht mijn beslissingen altijd te ondersteunen met goede argumenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
196. In de voorbije maand heb ik een originele oplossing gevonden voor een probleem in mijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
197. Ik slaag er altijd in om juist dat te zeggen wat mensen een goed gevoel geeft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
198. Ik zeg het niet aan anderen, maar ik beschouw mezelf als een wijs persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
199. Ik protesteer altijd luidop wanneer ik iemand gemene dingen hoor zeggen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
200. Bij het maken van plannen verzeker ik me er altijd van dat ze uitvoerbaar zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
201. Mijn vrienden zeggen me altijd dat ik met de beide voeten op de grond sta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

202. Ik ben altijd enthousiast wanneer ik anderen op de voorgrond kan laten treden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
203. Ik heb een buur, iemand op werk of op school om wie ik echt geef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
204. Voor mij is het belangrijk om beslissingen van mijn groep te respecteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
205. Ik geloof erin dat iedereen zijn zeg zou moeten hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
206. Als leider geloof ik dat iedereen betrokken moet zijn in het werk van de groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
207. Voor mij is de ervaring even belangrijk als de prestatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
208. Ik ben altijd zorgvuldig in het maken van keuzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
209. Ik heb dikwijls een onweerstaanbaar verlangen naar grote kunst zoals muziek, drama of schilderkunst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
210. Ik ervaar alle dagen een diep gevoel van erkenning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
211. Als ik me neerslachtig voel, denk ik aan wat goed is in mijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
212. Mijn geloof maakt mijn leven belangrijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
213. Niemand zal me ooit als arrogant omschrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
214. Ik ben ervan overtuigd dat het leven eerder een speeltuin dan een slagveld is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
215. Ik word wakker met een gevoel van opwinding over wat me allemaal staat te wachten gedurende de dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
216. Ik wens niemand, ook mijn ergste vijand niet, te zien lijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
217. Ik hou ervan om te leren over andere landen en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

culturen					
218. Ik hou ervan om voor mijn plezier non-fictie boeken te lezen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
219. Mijn vrienden waarderen mijn goed beoordelingsvermogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
220. Ik heb een sterke drang om tijdens het volgende jaar iets bijzonder en origineel te realiseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
221. Het gebeurt zelden dat iemand van mij kan profiteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
222. Anderen beschouwen mij als een wijs persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
223. Ik ben een moedig persoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
224. Als ik iets voor mekaar krijg, is dat omdat ik er hard voor gewerkt heb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
225. Anderen hebben er het volste vertrouwen in dat ik een geheim kan bewaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
226. Ik luister altijd naar anderen als ze hun problemen vertellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
227. Ik kan gemakkelijk gevoelens delen met anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
228. Ik geef zonder problemen mijn eigenbelang op in het voordeel van de groep waar ik bij hoor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
229. Ik ben ervan overtuigd dat het waardevol is om naar eenieders mening te luisteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
230. Wanneer ik in een gezagspositie ben, zal ik anderen nooit berispen voor problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
231. Ik oefen regelmatig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
232. Ik kan me niet voorstellen dat ik zou liegen of bedriegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

233. Ik heb in het voorbije jaar iets moois gecreëerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
234. Ik heb al veel geluk gehad in mijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
235. Ik verwacht het beste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
236. Ik heb een roeping in mijn leven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
237. Mensen voelen zich aangetrokken tot mij omdat ik bescheiden ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
238. Ik sta bekend voor mijn goed gevoel voor humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
239. De mensen beschrijven me als iemand 'vol vuur'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
240. Ik tracht begripvol te reageren als iemand me slecht behandeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage C: Interviewleidraad

Inleiding

Dag ... Bedankt dat je tijd maakt om deel te nemen aan dit gesprek, dat (tijd) zal duren. Ik ben Eva Chaubet en ik ben als studentonderzoeker verbonden aan het instituut voor Onderwijs- en Informatiewetenschappen van Universiteit Antwerpen. Ik zou graag meer willen weten over de **talenten en talentontwikkeling**. Ik ben geïnteresseerd in **uw mening**. Voor alle duidelijkheid: er zijn geen juiste of foute antwoorden. Wees zo vrij om uw eigen visie duidelijk te maken, ook al verschilt deze met die van uw collega's.

Dit gesprek wordt opgenomen omdat ik geen enkele commentaar of opmerking wil missen. De verzamelde gegevens worden **vertrouwelijk** behandeld. Er worden bij de rapportering van dit gesprek geen namen bekendgemaakt. U kan altijd, als u dat nodig acht, de uitgeschreven tekst opvragen en inkijken.

Laten we nu van start gaan met het gesprek.

Openingsvragen

- Kan u zich kort even **voorstellen**?
 - Wat is uw **functie**?
 - Wat is uw **vooropleiding**?
 - Hoeveel jaar **ervaring** hebt u?

Vragen

Algemene opvatting over talent

- Wat is het eerste wat in u opkomt aan **wat talent is**?
- Kan je dat eens **toelichten**? (samenvatten en zwijgen!)
- Als je denkt aan **iemand met talent**, aan wie denk je dan en wat is zijn/haar talent?
- *Omschrijf eens in uw eigen woorden wat volgens u talent is? (als eerste nog niet goed is beantwoord)*
- Heeft **iedereen** volgens u talent. Licht dit eens toe.

Open bevraging van het eigen talent

- Welke **talenten** heb jij?
- Noem er eens **drie**.

Toeleiding naar definitie talent

- Als ik het heb over talent, dan komen er altijd een aantal begrippen terug die ik nu één voor één aan u willen voorleggen. Deze vragen hebben allemaal te maken met talent.
- Het **eerste kenmerk** heeft te maken met **activiteiten die moeiteloos** gaan.
- Wat zijn activiteiten die voor jou moeiteloos gaan? Ze kosten jou geen inspanning. Het gaat vanzelf, iets wat je van nature goed kan.
Een **tweede kenmerk** heeft te maken met activiteiten waarop **de tijd vliegt**.
- Wellicht ken je momenten waarop de tijd traag gaat en je je dus verveelt en momenten waarop de tijd zo snel gaat dat je er stress van krijgt. Er zijn ook momenten waarop je de tijd niet voelt. Dat de tijd ongemerkt voorbij gaat, dat de tijd vliegt. Dat je op je uurwerk kijkt en ziet dat het plots veel later is. Kun je momenten beschrijven dat je het gevoel had dat de tijd vloog.
- Wat doe je dan? Geef eens een voorbeeld? Wie is er bij? Welke anderen zijn erbij betrokken?
- (doorvragen: ken je nog andere momenten dat de tijd vloog?)

Energie

- Een **derde kenmerk** heeft te maken met **activiteiten die energie opleveren**. Wat zijn activiteiten waar jij heel veel voldoening van krijgt? Activiteiten die energie opleveren en waar je blij van wordt. Waar je voldoening over ervaart. Waardoor je zin krijgt om er weer tegenaan te gaan. Activiteiten waar je energie van krijgt.
- Een **vierde kenmerk** heeft te maken met **anderen die erop wijzen dat je ergens goed in bent**. We zijn ons niet altijd bewust van ons talent. Dat komt omdat het moeiteloos gaat en we het van nature goed kunnen. Het kost ons geen inspanning. Vandaar dat er soms anderen zijn die ons erop wijzen dat we er goed in zijn. Het is vaak pas dan dat we ons er bewust van zijn dat we talent hebben. Kan je eens een voorbeeld geven van een situatie waarin iemand anders je erop wees dat je ergens goed in was. (doorvragen tot drie voorbeelden).

De vier kenmerken vormen voor ons samen de definitie van talent. Kan je eens een voorbeeld geven van een activiteit die beantwoordt aan alle vier de kenmerken: het gaat moeiteloos, de tijd vliegt, het levert energie en voldoening op, anderen hebben je erop gewezen dat je er goed in bent. Waar denk je dan aan?

Vragen over de relaties/talentontwikkeling

- Ik zou je een paar vragen willen stellen **over je bedrijf**.
- Heb je het gevoel dat je leidinggevenden of collega's je trachten **aan te sporen om je talenten te ontwikkelen**
 - Ja of nee?
 - Hoe?
 - Kan je een voorbeeld geven?
- Kan je in het algemeen beschrijven wat **jouw relatie** is met de leidinggevenden en collega's?

Kaartjes

- Neem een kaartje!
- **Zie** jij dit als een talent?
- Denk je dat dit een **talent is** of denk je dat het eerder een **zwakte is**?
- Kan je een voorbeeld geven van een **situatie waarin dit tot uiting kwam**/waarin je dit liet zien?
- **Kan je nog een voorbeeld geven?**
- Kan je je nog een moment herinneren in het verleden waarop je je **voor het eerst bewust** was dat dit een talent was of een zwakte.
- Vertel het moment
- **Wie** heeft een belangrijke rol gespeeld in het feit dat dit een talent of een zwakte was?
- **Welke personen in jouw leven** hebben een rol gespeeld bij het ontwikkelen van dit talent? Doorvragen: wie op welke momenten? Geef eens een voorbeeld.
- Heeft **iemand** jou ooit gezegd dat je hier goed/slecht in was?
- Hier liggen nu acht kaartjes, uit de vragenlijst die je invulde blijkt dat **vier ervan talenten** zijn die sterk ontwikkeld zijn en **vier die zwak** zijn. Kan je ze **sorteren**?
- Als je kijkt naar talenten die je sterk hebt ontwikkeld, is dit een **volledig beeld**? Of welke kan je nog toevoegen. Als je kijkt naar zwaktes, welke kan je nog **toevoegen**.
- Als je denkt aan **één persoon** die voor jouw ontwikkeling de allergrootste rol heeft gespeeld?
- Op welk moment?

- Geef een voorbeeld. Heeft iemand jou ooit gezegd dat je hier sterk in bent? Heeft iemand ooit gezegd dat je hier zwak in bent?
- Hoe vond je dit gesprek?
- Hoe voel je je op dit ogenblik?
- Wat heb je geleerd in dit gesprek over jezelf en over talent?

Dan wil ik u hartelijk **bedanken** voor uw tijd. Ik heb voldoende informatie kunnen verzamelen. Verder wil ik u nog veel **succes** toewensen tijdens uw verdere carrière.

Bijlage D: Data-analyse

In deze bijlage werden alleen de belangrijkste bevindingen opgenomen. De volledige data-analyse kan op aanvraag verkregen worden.

Talent

1 Begrip talent

- **Wat is het eerste wat in u opkomt aan wat talent is?**

Respondent 1	Goed en graag doen	“Een talent is iets waar je goed in bent. Door te merken dat ge iets graag doet kunde dat meer ontwikkelen. Het kan wel groeien maar je moet het wel graag doen.” [r 17-18]
Respondent 2	Goed in zijn, erkend worden, tijd speelt geen rol, energie uithalen	“Vroeger dacht ik altijd dat het iets was wat ge graag doet en goed kunt. Nu denk ik dat er iets is dat je goed in bent, anderen moeten er ook erkennen. En je moet er meer energie uithalen dan dat je er in steekt. De tijd speelt dan ook geen rol.” [r 19-22]
Respondent 3	Selectief ontwikkelen	“Talent is voor mij naar iets wat je selectief ontwikkeld hebt zodat het een sterkte is.” [r 17-18]
Respondent 4	Reflex	“Talent is voor mij iets wat ge automatisch doet. Een stuk reflex. Iets da vanzelf gaat.” [r 14-15]
Respondent 5	Goed in zijn en graag doen	“Talent is iets waar ge u eigen goed in voelt, waar ge goed in

		bent omdat ge het graag doet. Goed voelen en daarom goed kunnen.” [r 15-16]
Respondent 6	Graag doen en goed kunnen	“Waar mensen intrinsiek goed in zijn, wat ze graag doen en daardoor ook goed kunnen. Het heeft niets met techniciteit te maken. Iedereen heeft wel een talent maar ni iedereen weet dat. Gedeeltelijk krijgde da van uw geboorte mee maar door de opvoeding en opleiding worden bepaalde dingen wel meer verfijnd. Ma iedereen heeft toch wel iets waarvan men zegt, dat doe ik graag.” [r 17-21]
Respondent 7	Gaat vanzelf	“Iets waar ge niet moet bij nadenken om het te doen. Het is iets dat vanzelf gaat.” [r 25-26]

2 Teveel van een sterkte

Respondent 1	“Ik zie dat zelf wel als een talent maar het kan ook een zwakte zijn, want als ik het teveel doe is het een zwakte. Maarja das met alles zo, teveel is nooit goed.” [r 106-107]
Respondent 2	“Da heeft ook zijn negatieve kanten, als ik er bijvoorbeeld teveel van heb.” [r 43]
Respondent 3	“Is dat een sterkte of niet? Als je teveel van iets hebt, wordt het een zwakte hé.” [r 32-33]
Respondent 4	“Teveel ervan hebben is ne valkuil.” [r 73-74]

	“Weeral hetzelfde als altijd, als ge daar teveel van hebt is da echt ni goe.” [r 107-108]
Respondent 5	“Een teveel van iets is nooit goe e.” [r 100]
Respondent 6	“Het probleem is da ge alles wel langs verschillende kanten kunt zien. Bijvoorbeeld te is nooit goed. Als ge teveel in iets doordramt, wordt het een zwakte.” [r 99-101]
Respondent 7	“Hier op de werkvloer ervaren ze meer het teveel van al mijn sterke kanten en das een slechte kant.” [r 120-121]

3 Iedereen talent

- **Heeft iedereen volgens u talent. Licht dit eens toe.**

Respondent 1	Ja	“Iedereen heeft volgens mij talent maar niet iedereen wil of kan die ontwikkelen. Er zijn nen hoop mensen die denken, ik heb het goed zo. Maar zelf goed koken is een talent in mijn ogen.” [r 21-22]
Respondent 2	Ja	“Ik denk da iedereen wel ergens een talent heeft maar da ze gewoon ni de mogelijkheid krijgen om da allemaal te kunnen ontwikkelen. Ni iedereen demonstreert het zodat het herkend kan worden. Sommigen weten het niet omdat niemand hen daar ooit op wijst. Je kunt wel geforceerd zoeken naar een talent, ma das ni zo evident om da te herkennen. Een oefening van vorig jaar heeft mij wel geholpen daarin. Het heeft ook met tijdstip te maken. Door opleiding of door kansen da ge krijgt. Als de context er niet is waarop da mensen er attent op gemaakt worden, lukt da ni. Als ge nooit probeert dat iets bestaat. Dus zeggen da ni iedereen talent heeft, is wat verkeerd geformuleerd. Sommigen krijgen gewoon de kans niet. Bij sommigen is het heel duidelijk. Die

		hebben dat nu eenmaal en die laten dat ook zien. Als ze da herkennen voor zichzelf, geraken ze verder. Sommige mensen krijgen ni die kans. Dus stellen da ni iedereen talent heeft, is verkeerd. Dan kan ik beter zeggen da ni iedereen de kans krijgt.” [r 28-40]
Respondent 3	Ja	“Ik denk dat iedereen talent heeft maar dat talent komt niet altijd naar boven. Mensen zijn zich niet altijd bewust. Het wordt daarom niet altijd ontwikkeld.” [r 21-22]
Respondent 4	Ja	“Iedereen heeft volgens mij talent. Iedereen heeft wel iets wat vanzelf gaat, wat men heeft meegekregen. Ik ben er zeker van dat iedereen talenten heeft. Iedereen bezit wel een bepaalde reflex.” [r 18-20]
Respondent 5	Ja	“Ja ik denk da wel. Ik kijk vooral naar het standpunt van iets graag doet. Wanneer ge iets graag doet en iets veel doet, ga ge ook gedreven worden. Iedereen heeft wel zoiets, zoals praten of autorijden zie ik ook als talenten.” [r 120-123]
Respondent 6	Ja	“Ja ik denk da wel maar door bepaalde dingen in de media te zien of opvoeding. Ma ik denk toch da iedereen een soort buiktalent heeft. Da ontdekte vaak oas op latere leeftijd. Het spijtige is da ge da pas vaak na uw studies beseft. Ik denk wel dat iedereen iets vindt dat die graag doet. Ma ge ontdekt da pas ja te laat.” [r 25-29]
Respondent 7	Ja	“Ik denk het wel ja. Iedereen heeft wel iets meegekregen. Er zijn toch weinig kindjes in de peutertuin die gewoon in een hoekske zitten te niksen.” [r 32-33]

4 Kenmerken talent

- **De vier kenmerken vormen voor ons samen de definitie van talent. Kan je eens een voorbeeld geven van een activiteit die beantwoordt aan alle vier de kenmerken: het gaat moeiteloos, de tijd vliegt, het levert energie en voldoening op, anderen hebben je erop gewezen dat je er goed in bent. Waar denk je dan aan?**

Respondent 1	Kenmerken samen	“Als ik aan die vier kenmerken samen denk, springt het organiseren er wel uit.” [r 71-72]
Respondent 2	Rode draad	“Das wat ik in het begin heb gezegd. Het empathisch zijn. Het loopt als een draad door dit gesprek. Ik haal er energie uit, het kost geen moeite en het wordt geapprecieerd. Das de conclusie.” [r 99-101]
Respondent 3	Rode draad	“Op het werk denk ik dan aan analyseren en problemen oplossen. Of als ik met mensen ben bezig geweest en ge ziet dat ze ne stap maken waar ge bij geholpen hebt. Andere mensen helpen en blij maken is zo een talent.” [r 68-70]
Respondent 4	Overkoepelend	“Het met mensen werken en motiveren is voor mij wel echt een talent. Ik coach mensen op een bepaalde manier en das wel echt een talent.” [r 60-61]
Respondent 5	Goede definitie	“Ik vind da echt een goeie definitie van talent. Een talent is dan wel initiatief nemen. De zaken die ik hier al benoemd heb kan ik er ook wel onder

		plaatsen. Zo dat websites maken is overkoepelend. Ik moet dingen gaan opzoeken, ik bied anderen hulp enzo.” [r 74-77]
Respondent 6	Overkoepelend antwoord	“Lesgeven! Er zit creativiteit in want ge moet wat experimenteren met de lessen zelf, voor ge het weet is’t lunch. Het vraagt ni echt een inspanning als ik in mijn comfortzone zit en de materie ken. Of als ik een keer een website ontwikkel, da gaat ook heel moeiteloos.” [r 82-85]
Respondent 7	Overkoepelend	“Het organiseren, da komt overal terug. Da werd ook al duidelijk bij de vorige vragen hé.” [r 75-76]

5 Erkennen eigen talenten

- **Hier liggen nu acht kaartjes, uit de vragenlijst die je invulde blijkt dat vier ervan talenten zijn die sterk ontwikkeld zijn en vier die zwak zijn. Kan je ze sorteren?**

Respondent 1	Komt overeen	“Amaj ik ken mezelf toch wel echt goed hé. Het komt bijna overeen met mijn voorbeelden die ik zelf gaf.” (r 128-129) “De vijf talenten die bovenaan staan heb ik allemaal beschreven. Ik verschiet ervan dat ik heel veel zelfkennis heb.” [r 134-135]
Respondent 2	Juiste volgorde	“Ze worden allemaal juist

		geplaatst. Het klopt helemaal en dat fantastisch.” [r 149]
Respondent 3		“Alles correct amai daar verschiet ik van.” [r 137-138]
Respondent 4	Juiste volgorde, zelfkennis	“De volgorde was helemaal juist! Amai ik heb veel zelfkennis, ik verschiet er wel van dat het zo goed klopt.” [r 117-118]
Respondent 5	Juiste volgorde, volledig beeld	“Ze liggen in de juiste volgorde. Op één staat kritisch denken, twee originaliteit, drie optimisme. Vier energiek en enthousiasme en vijf de capaciteit om lief te hebben. Ik vind da wel een vrij volledig beeld.” [r 157-160]
Respondent 6	Zelfkennis	“De sterke kanten werden goed gelegd en de zwakke kanten lagen door elkaar. Da vind ik ni slecht. Ik ken mezelf wel precies.” [r 138-140]
Respondent 7	Juist	“Alle kaartjes zijn juist gelegd.” [r 137]

Talent in organisaties

1 Organisaties en talent

- **Heb je het gevoel dat je leidinggevend en collega's je trachten aan te sporen om je talenten te ontwikkelen?**

Respondent 1	Organisatie spoort aan	“Ik heb hier in de organisatie bij bepaalde mensen het gevoel dat ze mijn talenten willen ontwikkelen. Ze sporen mij aan. Anderen denken: laat die maar doen. In het algemeen spoort de organisatie wel aan om onze talenten verder te laten ontwikkelen. Ze proberen wel voor 99% van de mensen een job te zoeken waar mensen goed in zijn en wat ze graag doen zodat ze hun talenten kunnen ontwikkelen.” [r 73-78]
Respondent 2	Programma's	“We hebben hier workshops en programma's die dat doen. Mensen worden geheroriënteerd op basis van hun talenten. Ik doe ook een nieuwe job doordat ze mijn talenten wisten. Dan komt de appreciatie hier boven. Zowel door het management die nieuwe kansen geeft als door de nieuwe context. “[r 103-107]
Respondent 3	Talentfinders	“Ja, er is een ambassadeursteam. Dat zijn nieuwe groepen binnen de afdeling met die talentfinders. We hebben nieuwe groepen binnen de organisatie. De mensen mogen op basis van hun sterktes kiezen voor groepen waar ze inzitten. Eigenlijk omdat ik in dat team zit, ben ik mee bezig met anderen hun talenten te ontwikkelen. Die building on strenghts is

		<p>één van de strategische doelen. Collega's onderling doen dat heel weinig. Wat we wel doen is dat zelf doen met onze medewerkers. De beoordelingsgesprekken worden hier nu meer vanuit de waarderende kant gedaan. De beoordelingsgesprekken bij ons, de leidinggevenden, is iets minder op ontwikkeling gericht." [r 73-80]</p>
Respondent 4	Leidinggevenden	<p>"Mijne rechtstreekse leidinggevende zeker wel. De naaste collega's maken er wel gebruik van maar echt aansporen doen ze ni. Ze benoemen het wel als ik ergens goed in ben. Voornamelijk wel dus." [r 63-65]</p>
Respondent 5	Competentieprofielen	<p>"Ja toch wel. In het algemeen zijn ze bezig met die competentieprofielen. Aan de hand daarvan worden er veel vragen gesteld. Als ge ne goeien baas hebt, worden veel vragen gesteld en vragen ze om iets te ontwikkelen. Tis wel baasafhankelijk. Momenteel heb ik geen baas maar de vorige was er wel echt goed in. Mijnen baas was heel meegaand en gaf ook echt opdrachten. Die wees ons echt op ons talenten aan de hand van vragen en lijsten." [r 79-84]</p>
Respondent 6	Niet met veel woorden	<p>"Ja eigenlijk wel al doen ze da ni in zoveel woorden of handelingen. Omdat het ook deel uitmaakt van de job. Ze gaan er ook waarschijnlijk vanuit da ge die talenten moet hebben om in die job gelukkig te zijn en het ook te doen. Als ik ergens aan twijfel, krijg ik ook wel</p>

		steun.” [r 87-90]
Respondent 7	Benoemen	“We benoemen hier wel vaak elkaars sterke kanten. Mijne vorige leidinggevende zei altijd, gij zijt daar echt goed in. Da leidt wel da ge u erkend wordt in iets en da ge daarin verbeterd. Ik probeer zoveel mogelijk van hetgeen dat in mijn allergievelden zit, te mijden en de zaken die ik graag doe, te doen. Wij zijn hier ook bezig met het kernkwadrantenmodel dus dan worde wel al wa bewuster e.” [r 78-82]

Relaties

1 Benoemen door anderen

- **Welke personen in jouw leven hebben een rol gespeeld bij het ontwikkelen van dit talent? Doorvragen: wie op welke momenten? Geef eens een voorbeeld.**
- **Heeft iemand jou ooit gezegd dat je hier goed/slecht in was?**

Respondent 1	Opvoeding; vrienden en familie benoemen	“Dat is iets wat ik echt van thuis heb meegekregen.” [r 93] “Iedereen die mij kent zegt dat ik soms zo eerlijk ben, op het brute af zelf. Ik ben redelijk vrij en open opgevoed en ik denk dat liegen bij ons thuis de grootste taboe was dat er ooit maar kon zijn.” [r 101-102] “Mijn gezin speelde ne grote rol hierin. Veel mensen zeggen wel tegen mij dat ik redelijk cru kan zijn met momenten maar dat ze dat graag hebben.” [r 103-104] “Mensen benoemen dat ook.
--------------	---	---

		<p>Vooral vrienden en familie dan. En dan erkende wel da ge ergens goed in bent.” [r 113-114] “Mensen weten dat en benoemen dat vaak.” [r 121]</p>
Respondent 2	Baas en collega’s benoemen; familie benoemt	<p>“Anderen zeggen dat ook wel. Mijnen baas en collega’s bijvoorbeeld zeggen dat ik zaken laat aanslepen.” [r 116-118] “Anderen spreken dat niet zo uit.” [r 122] “Anderen weten dat aan mij. In familiale kring wordt dat ook echt benoemd dat dat iets goed is aan mij.” [r 127-128] “Mensen weten dat wel. Soms zeggen ze al spottend dat ze daar bij mij ni mee moeten afkomen.” [r 135-136] “Nu ook bij meetings kom ik da wel tegen dat mensen zeggen da ze mij iemand vinden dat ik mensen rechtvaardig behandel.” [r 140-141]</p> <p>“In familie wordt da echt benoemd dat da een mooie eigenschap van mij is.” [r 146-147]</p>
Respondent 3	Iemand dat me aanwierf; opvoeding; leerkrachten vroeger	<p>“Anderen hebben mij dat wel gezegd. Het is omwille van iemand dat mij ooit aangeworven heeft, dat dat in mij zag en mij de kansen heeft gegeven om daarin te groeien. Ik voelde wel dat ik dat vroeger had, maar doordat iemand dat</p>

		<p>heeft benoemd en mij die kansen heeft gegeven, ben ik erin gegroeid. In het begin had ik wel mijn serieuze twijfels erover. Ik geloofde dat niet echt dat ik dat had. Nu zijn er sommige mensen die dat wel nog erkennen dat ik daar goed in ben. Het zijn vooral de mensen waar ik zelf leiding aan geef of af en toe een collega.” [r 92-98] “Ik heb dat van thuis wel meekregen.” [r 101-102] “Het waren mijn ouders en het geloof dat hebben geleid tot de ontwikkeling daarvan.” [r 106-107] “Er zijn wel mensen die mij daarop aanspreken. Het is een basiswaarde bij veel mensen. Maar ze erkennen het toch wel bij mij. En ze zeggen het en waarderen het en dan zal ik da zeker proberen te behouden.” [r 107-109] “Mensen benoemden dat echt van amaj gij vindt alles boeiend. Nu wordt da niet echt rechtstreeks benoemd, wel onrechtstreeks. Als er iets nieuws komt, vragen ze aan mij om erbij te komen.” [r 117-119] “Vroeger zeiden ze dat vaak dat ik een pessimist was. Leerkrachten op school zeiden dat.” [r 124-125] “Mijn ouders zeiden dat ook altijd van amaj</p>
--	--	--

		<p>gij bent toch ne pessimist he.” [r 129-130] “Anderen zeggen da niet zo expliciet. Maar tis wel iets wat ze weten denk ik.” [r 135-136]</p>
Respondent 4	Echtgenote; vrienden	<p>“Van mij zijn ze da gewoon. Ze zeggen da wel.” [r 75-76] “Mijn vrouw spreekt mij daar wel op aan. Op het werk zeggen ze dat ook wel. Ze bezien dat daar ook wel als een sterkte want ze weten wat ze aan mij hebben.” [r 76-78] “Mijn vrouw zegt wel is dat ik overloop van zelfvertrouwen.” [r 83] “Mensen zeggen dat ook echt. Vooral vrienden zeggen dat vaak dat ik altijd op zoek ben naar originele en creatieve zaken.” [r 89-90] “Mijn vrouw benoemt dat wel vaak dat het iets goed is aan mij dat ik wat filosofisch ben aangelegd. Ik voel da zelf ook wel zo aan. Dat is wel met mijn opvoeding meegekregen.” [r 95-96]</p> <p>“Mensen zeggen dat altijd en dan gade da verder ontwikkelen.” [r 106-107] “Mensen die met mij samenleven zeggen dat ook dat ze dat plezant aan mij vinden.” [r 114-115]</p>
Respondent 5	Collega's; leidinggevende;	<p>“Dus het groeien daarin heeft wel te maken door een paar</p>

	echtgenote	<p>collega's. Ik had een paar sterke collega's die me aanspoorden dat ik problemen zelf kon aanpakken en dan ik dat ook kon. Da gaf wel een goe gevoel om daarin verder te gaan. Da gaf wel ne stimulans. Collega's en mijne leidinggevende van in den tijd die gaven mij echt wel kansen om mezelf te ontwikkelen. Die zeiden echt da ze mij nodig hadden en da gaf wel een goei gevoel." [r 94-99]</p> <p>"Anderen benoemen da soms ma da kan soms wel is slecht zijn." [r 107-108] "Ze hebben mij dus wel kansen gegeven om da meer te ontwikkelen." [r 11-112] "Van thuis huis heb ik da wel wa meegekregen da we ni echt gelovig zijn." [r 115-116]</p> <p>"Das iets wat andere mensen wel zeggen tegen mij. Ze zeggen da ni rechtstreeks maar ik voel da wel. Ze zeggen da langs hun neus weg wel." [r 128-130] "Mijn vrouw zegt dat altijd dat ik mezelf nooit zorgen maak, die vindt da wel goe." [r 141-142]</p>
Respondent 6	Collega's; vrienden	<p>"Vooral collega's waren hier belangrijk. En hier in de organisatie ook wel mijne chef. We hebben een vrij vlakke organisatie en das heel gemoedelijk. Die spelen er</p>

		<p>allemaal wel ne rol in om da verder te ontwikkelen. Die benoemen da ook dat da goed is.” [r 107-109] “Ook collega’s weten dat en zeggen dat.” [r 119] “Da zeggen ze wel en ze vinden da wel tof meestal. Soms word ik daar op aangesproken.” [r 123-124] “Mijn vrienden zeggen vaak van zegt nu is nee.” [r 130-131]</p>
Respondent 7	Opvoeding; generatie; kinderen	<p>“Mensen herkennen da in mij en weten dat ik soms te fanatiek erin ben. Da zijn veel mensen dat da herkennen. Ik sta daar echt voor bekend.” [r 92-94] “Anderen weten wel dat ik ermee bezig ben. Maar mijn kinderen lachen mij daarmee uit.” [r 102] “Mensen zeggen da want ze zien aan mijn gezicht wat ik denk.” [r 110-111] “Ma op het werk zien ze da wel als een sterkte.” [r 112-113] “Das algemeen geweten dat ik spring voor andere mensen. Sommigen profiteren er wel van. Hier op de werkvloer ervaren ze meer het teveel van al mijn sterke kanten en das een slechte kant. En in het algemeen bekijken en benoemen we eerder de slechte kanten dan de goeie bij de mensen.” [r 119-122] “Ik ben grootgebracht in de dinge van loopt ni naast uw schoenen en</p>

		de opvoeding doe veel hoor.” [r 124-125] “Das echt aangeboren en meegekregen van die vorige generatie.” [r 134-135]
--	--	---

2 Belangrijke personen

- **Als je denkt aan één persoon die voor jouw ontwikkeling de allergrootste rol heeft gespeeld?**

Respondent 1	Ex-partner	“Als ik denk aan ene persoon die voor mij de grootste rol heeft gespeeld, denk ik aan mijnen allereerste vriend waar ik mee samenwoonde.” [r 136-138]
Respondent 2	Vroegere leraar	“Ik denk dan opvallend terug aan een leraar wiskunde in het middelbaar. Die heeft mij wel laten inzien dat ik zekere capaciteiten had om iets te doen.” [r 154-155]
Respondent 3	Ouders; vroegere leerkracht	“Eigenlijk speelden mijn ouders voor mij echt wel een grote rol. Maar daarbuiten waren er twee leerkrachten van de middelbare school.” [r 139-141]
Respondent 4	Vader	“Das mijn vader. Vroeger besepte ik da ni. Ma ik heb daar veel van geleerd. Hij heeft mij veel willen leren. Ik ben geworden wie ik ben door mijn vader.” [r 119-120]

Respondent 5	Schoonvader; vader	“Ik denk mijn schoonvader die was ook zo perfect. Mijn vader was ook leergierig. Ik heb veel invloeden.” [r 162-164]
Respondent 6	Ex-partner	“Mijn ex-partner.” [r 141]
Respondent 7	Ouders	“Ik denk dan toch mijn ouders. Die hebben wel nen grote en belangrijke rol gespeeld.” [r 138-139]