

Op 10 en 24 november 2009 vond een uitwisseling plaats tussen directies en leidinggevende docenten van Landstede in Zwolle (www.landstede.nl) en een tiental deelnemers van de CoP-SI (www.cop-si.nl).

Dhian Sioe Lie verzorgde een van de workshops.

De titel van deze workshop was:

Talentontwikkeling: tussen persoonlijke potenties en organisatiecontinuïteit.

Aan het begin van de Workshop inventariseerde Dhian Sioe Lie een aantal vragen. Hieronder staan de vragen en de antwoorden.

1. Wat zijn condities om talenten en potenties in organisaties naar boven te krijgen?

De condities zijn te benoemen op verschillende niveau's.

Als eerste op het niveau van de marktpositie van de organisatie. Er dient onder alle medewerkers een gedeeld strategisch ontwikkelingsperspectief c.q. visie te zijn op de toekomst: een stip op de horizon waarmee ieder zich kan verbinden en zich op kan richten bij zijn eigen taakuitoefening. Hier gaat het over met wat gaat deze organisatie aan *waarde* bieden aan de samenleving c.q. haar klanten.

Op organisatieniveau dient er een cultuur te zijn waar ook waardegehecht wordt aan 'investeringen' voor de langere termijn. De gerichtheid op korte termijn resultaten dient niet overheersend te zijn. In het dagelijks functioneren is het belangrijk dat er ruimte is om te *leren van je eigen fouten en van elkaar*. De organisatie kan zelfs allerlei voorzieningen, activiteiten en mechanismen inzetten om '*het leren en ontwikkelen*' te stimuleren. Een mooie vorm is om ontwikkelingsprojecten (met een beoogd resultaat) lerend op te zetten.

Op het niveau van de medewerker zijn dat eigenlijk zeer *individuele* condities, waarbij de privépersoon en de beroepspersoon in hun mens-zijnkwaliteit samenvallen. Medewerkers dienen een soort van 'derde oog' te ontwikkelen op *hoe en waarom* ze handelen zoals ze handelen. Kortom een reflectief-vermogen en zekere gerichtheid op zelfkennis, vergroting van het eigen bewustzijn en 't zelfsturend vermogen. Naarmate zij zich meer zelf waarderen in wat hun potenties zijn, en beseffen wat zij zouden kunnen betekenen (in een passende context) voor anderen, zal hun houding van 'n afhankelijke (van een baan & salaris) meer over gaan neigen naar 'n onafhankelijke houding t.o.v. een bepaalde organisatie/werkgever. Dan is voor de medewerker meer de vraag aan de orde voor welke organisatie (en doel) maakt hij/zij een positieve keuze om zijn/haar talenten in te zetten.

Overigens, het feit dat er een krapte op de arbeidsmarkt gaat ontstaan (of er reeds is) op meerdere fronten, en talentontwikkeling (ondanks de crisis) hoog op de agenda blijft staan, wil nog niet zeggen dat organisaties meer gaan/blijven investeren in hun medewerkers als die eenmaal 'binnen' zijn. Op dit moment lijken nog alle inspanningen er op gericht om tijdig en goed *Human Resources* te kunnen inkopen.

2. Waar moet je beginnen? Bij organisatiecontinuïteit of talent/potentie-ontwikkeling?

Het maakt in beginsel niet uit waarvandaan de ontwikkeling wordt ingezet. Waar je ook begint, je komt al heel gauw met het andere aspect in aanraking in de zin van vragen die automatisch naar boven komen *hoe met een vraagstuk om te gaan* of vorm te geven. Van belang is hier het besef dat de organisatiecontinuïteit uiteindelijk de alles bepalende factor in de praktijk zal blijken te zijn; dat is ook verklaarbaar en te billijken om dat

gemeenschappen van nature de wil hebben om te (over)leven. Daarmee bepaalt in wezen dus het organisatieperspectief de 'leerruimte' en de 'ruimte voor individuele of collectieve talentontwikkeling' in een organisatie, zowel in omvang als in richting. Tussen beide belangen zal een dagelijks voelbare spanning blijven bestaan, wat gezond is zolang die spanning maar *in balans* wordt gehouden. Het management vervult hier in een belangrijke taak. Maar ook medewerkers moeten leren om die spanning te hanteren.

3. Zijn talenten nu vooral te zien als aanbod (HR) voor organisaties of moet je talenten niet zien als "vraag", die vragen om (organisatie)contexten voor ontwikkeling?

In het in Nederland dominante Angelsaksisch denken over bedrijfsvoering en Human Resource management zijn talenten 'hulpbronnen' of 'grondstoffen' om te kunnen produceren. De mens is hier louter middel. De persoon zelf verdwijnt uit beeld achter het belang van de juiste competentie en adequate functie vervulling. In het verlengde hiervan is talentontwikkeling (in onderwijsorganisaties) te beschouwen als het zorgen voor het *juiste en voldoende aanbod* van talenten en competenties op de arbeidsmarkt. In het Rijnlands denken (europees, in Duitse en Franse bedrijfscultuur) staat meer de gemeenschap van medewerkers alsmede de mens zelf centraal in de bedrijfsvoering, als waarde in zich zelf. Talentontwikkeling of wel het door scholen ontwikkelen van zich zelf waarderende jonge mensen is zo te zien als een waarde (in de zin van vorming) voor uiteraard de persoon in kwestie, maar ook breder voor de samenleving als geheel. Vanuit dit perspectief zijn organisaties 'het aanbod', en gaat het er vooral om dat organisaties zich ontwikkelen als vruchtbare contexten waarbinnen mensen hun potenties kunnen inzetten om waarde te creëren voor het geheel van de samenleving.

4. Hoe match je talenten/potenties met organisatiebehoeften?

Dit doe je door systematisch vanuit twee kanten te werken vanuit de logische niveau's van Mens (en Organisatie) van Robert Dilts (zie pag. 5 hand-out). De organisatie dient haar missie en visie te bepalen en van daaruit een helder kader te ontwikkelen waarbinnen medewerkers de dagelijkse werkprocessen kunnen vormgeven. Vanuit dit kader wordt ook gedefinieerd wat voor talenten, potenties en competenties nodig zijn. Aan de medewerker kant is het nodig om - als organisatie maar ook als medewerker zelf - een goed en vrij precies over/inzicht te hebben van de talenten, ontwikkelpotenties, competenties en vooral ook de ambities van medewerkers. Beide kanten zijn bovendien niet statisch, maar bewegen naar mate de tijd voortschrijdt. Ook tussen deze twee polen zal dagelijks een spanning voelbaar zijn; dit is natuurlijk in velden waar krachten tegelijkertijd autonoom bewegen. Ook hier is het zaak de spanning 'in balans' en gezond te houden.

5. Hoe maak je de overgang naar nieuwe concepten als organisatie?

In algemene zin is in het kader van dit bestek hierover weinig concreets te zeggen. Aanpakken dienen in mijn ogen altijd onderwerp- en contextspecifiek (veranderkundig) ontworpen te worden. Uit oogpunt van sociale innovatie gelden in mijn visie daarbij de volgende uitgangspunten:

- a) de *inhoud* van het nieuwe concept dient een meerwaarde voor klanten en samenleving te hebben; en dit niet alleen vanwege overheidsvoorschriften, maar vooral ook vanwege de betekenis van dit nieuwe concept voor het realiseren van de eigen organisatievisie; en
- b) de overgang naar dit nieuwe concept dient door betrokkenen te worden ervaren als een *duurzame shift in werken*, waardoor perspectief ontstaat op een reeks nieuwe ontwikkelingen, dit tot op dat moment niet denkbaar leken; en

c) dat de manier van invoering aangrijpt en inzet op het organiseren en faciliteren van *individuele en collectieve bewustwording* over belang en betekenis van dit nieuwe concept; en dat de vakmensen die er straks zelf mee moeten omgaan, *worden uitgedaagd* om hier *zelf* handen en voeten aan te geven binnen de keuzes/richtingen/criteria die tevoren als organisatie met elkaar zijn vastgesteld.

6. Wat voor leiderschap heb je nodig om *Sociale Innovatie* tot een goed einde te brengen? *Toelichting: bij Landstede is nieuw bijv. competentiegericht onderwijs (ipv. Klassikaal onderwijs). Onderwijs moet meer zelfsturend zijn.*

Sociale Innovatie is in mijn visie vooral ook een (in organisaties minder gebruikelijke) manier om medewerkers te betrekken en eigen verantwoordelijkheid te geven in vernieuwingsprocessen van hun eigen werk of toekomstig werk, en ook nog zelfs in de bestaande werkprocessen. Leiderschap is daar bij belangrijk. Kernkwaliteiten voor mij zijn *authentiek, met visie en dienend*.

Onderbelicht in mijn ogen is echter dat de kwaliteiten van een leider (de persoon) nog niets zeggen over hoe hij/zij het best kan 'leiden'. Veel belangrijker is welk repertoire een leider heeft en toepast. Deze notie gaat verder dan een bepaalde *leiderschapsstijl*, wat suggereert dat het hier gaat om de persoonlijke voorkeur van een leidinggevende. Wat ik hier bedoel is de meer methodische kant van het leidinggeven: wat zouden nu de 'stuurkaartjes' moeten zijn bij het leiding geven aan *sociaal* innoveren?

In mijn visie staat daarbij de basishouding van 'vertrouwen' voorop. Vertrouwen in de potenties en intenties van collega's, in de zin dat men géén organisatiespelletjes speelt om bijv. positie, macht of geld; dus dat het mogelijk is om je als persoon tot op zekere hoogte kwetsbaar op te stellen. Maar ook het vertrouwen (of de overtuiging) dat als je mensen maar de ruimte geeft binnen kaders, het '*goed komt*'. Dit onder de randvoorwaarde dat je blijft afstemmen, checken, leren, communiceren en vooral elkaar eerlijk aanspreken, zodat een gezamenlijke ontwikkeling zich kan ontploegen.

Een tweede element is het hanteren van het dubbelprincipe van '*ruimte geven en sturen*'. Mensen hebben de ruimte nodig om te ontwikkelen, maar tegelijkertijd moeten ze onderweg kunnen checken of ze nog in de goede richting zitten, en of ze niet te veel afdwalen. En een leidinggevende dient ook zelf bij te sturen, indien hij vindt dat de ontwikkeling te veel dit, of te veel dat is; net als een zeilschip dat af en toe koerscorrecties nodig heeft.

Een derde element is de dubbelkunst van het '*loslaten en meebewegen*'. Aan het begin is een stip aan de horizon gezet, en ieder heeft daar een eigen voorstelling bij, ook een leidinggevende. Het is de kunst om als leidinggevende of management de eigen blauwdrukken los te durven laten over de inhoud van het concept alsmede de ontwikkelingsaanpak/proces als zodanig *aan hen zelf over te laten*; kortom *met handen op de rug* toekijken en zoveel mogelijk non-interventie- en terugverwijs-gedrag vertonen. En daarna de voorstellen van medewerkers alleen op hun eigen merites beoordelen in het licht van de meegegeven kaders en stip aan de horizon, los van je eigen beelden of verwachtingen. Als er een forse afwijking naar voren mocht komen is de vraag vooral wat inhoudelijk heeft gemaakt dat deze betrokken groep mensen met elkaar tot een andere richting is gekomen dan wij als management van te voren hadden uitgesproken of zelfs afgesproken met elkaar? Kunnen wij hierin meebewegen, in de zin bijvoorbeeld dat deze (gedragen) voorstellen een uitdrukking zijn van de professionaliteit van onze organisatie, en dat wij alleen hoeven te beoordelen of ze bijdragen aan onze organisatiemissie en -visie.

Dhian Sioe Lie
12 november 2009