

Talentgericht werken verankeren: hoe doe je dat?

Saskia Tjepkema, Theo Visser, Lieve Scheepers, Mara Spruyt,
Kris Snick, Nina Timmermans, Sanne Netten (Kessels & Smit)

Persoonlijke ontwikkeling ondersteunen vanuit een talentgerichte benadering geeft energie, zelfvertrouwen en dikwijls onvermoede resultaten. Waar we een aantal jaar geleden een sterke nadruk op competenties zagen en ontwikkelpunten bijna synoniem werden voor 'dat wat nog ontbreekt', waait er inmiddels een andere wind. Er is – door een heel palet aan redenen - meer aandacht voor de energie en eigenheid van mensen en het idee dat je ook je sterke punten als ontwikkelpunt kan nemen.



De bibliotheek met boeken en tools over talent is inmiddels indrukwekkend. We zijn met elkaar steeds vaardiger in hoe we talenten bij mensen kunnen ontdekken en ze helpen die te benutten. De groep mensen die wel eens een talentenworkshop of –coaching gevolgd heeft, groeit. En het wordt steeds gewoner om een leertraject te beginnen niet met de vraag 'wat kan je nog niet?', maar met een analyse van de talenten die je meebrengt en verder zou willen ontwikkelen. Niet als 'tegenhanger' van datgene wat niet goed gaat, maar juist als ingang om tot nog betere prestaties in het werk te komen of om een nieuwe rol eigen te maken.

Met deze ontwikkeling komt ook een nieuwe vraag op: bestaat er zoiets als een 'talentgerichte organisatie'? Of 'talentgericht onderwijs'? En hoe ziet dat er dan uit? We weten het niet ... Maar we zien op veel plekken wel sterke voorbeelden en hebben zelf ook ervaringen opgedaan in het werken aan deze vraag. In dit artikel proberen we daarom ons antwoord te formuleren op de inbeddingsvraag. Hoe verankeren we talentgericht werken in organisaties, zodat het een meer vanzelfsprekend deel wordt van ons doen en laten?

Talentgericht werken in historisch perspectief: belangrijke mijlpalen

- 2001: Publicatie van het boek 'War for Talent' van Michaels en co: Hierin was nog vooral pleidooi voor het elitaire perspectief op talent: 'sommige mensen 'zijn' een talent en daar wil je zuinig op zijn'.
- 2005: 'Now, discover your strengths' van Buckingham en Clifton verschijnt. Dit boek breekt een lans voor het diversiteitsperspectief op talent: iedereen heeft sterktes en het loont om daarin te investeren (en niet op het wegwerken van tekorten).
- 2009: Het boek van Buckingham en Clifton wordt vertaald in het Nederlands: Ontdek je sterke punten! In Nederland/Vlaanderen komt het boek van Luk Dewulf uit: 'Ik kies voor mijn talent'. Talentdenken komt steeds meer in opmars: in bedrijfsleven, overheid en onderwijs. Er komen steeds meer tools, opleidingen, artikelen, congressen en onderzoeken naar impact van werken met talent op.
- 2015: Management Team verklaart de 'War for Talent' voorbij en roept op tot het omarmen van het diversiteitsperspectief: laten we kijken naar ieders talent, want dat is nodig voor het welbevinden van mensen in organisaties, maar ook om adaptief en innovatief te kunnen zijn. Harvard Business Review wijdt themanummer aan talent. Is aandacht voor talent 'mainstream' aan het worden?



Een belangrijk vertrekpunt in onze ervaring is het gegeven dat er eigenlijk geen 'beste' antwoorden zijn. Geen 'quick fixes' of standaardoplossingen die overal werken. Laat staan dat je ze kunt implementeren. In een organisatie kun je wel op zoek gaan naar hoe je het talentgericht werken verbreed en daarin je eigen antwoorden vinden en maken. Natuurlijk kun je je daarbij laten inspireren door voorbeelden uit andere situaties en misschien zelfs wel wat dingen kopiëren, maar het zoekproces zelf is in onze ervaring een essentieel onderdeel van het verankeringsproces. Talentgericht werken kun je niet implementeren. Wel ontwikkelen. Daarom hebben we het Ta.Lente- event ook georganiseerd. Om kruisbestuiving tussen pioniers te bevorderen, die daarmee de ontwikkelprocessen in hun eigen omgeving weer kunnen verder brengen.

Talent als motor

Aandacht voor talent is eigenlijk nooit een doel op zich. We weten uit onderzoek en uit de praktijk dat aandacht voor het ontdekken en benutten van talenten van mensen veel voordelen heeft. Er zijn positieve effecten op: welbevinden, productiviteit, samenwerking, ontwikkeling, 'organizational citizenship' en

innovatiebereidheid. En daar gaat het om, om die effecten. De vraag hoe je talentgericht werken kunt verankeren, is voor ons daarom een vraag naar hoe je talent structureel en effectief benut als motor. Voor persoonlijke en professionele groei, voor het versterken van de samenwerking en voor innovatie. Voor elk van die vraagstukken kun je talent als vliegwiel gebruiken.

Soms ook als verbindende factor, bij die vraagstukken waar meerdere aspecten een rol spelen. Neem een voorbeeld van een groep wijkregisseurs in een grote Nederlandse gemeente. Ze waren een aantal maanden onderweg in hun nieuwe rol en hadden behoefte aan een traject, een ontwikkelproces met een aantal doelen: nieuwe bekwaamheden aanleren voor hun nieuwe rol, het vormgeven van die nieuwe rol (waar wel een omschrijving van bestond, maar die in essentie nieuw was, er was dus nog weinig ervaring mee) en het opbouwen van een hecht netwerk. Bij elk van die drie vraagstukken was het talent van deze personen een vliegwiel.

Ze hebben een reflectie gedaan op sterke punten als startpunt: waar zit je kracht in deze rol en wat wil je dus verder ontwikkelen? Ze

Het start met iemand die iets wil ...

hebben elkaar leren kennen aan de hand van die reflecties en ambities, wat het netwerk meteen een impuls gaf. Ze zijn ook gestart met gerichte experimenten in de regisseursrol waar ze dan samen weer op gezette tijden bij stilstonden. Die experimenten zijn rechtstreeks ontworpen op basis van de talenten van iedere regisseur. In het proces dat ze voor zichzelf vormgaven was talent de rode draad om telkens op terug te keren.

Hoe maken we het meer structureel?

Hoe ontwikkel je dan op een structurele manier aandacht of ruimte voor werken met talent? Als je denkt dat het helpt voor 1 of meer van dit soort vraagstukken? We onderscheiden de volgende:

Het start met iemand die iets wil ...

Bij de meeste ontwikkelprocessen die echt verder komen, is er een duidelijke initiator of eigenaar, iemand die het talentdenken breder wil verankeren. 'Een organisatie' kan als zodanig niet talentgericht worden, mensen kunnen er wel voor kiezen om talent als vertrekpunt te nemen bij het werken aan hun vraagstukken. Zo koos een leidinggevende van een grote instelling op het gebied van welzijn ervoor om bij de invoering van resultaatverantwoordelijke teams

ook het werken vanuit talent een centrale plek te geven. Ze opperde dit bij de diverse betrokkenen en samen werd het besluit enthousiast omarmd, maar zonder haar eigen drive en initiatief was dat niet ontstaan.

De sterkste initiatieven op dit gebied ontstaan in interactie en samenwerking tussen deze partijen. Als bijvoorbeeld en HR en leidinggevenden en mensen van de werkvloer betrokken zijn. Het opbouwen van talentgericht werken is een 'relationele' praktijk. Het gaat erom te investeren in het vermogen van groepen mensen om met elkaar gesprekken over talent te voeren en het toepassen en ontwikkelen daarvan. Talentgericht werken werkt als de leidinggevende van een medewerker diens talent ziet en benoemt of als collega's onderling sterke punten uitwisselen en die aan het teamplan proberen te koppelen De vraag hoe je die gesprekken tussen mensen in de organisatie zo snel en goed mogelijk inzet en stimuleert, is een wezenlijke.

Direct aan de slag!

En dat slaat eigenlijk de brug naar een ander vertrekpunt. Talentgericht werken laat zich het best begrijpen door het te doen en te ervaren. Ook omdat er anders veel verschillende

Hoe geef je de zoektocht vorm?

beelden over talent blijken te bestaan en het 'werken vanuit talent' een abstracte notie blijft. Een persoonlijke ervaring maakt dat je kunt bedenken hoe je er verder mee aan de slag wilt en ook wat er werkt in een bepaalde omgeving (welke taal, welke werkvormen ...). Een groep teamleiders die in een school talentgericht wil werken met de docenten, kan het beste starten met zelf een talentgerichte workshop te volgen en te ervaren hoe de benadering werkt. Vanuit die gezamenlijk ervaring is het makkelijker om de vertaalslag naar andere betrokkenen en activiteiten in de organisatie te maken.

Je kunt klein beginnen, bijvoorbeeld door één initiatief te pakken (een talentenworkshop met zijn allen) of door lokaal te beginnen (een afdeling die gaat experimenteren).

Het is krachtig als in de start-activiteit alle belangrijke elementen van talentgericht werken zitten:

- Enige achtergrond en taal over talent en hoe het werkt (denk aan korte presentatie, lezing, hand-out ...).
- Ontdekken van talent (met een test, waarderende gesprekken of reflectieoefeningen).
- Aan de slag met het toepassen van talent (bv. om een lastige taak op te pakken, een experiment te ontwerpen).

Hoe integraler die eerste talent-ervaring is, hoe eerder het beeld ontstaat dat het bij talentgericht

werken precies daarom gaat; om het werken met talent - en niet om alleen het ontdekken ervan.

Aansluiten bij wat er al is

Zoveel mogelijk aansluiten bij wat er al is aan bestaande praktijken versnelt. Integratie van het talentdenken in de organisatie gaat het meest soepel als je vanaf de start aansluit bij praktijken die er al zijn: de functioneringsgesprekken, teamoverleggen, intervisie, de vlootshow, het MD programma Dat kunnen allemaal plaatsen zijn waar je het talentdenken een plek kan geven. Of anders gezegd: die je anders kunt inrichten, door vanuit het talentperspectief te vertrekken, door hier consequent een talentgerichte aanpak in te kiezen, raakt die aandacht ook verankerd in de manier van doen en denken. Je bouwt als het ware een 'infrastructuur voor talent'.

Een andere manier om aan te sluiten bij wat er is, is het centraal stellen van een inhoudelijk urgent vraagstuk. Bijvoorbeeld op het gebied van:

- Innovatie van werkwijzen, invoeren van nieuwe rollen.
- Samenwerking en verbinding.
- Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.
- Professionalisering.
- Leiderschap, zelfsturing.
- Reorganisatie, afbouw en krimp.
- Cultuurontwikkeling.
-

Een grote communicatieafdeling van een gemeente heeft in de ontwikkeling naar een nieuwe rol voor de communicatiemedewerkers (richting adviseur) ervoor gekozen om een talentendag in te richten. Tijdens die dag zijn de medewerkers allemaal uitgenodigd om hun sterke punten te ontdekken en meteen te verkennen hoe die talenten kunnen benutten om hun adviesrol sterker neer te zetten, dat proces is in de maanden erna doorgezet. De adviseurs hebben hun talenten beter leren kennen en hebben met elkaar ook echt invulling gegeven aan een nieuwe rol.

Een instelling die te maken kreeg met grote uitstroom van collega's vanwege krimp koos voor een sterk talentgericht perspectief voor het mobiliteitscentrum. Dat sloeg zodanig aan dat niet alleen de mensen die gingen vertrekken vol enthousiasme meededen aan talentenworkshops, maar na verloop van tijd ook degenen die bleven vroegen om talent-trajecten. Zo ontstaat een nieuwe manier van kijken en werken door het rond een bepaalde kwestie waar veel energie op zit, radicaal anders te doen.



Hoe aan de slag?

Hoe geef je de zoektocht vervolgens vorm? Elke keer op een andere manier ... maar we zien wel een paar rode draden en ankerpunten in dit proces.

- **Een vliegende start:** het start bij een initiator die iets wil. Weet waarom dat is en wat je wilt (en wie je er nog meer vanaf de start bij wilt betrekken).
- **Experimenteren:** vervolgens komt het aan op 'doen'. Concreet aan de slag. Dat kan zijn: een aantal talentenworkshops in een afdeling en intervisie, of een ronde functioneringsgesprekken op een talentgerichte manier, of Zaak is vooral dit te doen en de reflectie goed in te richten. In de eerste fase gaat het er immers vooral om het model 'slim' te krijgen. Evaluatie past nog niet. Wel is het heel belangrijk om goed te kijken naar hoe het werkt, wat werkt in jouw organisatie en wat nog beter kan. Hierbij gelden de 'spelregels' van het experimenteren ... werken op basis van persoonlijke energie, kleine initiatieven laten bloeien en volgen, aanwakkeren, Je kunt je laten inspireren door mooie voorbeelden uit andere organisaties.
- **Opschalen:** pas daarna komt (eventueel) de fase van opschalen of inbedden. Het kan zijn dat je de eerste ronde met een klein groepje deed, als een pilot, en nu in de tweede ronde de hele organisatie wilt

betrekken. Maar het is ook mogelijk dat je begon met een stand-alone talentactiviteit en nu juist wilt kijken hoe je die draad vast kan houden in de alledaagse praktijk, door bijvoorbeeld talentgerichte intervisie in te richten, of functioneringsgesprekken anders in te richten of Hier past evaluatie misschien wel. Of een leer-dag waar je oogst en ter plekke een nieuwe aanpak ontwerpt of anderen inspireert om ook hiermee aan de slag te gaan, of

Bovenstaande kan lijken op een pleidooi om telkens opnieuw het wiel uit te vinden. Voor een deel is dat waar, omdat we merken dat juist het uitvinden van het wiel helpt om het talentgericht denken echt tussen de oren (en: tussen de neuzen!) te krijgen en te verankeren. Hiermee ontwikkel je immers een eigen taal en gezamenlijke gewoontes.

Voor een ander deel geldt dat je wel degelijk kunt voortbouwen op ervaringen elders. Door slim de kunst 'af te kijken' bij andere organisaties en hun initiatieven versnel je het ontwikkelproces enorm. Bovendien zijn er wel enkele interventies die je op meerdere plekken kunt inzetten - aangepast tot maatwerk - of die eenvoudig te ontwikkelen zijn. Denk bijvoorbeeld aan (een greep):

- Talentgerichte interviews en zelftests.
- Tools en werkvormen voor talentgerichte (groeps)gesprekken.
- Workshops en leeragenda's rond talent in MD trajecten: talent van leidinggevend.
- Workshops voor leidinggevend over 'sturen/coachen op talent'.
- Talentgerichte intervisie.
- Kennismakingsworkshops over talent volgens het 'integrale principe'.
- Job crafting trajecten.
- Talentgerichte functioneringsgesprekken.

Op Ta-Lente hebben we een flink aantal van dit soort interventies met elkaar gedeeld en daarmee meteen verder gebracht. En dat is waardevol. Omdat deze kunnen helpen bij het verankeren van talentgericht werken in de praktijk. Bovenal is het vooral een kwestie van doen. Het vuurtje warm houden. Op verschillende (grotere en kleinere) manieren aandacht voor talent inbouwen in je manier van werken. In onze visie is talentgericht werken niet iets dat je soms wel doet en dan weer even niet. Het is een manier van kijken naar hoe mensen het best tot hun recht komen in een organisatiecontext. En hoe meer je met elkaar die blik hanteert, hoe vanzelfsprekender het gaat.

