

“Je kan niet leren tegen je goesting”

DOSSIER > Luk Dewulf

‘Ik kies voor mijn talent’ is ondertussen een klassieker in de managementliteratuur. In dat boek is de centrale stelling van auteur Luk Dewulf, pedagoog van opleiding, dat mensen moeten kiezen voor hun talenten en die verder ontwikkelen – en niet trachten om die dingen te leren waar je niet goed in bent – om op die manier te komen tot zelfrealisatie. Met hem hebben we het over talent en over leren, over flow en over hefboomvaardigheden.

“Talent”, zo steekt Luk Dewulf, die in 2003 de Belgische poot van adviesbureau Kessels & Smit oprichtte, van wal, “is een natuurlijke aanleg. Zaken waarvoor je talent voor hebt, zijn alle activiteiten die moeiteloos gaan, activiteiten die je energie en voldoening opleveren. Je herkent bij jezelf talenten wanneer je activiteiten doet waarbij de tijd vliegt, waar je echt in opgaat. Het heeft te maken met het feit dat je die dingen goed kan, maar ook dat je ze graag doet. Het is een bijna economische gedachte: talent zorgt ervoor dat je weinig energie moet investeren om iets te doen, en dat je er bovendien energie uit haalt.”

Mensen kunnen hun talenten verder ontwikkelen, al is het daar in de eerste plaats voor nodig dat ze zich bewust zijn van de talenten die ze hebben. “Pas dan kan je ze ontwikkelen, wat wil zeggen dat je gaat kijken hoe je je talenten op de best mogelijke manier gaat inzetten. Je moet vaardigheden aanleren die je toelaten meer uit je talenten te halen, de zogenaamde ‘hefboomvaardigheden’.”

Luk Dewulf is erg gekant tegen leren om ‘gaten’ op te vullen, tegen de idee dat je kan leren om zaken waar je geen aanleg voor hebt toch onder de knie te krijgen. Maar dat wil niet zeggen dat ‘ik heb daar geen talent voor’ een geldig excuus is om iets niet te doen. “Mensen moeten kijken naar oplossingen voor dingen waar ze echt niet goed in zijn”, klinkt het. Luk Dewulf geeft het voorbeeld van het talent ‘doordenken’. Dat zijn mensen die op het einde van de vergadering nog niet goed weten wat de conclusie is, maar die liever nog even doordenken alvorens zich uit te spreken. Om die reden voelen ze zich vaak dom, maar eigenlijk zijn het slimme mensen die houden van intellectuele arbeid, mensen die

gráág doordenken. “En dat moet je als talent willen zien, al moeten doordenkers tegelijk ook verantwoordelijkheid nemen voor wat ze niet kennen, zoals snel conclusies trekken. Dat kan bijvoorbeeld door op voorhand de agenda van een vergadering te bekijken en alvast te starten met het denkproces.”

DOELSTELLINGEN

In een bedrijfsomgeving zijn er steeds een aantal basiscompetenties die van iedereen verwacht worden – denk aan vereisten inzake veiligheid en kwaliteit – ook voor wie dat wil zeggen dat hij een oplossing moet zoeken voor zijn gebrek aan talent op dat domein. Kijken we naar organisatieniveau, dan is het van belang om een match te hebben tussen de persoon en zijn talenten aan de ene kant, en de functie aan de andere. “Is die match er niet, dan moeten we misschien een andere rol zoeken.” Maar organisaties

“Bespaar miljoenen euro’s: stop met het bijspijkeren van zwakke punten”

moeten ook oog hebben voor bijzondere talenten die mensen kunnen hebben, en die ontwikkelen en inzetten om te komen tot creativiteit en innovatie.

“Kiezen voor talenten in een bedrijfsomgeving wil ook zeggen dat je veel meer doelstellingen gaat geven aan een team in plaats van een



Luk Dewulf:

"Kiezen voor talenten in een bedrijfsomgeving wil ook zeggen dat je veel meer doelstellingen gaat geven aan een team. Je moet proberen de resultaten van het team in kaart te brengen. Wie heeft welk talent, en hoe zorgen we ervoor dat we meer dan vroeger de resultaten halen."

individu", vervolgt Luk Dewulf. "Je moet proberen de resultaten van het team in kaart te brengen. Wie heeft welk talent, en hoe zorgen we ervoor dat we meer dan vroeger de resultaten halen. In de praktijk betekent dit niet veel meer dan een verschuiving van de tijdsbesteding met tien procent." Neem nu twee verkopers waarvan de ene eigenlijk geen talent heeft voor cold calling en het aanspreken van onbekenden met het doel hen iets te verkopen. Als die persoon dat deel van zijn werk kan doorgeven aan de collega die daar misschien wél talent voor heeft, en in ruil een deel van de administratie overneemt, werken beiden meer in hun talent, en is het gemeenschappelijke resultaat beter.

Andersom is het natuurlijk ook zo dat een bedrijf strategische keuzes maakt en aan medewerkers vraagt om in de gekozen richting mee te gaan. Die keuze is niet altijd in lijn met de talenten waarover mensen beschikken. "Dat is niet noodzakelijk een probleem", zegt Luk Dewulf. "Ik kan ook andere dingen doen met mijn talenten. Talenten staan deels los van de inhoud. Medewerkers zullen, wat ook de richting is die een bedrijf heeft gekozen, moeten doen wat verwacht wordt, en zullen dat moeten doen met de talenten die ze hebben. Maar tegelijk blijft het aan bedrijven om de match te blijven zoeken, want mensen inzetten op hun talenten

zorgt voor meer energie. Werken op talent is een middel tegen burn-out."

Binnen de ideeën van Luk Dewulf is je als organisatie beperken tot competentie management – het wegwerken van de gaten in de competenties die nodig zijn om de bedrijfsdoelstellingen te halen – geen goed idee. Zelfs een contraproductief iets. "Competentiemanagement beschrijft gedrag zoals je dat verwacht in een bepaalde context. Competenties zijn dingen waar je goed in bent en waar je talent voor hebt, maar ook dingen waar je goed in bent zonder dat je talent hebt. Competenties benadrukken veel meer het hoe dan het wat. Het gevaar is dan dat je, op basis van competentie management, mensen gaat inzetten op dingen die hen geen voldoening geven."

Neen, in alleen maar competentie management gelooft Luk Dewulf niet, maar in talent management al evenmin. "Je kan talenten niet managen. Leidinggevend kunnen medewerkers aanspreken op resultaten, maar het is de medewerker zelf die zijn talenten moet ontdekken."

FLOW

Wel trekt Luk Dewulf voluit de kaart van talentontwikkeling, van leren, gericht op de groei van medewerkers waarbij gezocht wordt naar wat zowel voor de medewerker als de organisatie van belang is. En als het gaat om ontwik-

keling en leren, dan is talent dé motiverende factor voor medewerkers. "Als je doet waar je goed in bent, dan vliegt de tijd. Het gaat om 'flow', een soort fysische toestand waarbij je geen inspanningen voelt." Leren 'in flow' betekent dat het leerproces plaatsvindt in een toestand van flow, waarbij mensen leren op basis van talent, omdat mensen wat ze doen zo goed mogelijk willen doen. Mensen hebben vertrouwen en gebruiken dat vertrouwen als kracht om zichzelf te overtreffen. "Vaak wordt leren gezien als de overgang van onvermogen naar vermogen. Maar als je in je talent staat, dan ben je honderd procent gefocust en vang je alle signalen op. In flow leren is een ideale leeromgeving", klinkt het. "Een leertaak is in dat opzicht niet anders dan een andere taak die je krijgt. Als je weet wat je talenten zijn, als je weet hoe je zelf in elkaar zit, kan je kiezen voor de beste manier van leren."

En ook als het gaat om leren als team. "Ik geloof niet dat mensen van nature geneigd zijn om samen te werken. Ze doen dat alleen als ze beseffen dat ze de andere nodig hebben omdat ze niet alleen tot het gewenste resultaat kunnen komen. Op die manier gaan teams kijken hoe ze elkaar kunnen ondersteunen om resultaten te behalen die voor individuen alleen onbereikbaar zijn. Wie kan wat goed? En hoe zetten we dat in om elkaar te ondersteunen? In een team is het belangrijk om de talenten in kaart te brengen en ook te zien wie ergens geen talent voor heeft, om dan te kijken waar het team als team goed in is, en waar het team minder scoort. Dan kan je talenten verder ontwikkelen en eventueel het team versterken via gerichte aanwervingen."

To slot heeft Luk Dewulf nog een duidelijk statement klaar voor iedereen die met leren binnen organisaties bezig is. "Bespaar miljoenen euro's: stop met het bijspijkeren van zwakke punten. Dat is alleen maar tijdverlies. Veel leertrajecten kunnen vervangen worden door coachende, intervisieachtige gesprekken. Als je in een team zit, en iedereen kan zeggen waar hij niet goed in is, en je kan dat gezamenlijk oplossen, dan bereik je zeer veel." Uiteraard zijn trainingen wel interessant om mensen hefboomvaardigheden bij te brengen, of om mensen te helpen om oplossingen te vinden voor die dingen waar ze geen talent voor hebben. "Maar als je mensen laat leren, dan moet het doel ervan aansluiten bij hun persoonlijke context, bij wat mensen belangrijk vinden. Je kan nu eenmaal niet leren tegen je goesting."

TIMOTHY VERMEIR 