

2020

# in ba la ns

magazine over  
onderwijs

Arbeidsmarkt,  
talentontwikkeling  
en al doende leren



9 789090 336657

€ 14,95

# Ontwik- keling draait om de vraag: *what matters?*

We zien, horen en lezen steeds meer over strategisch talentmanagement. Van functiebeschrijvingen en competentieprofielen, stappen we over op talent- en waardeontwikkeling. Waar komt deze beweging vandaan? Wat is talent eigenlijk? Hoe zet denken in talent aan tot een andere benadering van organisaties, medewerkers en leidinggevenden?



Het denken in talent begint met het baanbrekende McKinsey-rapport 'The War for Talent'. In 1997 publiceert Steven Hankin onderzoek naar de schaarste van talent. Op basis van een éénjarige studie voorspelt McKinsey dat een heuse slag om talent zal losbreken. Dat de toekomst van organisaties gaat afhangen van de wijze waarop ze nieuw talent kunnen aantrekken, ontwikkelen en behouden. Talent is schaars goed. De vraag zal het aanbod overstijgen.

## Talent wordt speerpunt in Nederland

In 2007 begint het begrip in Nederland de aandacht te trekken. Miljoenen zitten aan de buis gekluisterd voor 'Holland's Got Talent'. Minder zichtbaar, maar niet minder belangrijk, start Lidewey van der Sluis met het bouwen van het vak 'Strategic Talent Management'. Een spannend moment voor Van der Sluis, zo legt ze uit. Als associate professor Business Studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam maakt ze een gewaagde overstap naar de Nyenrodecampus in Breukelen als nieuwe werkomgeving. Op verzoek van het college van bestuur van Nyenrode Business Universiteit gaat ze daar een leerstoel met bijbehorende vakgebied van de grond af opbouwen. Een carrièremove die getuigt van lef, visie, en ondernemerschap.

Het pakt al vrij snel goed uit. Als eerste wetenschapper in Nederland wordt zij benoemd als hoogleraar in het vakgebied strategisch talentmanagement met bijbehorende leerstoel. Op basis van wetenschappelijke kennis en praktijkonderzoek ontstaat het 'Powerhouse Competing for Talent': het externe netwerk van kennis- en zakenpartners rondom haar leerstoel op Nyenrode, waarmee zij onderzoeksprojecten en onderwijsprogramma's ontwikkelt en uitvoert.

In 2012 staat de leerstoel strategisch talentmanagement als een huis gereed en maakt Van der Sluis een volgende stap in haar carrière. Onder het mom 'Talent is our gift, now duty calls' doceert zij met verve het vakgebied en dat wordt internationaal opgemerkt. Dit opent de weg naar het buitenland en om haar rol bij Nyenrode met functies in Zuid-Afrika en Europese buurlanden te combineren. Bij North-West University,

gelegen in het noorden van Zuid-Afrika, wordt zij aangesteld als buitengewoon hoogleraar, bij University of Stellenbosch Business School, gelegen in het zuiden nabij Kaapstad, als visiting professor, en bij diverse Europese netwerken als keynote speaker en kennis partner. Daarnaast maakt zij als zelfstandig ondernemer wetenschappelijke kennis en conceptuele modellen bruikbaar voor de praktijk. De toepassing en doorontwikkeling van concepten staat daarbij centraal. Hiermee bouwt zij bruggen tussen de wetenschappelijke en praktische kant van de werkelijkheid en maakt zij kennis bruikbaar en relevant.

## Wat is talent?

Als we het woord talent gebruiken, waar hebben we het dan over? Een gangbare definitie van talent is een goed ontwikkelde eigenschap van een persoon. "Talent heeft als begrip nog vaak een hoog knuffelgehalte", brengt Van der Sluis in. "Bovendien wordt het woord talent vaak gebruikt om te wijzen op inclusiviteit. Hoe fijn is het om te zeggen dat iedereen talent heeft! Dat maakt het lastig om het woord vanuit de economie te definiëren."

In tegenstelling tot *people management*, waar het vaak draait om de groei van de werknemer, staan bij strategische talentmanagement de organisatiedoelstellingen voorop. Investeren in medewerkers moet wel wat opleveren voor de organisatie. Soms verleggen organisaties hun doelen en kunnen bepaalde mensen niet meebewegen. In zulke gevallen hoort uitstroom net zo goed bij strategisch talentmanagement als in- en doorstroom."

## Talent, context en leiderschap

Talent is de basis om kennis, kunde en vaardigheden te ontwikkelen. Een organisatie bestaat uit talenten zoals een lichaam uit spieren bestaat. Een organisatie die talenten als spierkracht ziet, kan zich ontwikkelen en de organisatiekracht vergroten door de kennis, kunde en vaardigheden van mensen te vergroten. Als zij dat doet, doet zij aan talentmanagement. "Talent alleen is echter niet voldoende", zo vervolgt de hoogleraar. "Wilskracht zet talent 'aan'. En die Wilskracht

ontstaat in een vruchtbare werkcontext. Daadwerkelijke interactie tussen persoon en werkcontext zorgt voor motivatie en daadkracht. Talent komt in beweging door werknemers in het hart te raken. Dat vraagt om liefde voor het werk, vertrouwen in elkaar en een gedeelde *drive*.”

Hoe zorg je er voor dat talent en drive van medewerkers leidt tot waarde voor een organisatie? Van der Sluis: “Dat is een lastige vraag. Waardecreatie is gebaseerd op waarde en het begrip waarde is een subjectief begrip. Wat van waarde is, wat er toe doet, kan alleen door de directie duidelijk worden gemaakt. Zij hebben het immers voor het zeggen. Dat brengt waardebeoordeling met zich mee als verantwoordelijkheid. Strategisch talentmanagement begint in de *boardroom* van organisaties.”

Leiders moeten in staat zijn interventies af te stemmen op de dynamiek die de hedendaagse samenleving momenteel eigen is. Organisaties zijn net ecosystemen, die zich voortdurend in verschillende fases bevinden. Overgangen gaan steeds sneller en zijn nauwelijks te voorspellen. Leiderschap wordt een collectief gebeuren. Lerend vermogen, vertrouwen en een veilige omgeving zijn belangrijke randvoorwaarden.

## Talentontwikkeling in het onderwijs

Het belang van talentmanagement voor het onderwijs wordt al jaren onderkend. Niet alleen zijn medewerkers als de talenten in het onderwijs verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, ook speelt hun functioneren en ontwikkeling een steeds grotere rol bij het bepalen van de waarde die onderwijsinstellingen toevoegen aan de maatschappij.

Ondanks de toenemende aandacht voor talentmanagement, worstelen onderwijsinstellingen met de invulling ervan. Dat geldt zowel voor docenten als managers en directeuren. Zo stroomt op dit moment maar liefst 40 procent van de docenten uit naar een baan buiten het onderwijs omdat zij aspecten zoals uitdaging, groei, creativiteit en waardering missen en dat wel verwachten in werkomgevingen buiten het onderwijs.

Lidewey van der Sluis: “In het onderwijs zijn eigenlijk maar twee zaken van belang. Aan de binnenkant richting medewerkers de vraag stellen en beantwoorden: ‘What matters?’, ofwel wat doet er toe in onze school? Aan de buitenkant richting leerlingen/studenten de vraag stellen en beantwoorden: ‘wat willen wij hen meegeven? Hoe zetten wij onze handtekening op de ontwikkeling van onze leerlingen/studenten? Belangrijk hierbij is dat de onderwijsorganisatie inzet op groei en bloei aan zowel de binnen- als buitenkant. Talentontwikkeling van docenten en medewerkers geeft energie aan een school.”

“Het gaat niet om blokken, stampen en de jacht op een diploma. De kunst is om studenten in hun hart te raken, om te ontdekken waardoor zij open gaan en waar hun vuur zit. Die kunst wordt van docenten gevraagd. ‘Alleen wat vruchtbaar is, is waar’, zei Goethe ooit. In de ziel van de Duitse wetenschapper, toneelschrijver, romanschrijver, filosoof, dichter, en natuuronderzoeker leefde het besef dat de mens alleen begrip voor andere mensen kan hebben, wanneer de waarheid hem na aan het hart ligt. Er is niets wat de mensen meer van elkaar vervreemdt en verwijderd als wanneer het streven naar en de zin voor waarheid hen verlaten.’ Mooier kan ik het niet zeggen.”

“Een onderwijsorganisatie die goed functioneert, is organisch. Het is geen ego- maar een ecosysteem. Het collectieve belang is het vertrekpunt. Docenten pompen zuurstof in het onderwijs. Er stroomt energie tussen studenten en docenten. Er ontstaat een lerend systeem waarin waarde wordt ontwikkeld.”

“Docenten hebben een geweldige kans omdat zij op een podium staan. En de lichten staan op hen gericht. ‘Just do the show’, heb ik zelf als docent geleerd als uitgangspunt om daar op een verantwoorde en positieve manier gebruik van te maken. Docenten die met plezier voor de klas staan, die hun rol als kans zien om kinderen voor te bereiden op de toekomst, die gemotiveerd en gedreven zijn, verdienen een goede organisatie als uitvalsbasis. Iedere onderwijsinstelling zou dat voor docenten moeten zijn. Opdat kinderen en studenten optimaal kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. Deze scholen maken het verschil en bouwen aan de toekomst van de huidige en volgende generatie.”

rīnconsult  
onderwijs

