



ALAYNE REESBERG,
uitvoerende hoof van
Cape Town Design

Beter talent, beter resultate

Menslike hulpbronne is lankal nie meer net 'n personeelafdeling wat sorg dat mense aangestel en betaal word nie. Dit is nou 'n strategiese sakevennoot wat groot klem op talentbestuur lê. **Karin Burger** gesels met kenners oor die belangrikheid van talent in enige maatskappy.

“**T**alent is die grootste belegging wat 'n maatskappy kan maak.”

Só sê prof Eugene

Cloete, viserektor: Navorsing en Innovasie by die Universiteit Stellenbosch. Vir hom gaan talent oor veel meer as net 'n kwalifikasie. Hy het 25 jaar ondervinding op dié gebied.

Om sy stelling te staaf, gee hy die voorbeeld van 'n jong seun wat die talent het om 'n sokkerbal goed te skop, maar hy stel nie belang in die sport nie en daarom bring dit hom nêrens nie.

“Aan die ander kant het jy die outjie wat gemiddeld 'n bal kan skop, maar hy het passie vir die spel en hy daag op vir elke oefening. Op 'n dag sal jy hom in 'n

wêreldklas-sokkerspan sien en mense sal sê: Kyk net daardie talent! Die eerste outjie gaan op die kantlyn staan, met niks.”

Cloete verduidelik talent aan die hand van nóg 'n voorbeeld: “In gholf is daar duidelike doelwitte vir elke speler, en dit is om die bal in die gat te slaan met die minste aantal hou. Die doelwit en verwagtinge is dus duidelik.”

Hy sê spelers soos Ernie Els en Tiger Woods hoef vir niemand te vra watter gholfstokke om te gebruik vir watter hou nie. “Hulle neem self daardie besluite. Maar in dié hele proses moet daar ook 'n spel wees – dit help nie hulle slaan net balle doelloos rond nie. Wat gaan hulle speel as daar nie 'n toernooi is nie?”

Hy sê daar is definitiewe eienskappe

wat uitstaan van talentvolle mense.

“Jy hoef hulle nie te motiveer nie. Hulle is ook baie positief ingestel teenoor die lewe. Jy kan eerder iemand aanstel wat positief ingestel is as iemand met 'n hoë kwalifikasie en 'n negatiewe houding. Daardie persoon is net onbruikbaar in die werk.”

Saam met 'n positiewe ingesteldheid kom daar ook passie. “Dink maar aan iemand soos Freddie Mercury van Queen. Hy het altyd met totale oorgawe gesing.”

Nog 'n eienskap van talentvolle mense is dat dit lyk of hulle altyd pret het. En hulle is lekker mense om mee saam te werk.

Talentvolle mense hou van druk. Cloete gebruik weer sy gholfanalogie. “Dit lyk nooit of gholfspelers werk nie, want hulle is passievol oor hul werk en



'Jy kan eerder iemand aanstel wat positief ingestel is as iemand met 'n hoë kwalifikasie en 'n negatiewe houding.'

PROF EUGENE CLOETE,
viserektor: Navorsing en
Innovasie by die Universiteit
Stellenbosch

hulle hou van hoë verwagtinge. Hoe hoër die verwagtinge, hoe meer gemotiveer is die persoon."

Hy sê talentvolle mense is aksiegeoriënteerd. "Hulle werk bly nie net 'n verwagting nie, hulle kry dit ook gedoen. Hulle maak klaar waarmee hulle begin het. As dinge swaar gaan, stap hulle nie weg van 'n uitdaging nie."

Talentvolle mense is nuuskierig en hulle aanvaar nie sommer die *status quo* nie. Cloete sê gholfspelers gaan nie na 'n rugbyveld om die bal deur die pale te slaan nie. "O nee, op pad na daardie klein gaatjie met 'n vlag in is daar watergate, sandputte en bome in hul pad. Dit skrik hulle nie af nie; intendeel, hulle wil dit hê."

Talentvolle mense vra ook baie vrae. Hulle wil weet hoekom word dinge nie op 'n ander of beter manier gedoen nie. "Dit vorm eintlik die basis van kreatiwiteit," sê Cloete.

Volgens Cloete dink hulle op 'n hoër vlak. "Mense met talent raak nie verstrengel in detail nie en hulle kan die groter prentjie raaksien. Boonop weet hulle klaar hoe hul bydrae gaan help om daardie groter prentjie 'n realiteit te maak."

Cloete sê die laaste eienskap waarna hy altyd in talent soek, is kognitiewe dissonansie. "Talentvolle mense laat jou kop

draai. Jy dink nog jy het geweet hoe om 'n ding te doen, maar dan kom iemand en doen dit heeltemal anders. Maar op so 'n manier dat jy dink: *Wow!*"

Hy glo vas dit is eintlik maklik om talent te bestuur.

"Daar moet net ooreengekom word oor duidelike doelwitte. Mense met talent wil weet waaroor dit gaan. En daardie verwagtinge moet gekommunikeer word. Dan moet jy mense uitlos om hul talent te kan uitleef, anders maak jy passie dood. Dan moet jy erkenning gee vir mense se werk en idees. Daar is 'n diep, diep behoefte by mense om erkenning te kry."

Volgens Cloete is sy wenresep: Stel talentvolle mense aan, stel duidelike doelwitte, kommunikeer hoë verwagtinge, en gee erkenning.

Hy sê studente uit haglike omstandighede het al by hom gekom met die droom om 'n meestersgraad te doen.

"Hulle dink nie dit is moontlik om dit te bereik nie. Ek sê dan vir hulle: Jy gaan nie net 'n meestersgraad doen nie, jy gaan die beste meestersgraad doen wat nog gedoen is. Ek vestig geloof in hulle. Ek moedig hulle aan. Hulle wil hulself nie teleurstel nie, ook nie die persoon wat in hulle glo nie."

Cloete sê die meeste mense in die wêreld is briljant. "Maar hulle leef dit nie uit nie, want die sisteme van die wêreld onderdruk talent."

Betekens beter talent noodwendig beter resultate? Cloete se antwoord: "n Definitiewe ja!"

Iemand wat elke dag met talent werk, is Alayne Reesberg, uitvoerende hoof van Cape Town Design wat moet sorg dat dinge glad verloop vir Kaapstad as die Wêreld se Beste Ontwerpstad in 2014.

Sy was voorheen die Microsoft-grootbaas Bill Gates se direkteur vir hoëvlak-kommunikasie, en met haar terugkeer na Suid-Afrika ná 23 jaar in die buiteland het sy haar eie maatskappy, Reesberg Partners, begin wat bestuurskonsultasiewerk doen.

Reesberg sê talent is inherent en dit word deur opvoeding, ervaring en blootstelling ontgin.

"Ons ken almal iemand wat blinkslim op skool was, maar wat terselfdertyd verveeld was en nie kon presteer nie. Die groot verskil kom dus met die inbors, dit wat inherent is."

Sy sê dit is 'n groot uitdaging om die talent van jong professionele mense te bestuur wat baie meer ingelig is as wat die ouer garde op dieselfde ouderdom was. >

'Jy kan talent kweek. As die passie daar is, volg die res vanself.'

"Die groot uitdaging kom van bestuurskant af. Die beste manier om talent te ontgin is om juis vir daardie jonges die geleentheid te gee om te wys wat hulle kan doen. En as hulle nie die eerste keer slaag nie, moet jy hulle ondersteun, raamwerke skep en hulle weer laat probeer."

Vir Almene Potgieter, bestuurder: Talent by die Universiteit Stellenbosch, is prestasie en potensiaal die twee belangrikste komponente van talent.

"Enige persoon wat hoogs presterend in 'n spesifieke sleutelpos is, of enigiemand met groot potensiaal, of albei, sou ek definieer as talent."

Volgens haar kan jy mense met baie talent en groot potensiaal aanstel, maar jy moet seker maak daardie mense bring hul kant.

Die vrae is: "Manifesteer daardie talent in prestasie"? En: "Watter konteks en kultuur skep ek binne my maatskappy sodat talent kan floreer?"

Want dis waar talent oorloop in prestasie, aldus Potgieter. Ander individuele faktore soos die persoon se selfbeeld, passie, deurstellingsvermoë, fokus, die vermoë om in spanverband te werk en die bereidwilligheid om te leer sal alles bepaal of talent in prestasie omskep word.

Vir haar gaan die bestuur van talent daaroor dat jy die regte mense met die regte kwalifikasies, vaardighede, kennis en ingesteldheid, in die regte posisie op die regte tyd het. Potgieter sê 'n kritieke doel van die oefening is opvolger-beplanning. "In 'n maatskappy wil jy seker maak daar is kontinuïteit wat kennis aanbetref, en daarmee saam 'n leierskap-pyplyn. Sou iemand bedank of aftree, is daar 'n sterk pyplyn van mense met talent wat gereed is om sleutelposse te vul.

"Talent is jou grootste bate en 'n bron van kompeterende voordeel. Talent is nodig om jou strategiese doelwitte te



ALMENE POTGIETER,

bestuurder: Talent by die Universiteit Stellenbosch

bereik. Daarom is dit so belangrik om seker te maak jy lok en stel die regte mense aan. Jy moet hulle ook optimaal ontwikkel en behou."

Hoe soek jy talent buite jou organisasie?

Potgieter sê moderne organisasies se handelsmerk en organisasiekultuur (wat ook sterk verband hou met leierskapstyl) moet talent lok. Boonop is dit belangrik dat verskillende generasies in een organisasie geakkommodeer word.


"Voornemende werknemers soek 'n plek waar hul hulself kan uitleef. Verskeie faktore speel ook 'n rol wanneer iemand besluit om by 'n organisasie aan te sluit, soos die balans tussen werk en leefstylbestuur, persoonlike waardes wat met die organisasie s'n ooreenkom, leierskapstyl in die organisasie, aanpasbare werkpraktjke, en geleentheid vir loopbaangroei."

Potgieter sê dis belangrik dat talentbestuur nie in isolasie gesien moet word nie, maar as 'n proses wat geïntegreer is met ander menslikehulpbronprosesse soos werwing, seleksie, personeelontwikkeling, prestasiebestuur en vergoeding.

Hoe ontwikkel en behou jy mense?

Versnelde en gefokusde loopbaanontwikkeling in die vorm van geïndividualiseerde ontwikkelingsplanne vorm 'n belangrike deel van talentbestuur. Dikwels beteken dit ook dat die individu met 'n mentor of bestuursafgrigter moet werk.

Maatskappye moet baie tyd én geld investeer om skaars talent te lok en te behou. Potgieter sê mededingende vergoeding, erkenning, organisasiekultuur en geleentheid vir groei en ontwikkeling is onder meer nodig om dié doelwit te bereik.

Soos Prof Cloete sê: "Jy kan talent kweek. As die passie daar is, volg die res vanself." 

EIENSKAPPE VAN TALENTVOLLE MENSE

- Hulle is gemotiveerd, passievol en nuuskierig
- Hulle het altyd pret
- Hulle hou van druk
- Hulle is aksie-georiënteerd
- Hulle vra baie vrae
- Hulle dink op 'n hoër vlak en hulle dink op maniere wat ander se koppe laat draai