

Epiloog reeks 'Jong talent'

In 2011 en 2012 verschenen in O&O vijf artikelen in de reeks 'Jong talent'. In deze epiloog blikken we terug op de artikelenreeks en destilleren we hier een aantal centrale thema's uit.

Frank Hulsbos, Joseph Kessels & Eefje Teeuwisse

In de themareeks over 'Jong talent' zochten we naar manieren om *young professionals* te helpen ontdekken waar ze goed in zijn en belangstelling voor hebben en dat in te zetten om direct een krachtige bijdrage te leveren aan organisatievraagstukken.

De artikelen in de reeks gingen achtereenvolgens in op een vernieuwende kijk op:

- traineeprogramma's (Teeuwisse & Tjepkema, O&O 2-2011, pp. 34-38),
- een praktijkcasus bij waterleidingbedrijf Oasen waar jonge professionals een intern adviesbureau vormden (Tjepkema & Teeuwisse, O&O 4-2011, pp. 21-24),
- nieuwe vormen om kennis te maken (sollicitatieproces) met jonge professionals (Maliepaard & Den Besten, O&O 1-2012, pp. 45-50),
- zelfgestuurd leren van jonge professionals (Den Besten & Hulsbos, O&O 4-2012, pp. 33-37),
- gespreid leiderschap in de samenwerking tussen jonge en ervaren collega's (Hulsbos, Hirschler & Van Langevelde, O&O 5-2012, pp. 15-20).

De thema's die wij in de artikelenreeks 'Jong talent' hebben beschreven, zijn met name relevant tegen de achtergrond van een kennismaatschappij (Drucker, 1993), waarin organisaties het moeten hebben van veelzijdig talent en een snelle ontwikkeling van dat talent ten behoeve van verbetering en innovatie van werkprocessen, producten en diensten (Kessels, 2001). Jonge professionals beschikken bij de start van hun loopbaan al over bijzondere bekwaamheden en erva-

ringen die relevant zijn voor een organisatie, zoals we zagen in de casus van waterleidingbedrijf Oasen (Tjepkema & Teeuwisse, 2011). Hier werden jonge en onervaren professionals aangenomen om vernieuwing en nieuw elan de organisatie in te brengen. Omdat jonge en/of nieuwe medewerkers de organisatiegeschiedenis niet delen, kunnen ze op een vernieuwende en verfrissende manier kijken naar bestaande processen, procedures en producten. Het verandervermogen (de wens en wil om dingen anders te doen) is daarmee groot.

Organisaties hebben er vanuit die gedachte belang bij om jonge professionals snel in hun kracht te zetten. Hun inbreng en ontwikkelingspotentieel zijn nodig. Het begrip 'jong en onervaren' is een onnodig beperkende aanduiding van professionals die nieuw zijn in een organisatie. *Gezien worden* als jong en onervaren kan er impliciet ook voor zorgen dat je jong en onervaren *blijft*. Hierdoor wordt de ontwikkeling van jonge professionals in feite geremd. De omgeving kan zelfs het gevoel versterken dat in vergelijking met zeer ervaren collega's het talent van de jongere, minder ervaren collega er niet toe doet, waardoor een gebrekkig geloof in eigen kunnen ontstaat, wat schadelijk is voor het leren en de toekomstige groei. Dit kan overigens net zo werken voor ervaren professionals die bijvoorbeeld in seniorenklasjes terecht komen met als thema 'Hoe hou ik het leuk tot mijn pensioen?'

Om de talenten van jonge professionals te herkennen en te ontwikkelen, hebben zij ruimte

nodig om initiatief te nemen, zelfstandig te werken en zaken naar eigen inzicht in te richten en vorm te geven. Wat zijn nu aspecten van een werkomgeving die bevorderlijk zijn voor de ontwikkeling van jonge professionals? En wat zijn krachtige ervaringen die jonge professionals helpen om daar ervaring mee op te doen? Door een terugblik op de artikelenreeks onderscheiden we een aantal thema's en praktijkvoorbeelden, die we in de volgende paragrafen beschrijven.

Een waarderend perspectief op ontwikkeling

Om jonge professionals snel in hun kracht te zetten, is het belangrijk hen te helpen ontdekken waar ze plezier aan beleven en goed in zijn en van daaruit te groeien. Dit is de basis van een waarderende kijk op ontwikkeling. Het gaat om het vermogen om samen een omgeving te creëren waarbinnen mensen kunnen werken vanuit talent en passie. Talenten zijn natuurlijke patronen in denken en doen van een individu, die helemaal bij hem of haar passen. Sir Ken Robinson beschrijft in zijn boek 'The Element' (2009) dat er vier factoren nodig zijn om iemand in zijn of haar element binnen een functie, rol of opdracht te laten zijn. Het gaat om:

1. aanleg (waar ben je goed in?),
2. passie (waar hou je je graag mee bezig?),
3. houding (wat doe je ermee?) en
4. context (welk beroep doet je omgeving op je?).

Pas als alle vier de factoren in balans zijn, kan iemand duurzaam goed presteren en genieten van wat hij of zij doet. Het maakt in dit geval niet uit hoe jong of oud je bent. De kunst is om zo snel mogelijk te ontdekken (eventueel met hulp van anderen) waar je goed in bent en plezier aan beleeft en een context te vinden die je daar ook daadwerkelijk bij helpt, in stimuleert en er gebruik van maakt. Het artikel over nieuwe vormen van kennismaken (Maliepaard & Den Besten, 2012) pleit voor een wederzijds aantrekkelijk, open en eerlijk sollicitatieproces waarbij beide partijen verkennen of de match echt klopt.

Gespreid leiderschap

Onze beelden van leiderschap worden over het algemeen gevormd door daadkrachtige individuen (Kessels, 2012). De meeste mensen aan wie je vraagt 'wat is leiderschap?' zullen in hun antwoord iets zeggen over een persoon die over unieke eigenschappen of kwaliteiten beschikt waardoor hij het leiderschap over verschillende situaties op zich kan nemen. Ook veel wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap richt zich op eigenschappen en gedragingen van effectieve individuele leiders (Spillane, Halverson & Diamond, 2004). In de context van organisaties manifesteert deze opvatting



zich doordat leiderschap over het algemeen verbonden is aan formele posities.

Wanneer leiderschap gespreid is, is leiderschap niet verbonden aan je positie, maar verwerf je leiderschap op basis van expertise, talenten en affiniteit. Afhankelijk van het vraagstuk dat speelt, onderzoek je met elkaar wie het beste invloed uit kan oefenen, en wie beter kan volgen. Dit proces is dynamisch: waar je in de ene situatie leidt, kun je in een volgende situatie een volgersrol aannemen en een ander leiderschap toekennen.

Gespreid leiderschap is een opvatting die ruimte biedt aan divers talent, expertise en ervaring, die in een specifieke situatie nodig is om een lastig vraagstuk verder te brengen of op te lossen (Hulsbos, Andersen, Kessels & Wassink, 2012; Kessels, 2012; Spillane, 2006). Voor het ontwikkelen van expertise in een kennisintensieve werkomgeving is gespreid leiderschap wellicht zelfs een belangrijke voorwaarde, omdat bij deze opvatting over leiderschap meer en gevarieerde bekwaamheden aan bod komen. Kenmerken van gespreid leiderschap zijn: het erkennen en waarderen van elkaars expertise, ruimte krijgen om die expertise in te zetten en een beperkte gevoeligheid voor formele aspecten zoals rang, formele positie en status. Ook de jonge professional kan in een specifieke situatie het initiatief nemen, invloed uitoefenen en daarmee een leiderschapsrol vervullen, en deze bovendien gegund en toegekend krijgen door de omgeving; de volgers. Dit zien we bijvoorbeeld terug in het samenwerkingsverband tussen Eefje en Cees, dat beschreven werd door Hulsbos, Hirschler & Van Langevelde (2012). Eefje en Cees werkten samen aan een grootschalig actieonderzoek bij drie politiekorpsen. Daarin had Cees affiniteit en expertise op inhoudelijk en onderzoekstechnisch vlak. Wat Eefje daaraan toe-

Concrete voorbeelden

Eigen adviesbureau opzetten: Oasen

Om het vermogen om te vernieuwen te vergroten en jonge mensen aan te trekken startte waterleidingbedrijf Oasen in Gouda in 2005 met een bijzonder initiatief. Zij stelden een intern adviesbureau in waar alleen jonge mensen werken met maximaal drie jaar werkervaring. De aanpak was vrij radicaal:

- Er worden alleen mensen aangenomen zonder enige werkervaring,
- Oasen maakte geen gebruik meer van extern advies,
- De collega's mochten maximaal drie jaar werkzaam zijn in het interne adviesbureau,
- Er was veel steun vanuit het managementteam: de eerste periode was er wekelijks overleg tussen het MT en de jonge adviseurs,
- De jonge adviseurs zaten in een eigen, herkenbare ruimte, wat hun samenwerking versterkte en hen zichtbaar maakte in de organisatie.

Een belangrijke succesfactor in het interne, jonge adviesbureau was de steun van het management. Daar kregen de jonge adviseurs de ruimte om mee te praten en vragen te stellen.

Een eigen onderzoek doen: Stefan van Langevelde en Tim Hirschler

In 2011 stonden Stefan van Langevelde en Tim Hirschler op het punt hun bachelor scriptie Psychologie te schrijven. Ze hadden de ambitie om als externe adviseurs een onderzoek te doen bij een organisatie, en daarover hun scriptie te schrijven.

In samenwerking met twee ervaren adviseurs hebben ze een onderzoek gedaan naar zelfgestuurd leren onder thuiszorgmedewerkers: wat zorgt ervoor dat thuiszorgmedewerkers zelf initiatief nemen in het vormgeven van hun professionele ontwikkeling? Een van de ervaren adviseurs legde het contact met de thuiszorgorganisatie en introduceerde Stefan en Tim bij de opdrachtgever. In het project bracht zowel Stefan als Tim zijn eigen inhoudelijke thema in, en rondom die thema's hebben zij de offerte geschreven aan de thuiszorgorganisatie. Met behulp van hun ervaren collega's kozen ze onderzoeksmethoden uit die zowel wetenschappelijke data opleverden voor hun scriptie, als de vraag van de klant beantwoordden.

Ander type trainee- en introductieprogramma

Een alternatief idee om traineeprogramma's voor jonge professionals vorm te geven, waarin zelfsturing en met en van elkaar leren centraal staan, zou er als volgt uit kunnen zien:

- Je start met een groep mensen die zelf willen instappen, of die je nadrukkelijk persoonlijk uitnodigt. Het is bij voorkeur een gemixte groep van jonge en oude (nieuwe) collega's,
- Er zijn zo min mogelijk kaders voor de invulling. Er zijn wel duidelijke ontwerpprincipes die je met elkaar betekenis en invulling geeft. Zoals: 'iedereen is eigenaar van het eigen leerproces' of 'we leren van en met elkaar',
- De groep gaat werken aan een innovatie in de organisatie. Deelnemers stellen zelf teams samen, die multidisciplinair zijn en divers qua leeftijd en ervaring,
- Er zijn twee 'lijnen' die voeding bieden. Een reviewgroep met vertegenwoordigers van de directie of van HR, of iemand anders die echt belang heeft bij het vernieuwingsvraagstuk. Dit zorgt voor commitment op de innovaties in de organisatie. En er is een supportgroep, met mensen die kunnen helpen de vernieuwing te realiseren. Procesbegeleiders faciliteren het proces, zodat ze het ook als leerproces krachtig kunnen maken.

(Diverse voorbeelden zijn ontleend aan Teeuwisse & Tjepkema, 2011).

voegde was dat zij beter is in het verbanden leggen met mensen die nog niet zo ver zijn in de inhoud. Beide bekwaamheden hebben bijgedragen aan het succes van het onderzoek.

Om vormen van gespreid leiderschap te kunnen ontwikkelen is echter een werkomgeving nodig die zelfsturing en autonomie accepteert en aan-

moedigt. Gespreid leiderschap is gebaseerd op de talenten, expertise en ervaring die nodig zijn om specifieke vraagstukken aan te pakken en doorbraken te bereiken.

Naast het kunnen inzetten van je talenten en expertise, ontwikkelen zich in een gespreide leiderschapspraktijk ook andere vaardigheden. Het gaat om het vermogen om elkaars expertise, affiniteit en belangstelling te achterhalen en uit te diepen. In die zin is gespreid leiderschap een leiderschapstheorie die nauw samenhangt met het waarderend perspectief, omdat je in een gespreide leiderschapspraktijk op zoek moet naar de unieke kwaliteiten en talenten van jezelf en van je collega's. Die rol kan een jonge professional voor een (ervaren) collega vervullen en andersom. Gespreid leiderschap is daarmee zowel een manier om jonge professionals bewust in plekken te brengen waar ze hun talenten kunnen inzetten en ontwikkelen, als een uitnodiging tot reflectie. Bovendien bevordert het opereren in een gespreide leiderschapspraktijk het vermogen om die reflectie vorm te geven, zowel op individueel als op team- en organisatieniveau. Dit kun je zien als een procesvaardigheid die in veel werkomgevingen – waar formele positie, functieomschrijving en persoonlijke ontwikkelplannen leidend zijn voor wat jonge professionals doen en waarin zij zich ontwikkelen – nauwelijks aandacht krijgt en dus ook niet tot ontwikkeling komt. Vanuit dat perspectief zorgen dergelijke werkomgevingen er impliciet voor dat jonge professionals dom blijven. Gespreid leiderschap brengt jong talent en duurzame ontwikkeling bij elkaar.

Zelfgestuurd leren en ondersteuning: een schijnbare paradox

Bij zelfgestuurd leren doen zich vergelijkbare fenomenen voor als bij gespreid leiderschap. Ook hier gaat het om ruimte krijgen zodat je kunt uitvinden waarvoor je talent en affiniteit hebt en wat jouw 'beroepsidentiteit' is. Jonge professionals hebben over het algemeen nog niet een sterk ontwikkelde beroepsidentiteit, of hebben die nog niet expliciet weten te maken. Het beantwoorden van vragen daarover is lastig. Dat is overigens ook vaak moeilijk voor ervaren professionals. In veel organisaties gaat het daar zelden over. Zelfgestuurd leren is waarschijnlijk een voorwaarde om je talent en affiniteit te ontdekken en verder te ontwikkelen.

Dit gaat echter niet vanzelf en het lukt ook niet altijd in je eentje. Het vermogen om zelfgestuurd leren vorm te geven, is een bekwaamheid die je moet leren. Daarvoor kan ondersteuning, begeleiding, uitnodiging en misschien wel bescherming (bijvoorbeeld tegen een belemmerende omgeving) van anderen nodig zijn. Die begeleiding moet echter geen sturing worden.

Je ziet op het ogenblik steeds vaker dat traditionele, belemmerende opvattingen van ervaren collega's over jonge professionals ('zij kunnen het nog niet', 'zij hebben nog geen talent en moeten eerst maar eens een aantal jaren ervaring opdoen') verdwijnen en plaats maken voor bewondering voor de jonge generatie. Daardoor ontstaat ook meer ruimte voor krachtige samenwerkingsrelaties tussen generaties. Die bewondering uit zich in sommige gevallen echter in een vorm van begeleiding die eerder belemmert en klein houdt, dan dat die tot ontwikkeling en groei leidt. Het idee is 'Jongeren brengen talenten binnen en die moeten we hebben'. De gedachte is vervolgens 'daarom moet ik het goed doen voor de jongere'. Het resultaat hiervan kan zijn dat ervaren collega's de jonge professionals als het ware gaan 'bemoederen', bijvoorbeeld door het initiatief over te nemen, te snel te oordelen en risico's te vermijden. Hierdoor wordt de groei van het talent juist ingeperkt.

Wat helpt wel? Ervaringen opdoen

Werken vanuit een waarderend perspectief, zelf invloed uitoefenen op het werk en zelfgestuurd je leren vormgeven zijn spannende activiteiten, die je kunt leren door er goede ervaringen mee op te doen. In het kader beschrijven we een aantal van die activiteiten. Als HRD-professional kun je invloed uitoefenen op de mogelijkheden van jonge professionals, door hen bewust voor dit soort activiteiten uit te nodigen en dit samen met hen vorm te geven. We geven enkele voorbeelden op basis van de O&O-themareeks (zie kader).

In de voorbeelden van Oasen, Stefan en Tim en het traineeprogramma zie je telkens dat jonge professionals zelf hun werk vormgeven, en door die ervaringen hun vermogen vergroten om dat in volgende situaties ook te doen. Ze doen dit echter niet helemaal alleen. Hulp van ervaren collega's, of ondersteuning van het management is zeer belangrijk. Die hulp moet alleen geen sturing worden, maar vormen aannemen waarbij je de jonge collega volgt, positioneert, ondersteunt en - als dat nodig is - uit de wind houdt.

Conclusie

De reeks artikelen over de ontwikkeling van jong talent laat twee bewegingen zien. Aan de ene kant vinden jonge professionals het steeds belangrijker om (meteen) betekenisvol werk te doen, serieus genomen te worden en zelf aan het roer te staan van hun ontwikkeling en daarmee ook hun loopbaan. Aan de andere kant zien we vanuit de organisatie een groeiende aandacht voor de leercultuur van de werkomgeving. We zoeken naar vormen om het aanwezige talent op te sporen, uit te dagen en te benutten zodat we mee kunnen met de uitdagingen die de omgeving

aan organisaties stelt. Het verandervermogen van organisaties is van doorslaggevend belang.

HR-professionals kunnen een bijdrage leveren aan het verbinden van deze twee ontwikkelingen. Op het moment dat we er in slagen om de juiste jonge mensen aan te trekken, ze zo te ondersteunen, uit te dagen en in hun kracht te zetten dat ze met plezier een bijdrage leveren aan spannende vraagstukken, doen we het goed. Hoe je dat doet, is in iedere organisatie anders en krijgt vorm door te experimenteren. Wel delen de verschillende voorbeelden in de artikelenreeks een aantal principes om die experimenten vorm te geven. Het gaat om een waarderende kijk op de ontwikkeling van jonge professionals, de gelegenheid geven om hun eigen leer- en werkproces vorm te geven en zoeken naar gebieden waar jonge professionals vanuit hun talenten leiderschap kunnen verwerven. ●

Literatuur

- Alle artikelen uit O&O in de themareeks Jong talent, jaargang 24 en 25, 2011-2012.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins.
- Hulsbos, F.A., I. Andersen, J.W.M. Kessels & H. Wassink (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Rapport 37. Heerlen: Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Oratie, Universiteit Twente, Enschede.
- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Oratie, LOOK - Open Universiteit, Heerlen.
- Robinson, K. (2009). *The Element. How finding your passion changes everything*. New York: Penguin Group.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J.P., R. Halverson & J.B. Diamond (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.



Frank Hulsbos MSc is HRD-onderzoeker en adviseur, met een bijzondere interesse voor gespreid leiderschap. In zijn onderzoek neemt hij concrete praktijkvraagstukken als vertrekpunt, zodat onderzoek direct een bijdrage levert aan de praktijk.



Prof. dr. Joseph Kessels is hoogleraar HRD aan de Universiteit Twente en hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap bij LOOK - Wetenschappelijk Centrum Lerarenonderzoek aan de Open Universiteit.



Eefje Teeuwisse werkt als zelfstandig adviseur en onderzoeker op het gebied van talentontwikkeling, zelforganisatie en innovatie. Daarnaast is zij initiatiefnemer van Talent College, een plek voor waarderend leren. Zie www.talentcollege.nl