

Ín het werk en mét het team

Werkenden ervaren niet altijd de urgentie van een leven lang ontwikkelen. Meer aandacht geven aan leermogelijkheden in het werk zelf door het werk talent- en ontwikkelingsgericht te organiseren kan helpen.

Tekst Marian Thunnissen, Willy Veenkamp en Sarah Detaille

Begin 2020 stelt de Commissie Regulering van Werk dat de huidige arbeidsmarkt zijn langste tijd wel heeft gehad. De commissie pleit voor een forse hervorming en komt met een belangrijke aanbeveling die het werk raakt van veel Nederlandse HRM-ers: 'Stel alle (potentiële) werkenden in staat om zich te ontwikkelen en te blijven ontwikkelen'. Daarmee leggen zij de link met één van de grotere arbeidsmarktthema's van dit moment: een leven lang ontwikkelen (LLO).

Vóór de coronacrisis lag het accent vooral op bij- en opscholen, maar door de coronacrisis krijgen omscholing en begeleiding bij van-werk-naar-werk veel aandacht. Er wordt van alles uit de kast gehaald, landelijk en regionaal, om mensen tot permanent leren en tot wendbaarheid te verleiden: individuele leer- en ontwikkelbudgetten, loopbaancoaching en loopbaan-APK's, loopbaanwinkels en mobiliteitsteams. En dat alles om als werkende wendbaar en weerbaar genoeg te zijn om om te gaan met interne en externe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De boodschap is immers: als je niet investeert in je ontwikkeling roest je vast in je functiëren en dreigt werkloosheid.

LEREN IN HET WERK ZELF

In de communicatie over LLO ligt steeds het accent op het moeten. Waarschijnlijk

vanuit de gedachte om de sense of urgency bij de werkende aan te wakkeren. Eén van de belangrijkste problemen bij LLO is namelijk het gebrek aan ervaren urgentie en zelfregie bij werkenden en werkzoekenden. Nederlandse werkenden zijn echter vooral gericht op het realiseren van intrinsieke en sociale werkwaarden, sociaal contact, erkenning en zelfrealisatie. Werkenden zijn niet sec op zoek naar een cursus of training, maar naar zinvol, uitdagend werk waarin zij hun kwaliteiten kunnen benutten en ontwikkelen. Naar werk waarin leermogelijkheden in het werk zélf zitten. Bovendien is het niet verstandig om iedereen over een kam te scheren. Daar waar hoogopgeleide werkenden niet gevoelig zijn voor extrinsieke werkwaarden en prikkels zoals maatschappelijk nut, werkzekerheid en loon, is juist voor menig praktisch opgeleide werknemer werkzekerheid en loon wel belangrijk en daarom een reden om te investeren in de duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid.

Hoe kan voortdurende aandacht en interesse in leren en ontwikkelen dan wel gestimuleerd worden? Juist in die werkwaarden liggen mogelijke antwoorden. Werkenden willen hun talenten ontdekken, ontwikkelen en benutten. Talenten zijn unieke eigenschappen van een persoon die tot uitdrukking komen in de taken die iemand beter en met meer plezier



Het is belangrijk om talent aan werkactiviteiten én aan organisatiedoelen te koppelen

doet dan andere taken (Thunnissen & Bos, 2019). Het werken vanuit talent leidt ertoe dat ieder persoon functioneert vanuit intrinsieke motivatie, op het best van zijn of haar kunnen en het maximale uit zichzelf haalt, en dus de kans krijgt te halen uit het werk wat hij of zij belangrijk vindt. En het mooie is: iedereen heeft talent, niet alleen mensen die bovengemiddeld presteren.

ONTWIKKELEN EN BENUTTEN

Uit eerder onderzoek (Thunnissen & Bos, 2019) blijkt dat het ontdekken van talent een belangrijk startpunt is van talentgericht werken. Immers, pas als de talenten bekend zijn kan gewerkt worden aan de ontwikkeling en benutting ervan. Talentontwikkeling is het tot wasdom laten komen van latente kwaliteiten: een proces waarin iemand zijn talenten steeds benut en daardoor verder ontwikkelt en verfijnt, met als resultaat dat iemand zich steeds verder bekwaamt op een bepaald gebied. Talentbenutting is het optimaal gebruik maken van de talenten van een medewerker doordat deze die werkzaamheden kan uitvoeren die passen bij zijn talenten. Het ontwikkelen en benutten van talent zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Uiteraard kan talentontwikkeling een impuls krijgen door een training of door scholing, maar nog belangrijker is het om een werkcontext te creëren waarin leren en ontwikkelen in en door het werk (vanuit talenten) centraal staat.

JUIST BELANGRIJK VOOR PRAKTISCH OPGELEIDEN

Makkelijk is het niet. We zien dat veel organisaties worstelen om deze combinatie van talentontwikkeling en -benutting goed handen en voeten te geven. Met name voor praktisch opgeleiden is aandacht voor talentontwikkeling geen vanzelfspre-

kendheid bij werkgevers (Detaille, 2020), terwijl zij juist gebaat zijn bij investeringen in hun duurzame inzetbaarheid. Het herkennen van talent lukt vaak nog wel, bijvoorbeeld met behulp van een talententest of feedback van collega's, maar daarna vinden leidinggevend en medewerkers het moeilijk om talenten te koppelen aan concrete werkactiviteiten (Celant & Veenkamp, 2019). Talenten zijn meestal te abstract geformuleerd, en in een andere taal dan de taal waarmee kenmerken van werkactiviteiten worden beschreven. Bovendien bestaat de vrees dat als je louter vanuit talent een koppeling legt met werkactiviteiten, de bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen verloren gaat.

TALENT KOPPELEN AAN ORGANISATIEDOELEN

Toch zijn er concrete en heel praktische acties mogelijk. Daarbij is het belangrijk om talent aan werkactiviteiten én aan organisatiedoelen te koppelen. Voor de medewerker betekent dit dat hij kan werken vanuit natuurlijke aanleg en intrinsieke motivatie (talent), en tegelijkertijd weet waarvoor hij het doet (organisatiedoelen). Een eerste stap is om als team of afdeling te verkennen welke kwaliteiten nodig zijn om de werkactiviteiten die bijdragen aan de team- of afdelingsdoelen goed uit te kunnen voeren. Een tweede stap is het in kaart brengen van ieders talenten in het team. Vervolgens kan gekeken worden wie de benodigde talenten heeft en kunnen vanuit de aanwezige talenten – en dus niet vanuit de functies of competentieprofielen – de werkactiviteiten onderling verdeeld worden. Het werken vanuit talent op zichzelf biedt al mogelijkheden om het talent verder te ontwikkelen en te verdiepen, maar als daarbij in de samenwerking ook wordt gekeken naar het samenbrengen van buddy's met dezelfde of juist aanvul-

lende kwaliteiten ontstaat ook een systeem waarin optimaal vanuit talent van elkaar en met elkaar geleerd wordt.

We betwisten niet de waarde van leerbudgetten, trainingen en loopbaancoaching. Er is echter daarnaast veel winst te halen uit het talent- en ontwikkelingsgericht organiseren van werk. Een dergelijke werkwijze draagt bij aan het vergroten van de eigen regie van medewerkers, als ook aan de wens – in plaats van de gevoelde noodzaak – tot blijvende ontwikkeling. En daarmee draagt talentgericht werken bij aan een leven lang ontwikkelen. <<

Literatuur

Thunnissen, M. & Bos, P. (red) (2019): *Talent mobiliseren: het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Detaille, S., Reig-Botella, A., Clemente M., López-Golpe J., De Lange A.: *Burnout and Time Perspective of Blue-Collar Workers at the Shipyard*. Int J Environ Res Public Health. 2020 Sep 21;17(18):6905. doi: 10.3390/ijerph17186905. PMID: 32967346; PMCID: PMC7558390.

Celant, L. & Veenkamp, W. (2020): *Duurzaam benutten van talent: Hoe doe je dat?* [Epub], Zwolle: lectoraat Sociale Innovatie Hogeschool Windesheim.



Marian Thunnissen is lector Dynamische Talentinterventies bij Fontys Hogeschool.



Willy Veenkamp is docent-onderzoeker bij het lectoraat Sociale Innovatie van Windesheim.



Sarah Detaille is associate lector Arbeidsmarkt en Onderwijs bij de HAN.