

Talent ontwikkelen in scholen

Lenette Schuijt

Veel schoolmanagers hebben tegenwoordig de mond vol van het ontwikkelen van talent. Ze moeten ook wel, want het is niet eenvoudig om goede docenten of afdelingsmanagers te vinden. Creatief zijn, innovatief denken en goed samenwerken zijn kwaliteiten waarop de meeste mensen in hun huidige werk nauwelijks worden aangesproken. Mensen van buiten het onderwijs aantrekken (of interim-managers) is erg duur en levert niet altijd op wat men ervan verwacht. Zij-instromers haken vaak in de loop van hun eerste jaar af. Wellicht beter dan nieuwe mensen aantrekken is het om de talenten van de mensen in de eigen organisatie aan te spreken en verder te ontwikkelen. Gemakkelijker gezegd dan gedaan. Wat houdt het ontwikkelen van talent eigenlijk in en hoe koester je de kwaliteiten van het zittend personeel?

Reeds aanwezig talent verder ontwikkelen begint bij een oog voor talent. Wie in deze school heeft er talent? Wat zijn de mensen waarin we moeten investeren voor onze toekomst?

De eerste valkuil ligt doemt hier meteen op: de overtuiging dat sommige mensen talent hebben en anderen niet. De schoolmanager die vergelijkt, kritisch oordeelt en een sterkte-zwakke analyse maakt, zet de verkeerde bril op.

Natuurlijk zijn managers getraind om te zien wat er niet goed gaat en wat er verbeterd kan of moet worden. U kunt het een soort beroepsdeformatie noemen. Maar hoe kan men met een dergelijke houding ooit de potentiële kwaliteiten van mensen zien?

Talent zien begint met waarnemen wat elk mens te bieden heeft, vanuit de overtuiging dat iedereen talenten heeft (ook al heeft de een ze verder verborgen dan de ander). Talent zien en ontwikkelen betekent oog krijgen voor wat er - in potentie - al is. 'Talent spotten' betekent open staan voor mensen, voor hun eigenaardigheden, voor hun persoonlijkheid, voor hun eigen stijl. Het houdt in dat u zich verwondert, zich laat raken. ("oh, zo kan het ook", "oh, ik zou dat anders doen, maar jee, hij krijgt het voor elkaar" en "wat fascinerend hoe ze dat aanpakt")

Met een vastomlijnd beeld wat talent is en wat niet, meet u nieuwe mensen af aan het profiel van het zittend management of docentencorps. U zoekt klonen van degenen die er al zitten. Het is bekend dat dat mechanisme vrouwen en allochtonen uitsluit. Bovendien houdt het vernieuwing en onderwijsinnovatie van binnenuit tegen.

Een andere consequentie van zo'n vastomlijnd beeld van wat wel en niet talent is, is dat er onderscheid wordt gemaakt tussen de hoogvliegers en het voetvolk. Maar op talent jagen wil niet zeggen dat u de paradepaartjes van de toekomst ontdekt. Talent is niet beperkt tot een paar uitverkorenen die een dure MBA opleiding mogen volgen, het gaat over iedereen, van de directeur tot de leerlingbegeleider, van de conciërge tot de docent wiskunde.

Talenten benutten?

Managers die op zoek zijn naar talent kijken meestal selectief. Wat heeft de organisatie nodig? Welke mensen bieden dat waaraan we binnenkort behoefte hebben?

Juist. U bent in valkuil nummer twee gelopen.

Denken in termen van: 'wat moet de school presteren, wat voor competenties zijn daarbij nodig en wie kan ik daarvoor inzetten?' wijst op een beperkte redenering. Die leidt tot het *gebruiken* van talent, niet tot het ontwikkelen van de talenten van mensen.

Docenten kunnen zich door zo'n redenering gebruikt voelen voor de doelen van de school. Ze ervaren onvoldoende dat hun kwaliteiten op zich worden gerespecteerd. Dat maakt hen meer voorzichtig dan dat het hen stimuleert om hun talenten te ontplooien. Ze gaan op safe spelen, worden alert en komen voor hun eigen belang op.

Regel nummer twee voor het ontwikkelen van talent in de organisatie: kijk naar wat u feitelijk ziet en meemaakt van iemand. Bedenk niet meteen waar je iemand voor kunt gebruiken of hoe die persoon 'nuttig' kan zijn voor de school. Bedwing die neiging om een grassprietje dat boven de grond uitsteekt meteen uit te trekken en in uw boeket te schikken.

Blijf als schoolleider wel steeds uw visie uiten. Vertel uw mensen waar u heen wilt met de organisatie. Zeg waar u voor staat, wat u voor heeft met de leerlingen, met het onderwijs. Daardoor verbinden docenten zich met de schoolorganisatie omdat ze de visie delen, niet omdat de organisatie hen kan gebruiken.

Onder de oppervlakte

Gek genoeg hebben succesvolle talent-ontwikkelaars eigenlijk geen aandacht voor de kwaliteiten van mensen. Zij kijken niet waar hun docenten nu goed in zijn. Dat is eigenlijk een al gespeelde wedstrijd.

Talent-ontwikkelaars hebben hun ogen en oren open wanneer ze medewerkers tegenkomen. Ze luisteren naar wat deze mensen bezielt. Waar praten ze over in de pauze, waar maken ze zich zorgen over, waar lopen ze warm voor, waar hebben ze energie voor, wat willen ze desnoods wel in hun vrije tijd doen? Ze vragen hun docenten wat hen beweegt en wat ze willen ontwikkelen. Ze zijn daarbij alert op wat er onder de oppervlakte leeft: wat er in zit en wat tot uiting wil komen.

Hun belangstelling is niet beperkt tot de (huidige) functie of competenties van die docenten of afdelingsmanagers. Ze zijn geïnteresseerd in hen als mens, bij wat hen in het leven beweegt en inspireert.

Die aandacht is weliswaar indringend, maar niet vrijblijvend. Talent-ontwikkelaars geven opdrachten waarmee docenten iets tot stand kunnen brengen dat hen werkelijk aan het hart gaat. Ze zoeken een specifiek project of taak voor hen uit, afgestemd op wat ze van hen hebben gezien. Ze verzinnen voor hen een nieuw experiment, dat niet in hun functie-omschrijving staat, maar dat hen boeit. Zulke schoolleiders voelen zich niet gebonden aan de organisatie-structuur zoals die is, maar beschouwen die als een middel dat ze naar believen kunnen aanpassen.

Vervolgens letten ze goed op hoe het gaat. Ze houden een vinger aan de pols en blijven in gesprek: hoe ervaart de medewerker het? Vindt hij het leuk? Waar heeft hij plezier in? Wat kan hij kwijt in het project? Gaat het werk goed? Wat zeggen collega's over hem? Zijn er dingen waar de docent voor terugschrikt, 'nee' tegen zegt, die hij niet bereid is om aan te gaan?

Ook veelbelovende medewerkers zijn in een nieuwe uitdaging niet meteen succesvol. Talent-ontwikkelaars geven hun medewerkers de ruimte om fouten te maken. Ze geven

hen feedback over wat goed gaat maar ook over wat niet kan, wat niet acceptabel is. Als iemand niet uit de verf lijkt te komen gaan ze na, wat er aan de hand is. Ze zijn straight met hun mensen en behandelen hen niet als koningskinderen. Maar ze geven hen nooit op hun kop vanwege een fout. Veel meer letten ze op iemands houding daarin. Neemt iemand verantwoordelijkheid of probeert hij juist te 'duiken', de schuld op een ander te schuiven? Is de docent bereid om op zijn gezicht te gaan en weer op te staan?

Een dergelijke aanpak vraagt van de schoolleider niet alleen oog voor talent, maar ook de vaardigheid om talent tot ontplooiing te laten komen. Het vraagt een vaardigheid om mensen zodanig te coachen dat dat wat er in zit, er ook uit komt. Een schoolleider die daar niet goed in is, kan iemand (binnen of buiten de organisatie) zoeken die dat wel kan.

Zo'n project fungeert natuurlijk als een proefballonnetje. Talent-ontwikkelaars hebben geen direct resultaat voor ogen met hun mensen. Ze willen hen niet ergens voor hebben, niet ergens voor klaar stomen. Het gaat niet om direct resultaat, maar om wat er uit hen kan ontstaan. Ze zoeken naar succesvolle mensen niet naar een specifieke deskundigheid waar de schoolorganisatie van kan profiteren.

Wanneer zichtbaar is waar iemand van opbloeit, gaat de talent-ontwikkelaar na met welke opleiding of training iemand sterker in zijn schoenen komt te staan. Bij het ontwikkelen van talent in de organisatie hoort een budget om mensen te laten (bij-)scholen of coachings-gesprekken te krijgen.

Veel managers zijn huiverig om veel te investeren in jong talent. "Voor je het weet zijn ze weer weg. Allemaal weggegooid geld."

Valkuil nummer drie. Deze managers redeneren op zeer korte termijn. Natuurlijk zullen mensen de organisatie verlaten, ook goede mensen. Een organisatie kan mensen aan zich binden, niet aan zich verplichten. Dat wetende kunnen we kiezen: mensen klein houden (en dan vertrekken ze vanwege een gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden) ofwel investeren in mensen (en mensen aantrekken die graag willen groeien).

Het is een vreemde gedachte dat opleidingen een luxe zou zijn, Boekhoudkundig worden opleidingen nog maar al te vaak gezien als kosten, niet als investering die op termijn rendement levert. Beslissingen over opleidingen zijn bovendien meestal ondergebracht bij een stafafdeling (personeelszaken) en niet bij de teamleider die veel beter zicht heeft op de mensen. Bovendien zijn veel scholingsactiviteiten gedacht vanuit het aanbod (folders in de postvakjes) en niet vanuit een functioneringsgesprek, een ontwikkeling of een leerwens.

Hoewel het primaire proces in scholen gaat over leren, is de aandacht en het budget voor opleidingen voor medewerkers meestal zeer beperkt. Kijk eens naar uw uitgaven aan PR en marketing. Levert die investering aanwijsbaar zoveel op? Waarom dat geld niet besteed aan een behoorlijk opleidingsbudget en aandacht voor de individuele talenten van mensen?

Zelfbeeld van docenten

Een van de meest voorkomende blokkades voor het tot ontplooiing komen van talenten is het zelfbeeld van mensen. Een ander kan nog zo in je geloven, als je je zelf ziet als een mislukkeling wordt het moeilijk. Voor iemand die zich ziet als een topspeler terwijl hij

een beginner is, is het lastig om zijn talent te ontwikkelen. Aandacht voor het zelfbeeld van de medewerker is een van de speerpunten van een talentontwikkelaar. Docenten hebben misschien zelfvertrouwen wat hun vakkennis betreft, als mens voelen ze zich niet erg gewaardeerd door de organisatie. Veel docenten hebben nooit feedback gehad of een behoorlijk functioneringsgesprek. Informatie moet soms via via komen. Nieuwe docenten zijn vaak onzeker over wat er van hen verwacht wordt.

Er lopen in scholen nogal wat mensen die niet meer in zichzelf geloven. Kijk maar eens naar uw docenten als ze 's morgens binnen komen. Misschien moet er eerst ruimte komen voor de frustraties die hebben geleid tot dit zelfbeeld. Laat docenten hun verhaal doen, luister en toon een beetje begrip. Verdedig de onderwijsorganisatie niet, maar luister en leef u in in iemands beleving. U hoeft er niets mee te doen (en vaak kunt u er ook niets aan doen). Leg uit wat de huidige situatie is, maak duidelijk wat er nu van hen verwacht wordt. Door de frustraties serieus te nemen wordt een keerpunt gemarkeerd: toen was toen, nu is nu.

Geef zo iemand de kans om weer succes te ervaren. Geef daarom kleine, te overziene opdrachten, zodat iemand in korte tijd een positief resultaat kan behalen. Geef positieve feedback en stimuleer de docent om een wat grotere opdracht aan te nemen. Het feit dat u iemand zo'n opdracht geeft is een teken dat u er vertrouwen in heeft. Mede daardoor kan hij het vertrouwen herstellen in zichzelf. Blijf geregeld vragen hoe iemand het vindt, hoe hij het ervaart en wat hij nodig heeft.

Pronken met de parels

Als u bijzondere potentiële kwaliteiten ziet van iemand, zorg dan dat die parel in de organisatie zichtbaar wordt. Anderen moeten die kwaliteit gaan zien! Roem de prestaties van uw mensen. Zet talentvolle mensen in posities waar ze veel ervaring opdoen en veel mensen ontmoeten die hun talenten kunnen opmerken.

Stimuleer hen om te groeien en om datgene dat zich slechts prille manier manifesteert, uit te bouwen. Natuurlijk gaat dat met angst gepaard. Als die angst verder gaat dan een geknakt zelfbeeld (bijvoorbeeld door vroegere ervaringen), stimuleer jonge potentials dan om een coach te nemen.

De meester ontgroeit

Veel managers zijn bang dat hun getalenteerde mensen hen voorbij streven. Dat is een laatste valkuil. Waarom zou u daarvoor bang zijn? Dat u door de mand valt? Dat u overvleugeld wordt? Dat het ten koste gaat van uw eigen reputatie?

Wanneer u zelf ook steeds wilt leren en groeien is er niets om bang voor te zijn. Dat is er alleen als u gehecht bent aan uw positie, als u wilt blijven waar u zit en niet wilt groeien. Dat is een rare contradictie. Talenten van anderen ontwikkelen en geen oog hebben voor de ontwikkeling van uw eigen talenten? Een talentontwikkelaar denkt ook aan zijn eigen talent, zijn eigen ontwikkeling, zijn eigen inspiratie. Wat inspireert u eigenlijk? Wat kriebelt er als u nadenkt over de toekomst? Misschien is er geen mentor die zich bekommert om uw talent. Wees dan uw eigen 'talent scout' en gun uzelf een nieuwe kans.

Tot slot

Ik heb in dit artikel gewezen op vier valkuilen bij het ontwikkelen van talent. De gedachte dat sommigen talentvol zijn en anderen niet, de neiging om talent te zoeken dat u direct kunt gebruiken in de organisatie, op de korte termijn denken en niet investeren in de ontwikkeling van talenten en tenslotte de angst dat anderen beter zullen zijn dan u en uw positie zullen ondermijnen.

Ga dan ook niet selectief te werk bij het zoeken naar talent. Zoek niet naar die geweldige kanjer die uw school op de kaart zal zetten maar kijk van elk mens in uw huidige organisatie waar hun grootste kracht ligt en waar hun hart ligt. Creeer het werk daar omheen in plaats van andersom.

Als u alleen geïnteresseerd bent in mensen die u kunt gebruiken in uw plannen mist u de beste mensen. Mensen die voelen dat ze gebruikt worden om lastige klussen op te knappen bedanken daarvoor. Mensen die gezien worden daarentegen willen hard werken, willen risico's lopen en willen zich ontwikkelen.

Denk groot wanneer het gaat om talenten. Denk in termijnen van een paar jaar. Eis niet meteen nut en resultaat, maar stimuleer de bereidheid van mensen om zich te ontplooiën. Koester een omgeving waarbinnen mensen sterk en krachtig mogen zijn, corrigeer afgunst en vingertikkerij. Maak het aantrekkelijk voor uw mensen om hun talenten naar buiten te brengen.

Als u geen talent ontwikkelt blijft u zitten op de positie die u heeft omdat er geen vervanger is die uw taken kan overnemen. Opvolgingsplanning is een noodzakelijk onderdeel van talentontwikkeling. Misschien is het gebrek aan goede leiders in onderwijsland wel te wijten aan het feit dat managers in het verleden zich meer richtten op hun eigen ambities dan op het opleiden van een nieuwe generatie schoolleiders.

Lenette Schuijt (1959) is zelfstandig management trainer en coach. Ze begeleidt organisaties in profit en non profit. Schuijt is als kerndocent verbonden aan de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement en begeleidt MD Trajecten bij de Rijksoverheid. Ze schreef diverse boeken, waaronder " De Kracht van bezieling" (Scriptum, 1999) en " Met Ziel en Zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap"(Scriptum, 2001) en enkele artikelen, waaronder "Inspirerend schoolleiderschap" in Toolkit Onderwijsmanagement.

www.crystalriver.nl

L.schuijt@crystalriver.nl