



Luk Dewulf

Talent in context, een gedeelde verantwoordelijkheid

De talentenfluisteraar Luk Dewulf Deel 2

Marieke Genard

In het themanummer van oktober 2021 rond Talent vertelde Luk Dewulf over zijn talentenbril gebaseerd op de positieve psychologie. Het concept van de flow kwam steeds centraler staan. Nog altijd zien wij, loopbaancoaches, veel burn-out in onze praktijk ... want zelfs werken vanuit talent kan slopend zijn als er ongezonde dynamieken vanuit de context spelen.

In dit tweede deel kijken we samen naar de relatie tussen individu en werkplek. Wat kan een leidinggevende of werkgever doen om de medewerkers te zien bloeien? Maar ook, waar zit de verantwoordelijkheid van het individu om het heft in eigen handen te nemen?

Tijdens ons gesprek in de zomerse bloementuin bij Luk Dewulf, zoemden we in op hoe elk individu haar talent kan ontdekken en onder woorden brengen. De waaier van talenten die voor één persoon benoemd wordt, is telkens weer uniek. Maar dat individu functioneert altijd in een ruimere context, die talenten een kans geeft om te ontluiken of juist helemaal niet. Of het nu in interactie met een werkgever is, een leidinggevende, directe collega's of met klanten voor ondernemers; als een talent er niet kan bloeien, dan komt de vraag of dit wel de plek is om te blijven of niet.

Blijven of vertrekken?

Wat als mensen gevangen zitten in een gouden kooi?

"Soms coach ik mensen die ongelukkig zijn in hun werk maar absoluut niet van werk willen veranderen. Als ik dan zie dat veranderen wel een belangrijke optie is, dan hou ik hen de spiegel voor, zelfs al vinden ze dat niet leuk. Dan gebeurt het dat ze kwaad vertrekken, maar krijg ik een jaar later een dankbare mail dat ze mijn advies alsnog gevolgd zijn en heel gelukkig met hun nieuwe pad.

Ook omgekeerd zijn er mensen op de rand van burn-out die komen met 'ik moet hier zo snel mogelijk weg, ik wil iets anders'. Terwijl dat niet noodzakelijk de beste oplossing is."

Burn-out is complexer

"Een burn-outervaring is veel complexer dan *blijven* of *vertrekken*. Je kunt het opbranden niet vermijden door enkel te werken in je talent, dat is ook bewezen in het onderzoek van Lode Godderis rond burn-out. Het is veel ingewikkelder dan dat. De relationele dynamiek heeft een heel belangrijke impact op het welzijn.

Ik werd onlangs gevraagd door een CEO die al tientallen jaren in hetzelfde bedrijf werkt en er weg wilde. Hij zat tegen een burn-out aan, omdat hij zich gekrenkt en vernederd voelde door een aantal mensen. Het was een relationele dynamiek waarin

hij vastzat. Ik heb hem dat inzicht meegegeven. Na zijn vakantie is hij uitgerust teruggekomen en weer blij ertegenaan kunnen gaan. Het is dus niet enkel talent."

Moelijke vraag

Wiens verantwoordelijkheid is het om die talenten aan te kaarten? Soms stelt een bedrijf de vraag aan het personeel: 'wat wil je zelf?'. Als de medewerkers daar nog niet zelf bij stilstonden, dan is dat een zeer moeilijke vraag.

"Inderdaad, daarmee kan je mensen in hun onvermogen duwen. De vraag om momenten in hun loopbaan te zoeken wanneer het goed ging, is een omweg om mensen daarover te laten nadenken.

Een teamleider die vraagt aan zijn medewerkers om allemaal de talententool in te vullen en de resultaten centraal verzamelt, creëert een foute verwachting: 'mijn baas gaat zorgen dat ik een betere job krijg'. Of bedrijven die Excel-tabellen van alle talenten bijhouden, dat kan voor mij echt niet."

Gedeelde verantwoordelijkheid

"Wij hebben materiaal gemaakt dat dient om een gesprek op gang te brengen en een gemeenschappelijke taal te creëren. Dat gesprek is per definitie gedeelde verantwoordelijkheid. Dankzij de tool kan je een gesprek goed voorbereiden. Je dient er als individu zelf al bij na te denken voor je erover in dialoog gaat.

Wij hebben in My Talentbuilder geen cockpit zitten. Bedrijven zouden dat wel willen; dat ze een overzicht zien. Maar we laten de inzichten bij het individu, die moet zich daarin herkennen. Het eigenaarschap blijft heel belangrijk. We denken er wel aan om een team-module te maken om gesprekken binnen het team te faciliteren.”

Vertel jij zelf eens van een moment dat je in de flow zat.

“Dan vliegt de tijd. Ik geniet enorm van vakanties, waarin ik de leegte ervaar. Te veel flow is ongezond. Die momenten van leegte, verveling, frustrerende momenten, zijn minstens even rijk in het vinden van je pad als de momenten van de flow. Alleen is de flow wel functioneel om die batterijen op te laden voor veerkracht, gelukkig zijn, voldoening halen. Als ik een lezing geef voor een grote zaal, dan vliegt de tijd. Als ik een coachingsgesprek voer met mensen, dan vliegt de tijd. Als ik een boeiend gesprek kan voeren met mijn allerbeste vrienden, dan vliegt een avond voorbij. Of een wandeling met iemand die heel nabij is.”

Een gesprek om gemeenschappelijke taal te creëren

Zelfbewust van potentieel

Klopt het dat je persoonlijke missie is: iedereen in zijn talent?

“Nee, ik zou het anders zeggen: mensen die zich niet bewust zijn van hun potentieel, zelfbewust maken van hun potentieel. Dat is voor mij nog veel uitdagender. Daar heb ik een neus voor, dat kan ik met om het even wie. Vanuit het onvermogen wil ik iets benoemen over hun vermogen.

Bijvoorbeeld: iemand die zegt: ‘ik ben een eeuwige twijfelaar’. Daar zie ik iemand in die misschien met

mensen rond een heel complex vraagstuk op een bijzonder genuanceerde manier aan de slag kan. Waarbij alle partijen zich gehoord voelen. Herkent die dat? Ja inderdaad! Laat ons vanuit dat talent beginnen en onderzoeken hoe dat het komt dat je je een eeuwige twijfelaar noemt. Ik ga altijd op zoek naar het talent.”

Je passie vinden?

“In mijn nieuwe boek heb ik geschreven over ‘je passie vinden’. Is dat iets wat je moet nastreven? Niet altijd dus. Ik neem enkele talenten als voorbeeld: Als je een ‘*nieuwfreak*’ bent, dan zal je levenslang zoekend zijn: wat is nu eigenlijk mijn beroep? Je streefdoel is niet om ergens te ‘landen’ maar juist om nieuwe ervaringen te creëren en in de rugzak te steken. Zo maak je een rijke ketting van interessante ervaringen waar je op kunt terugkijken. Dan zal het wel moeilijk zijn om je *ikigai* te benoemen in één woord. Bij de ‘*uitblinker als ik dat wil*’ is die ene inhoudelijke passie juist bijzonder sterk. Zoals bij mijzelf rond het thema ‘talent’. Ik zal hier in heel mijn leven nooit genoeg van krijgen. En dan heb je de ‘*momentgenieters*’, die zullen geen droom kunnen formuleren voor de toekomst. Zij zijn de mensen die de bruggen bouwen terwijl ze erover lopen. Die gaan niet hét ultieme doel onder woorden krijgen, maar zien een geslaagde loopbaan als een aaneenrijgen van momenten waarin ze zinvol werk leveren, mensen helpen en zich goed voelen met de mensen waarmee ze samenwerken.

Dus, bij sommige mensen is één passie duidelijk, maar voor anderen is het helemaal niet wenselijk. Dat is een belangrijke boodschap voor loopbaanbegeleiders. Talententaal kan dan ook helpen om in te zien hoe mensen verschillend kunnen zijn.”

Kies je woorden

“De basisvisie hieronder is het sociaal-constructivisme: je kunt een stad beschrijven aan de hand van gebouwen, straten, ... maar de stad krijgt eigenheid door de taal die mensen gebruiken om haar te beschrijven. Als er iets schokkends zou gebeu-

ren, zou dat mee de taal veranderen. Met andere woorden, als je je woorden anders kiest, geef je de werkelijkheid een andere invulling. Daarom kies ik bijvoorbeeld voor 'talent' (en niet voor 'kwaliteiten' of 'competenties') en zoek ik naar woorden waarin mensen herkenning vinden en elkaar gaan begrijpen. Dat is voor mij het allerbelangrijkste."

Bullshitjobs verdwijnen

Stel dat je je missie zou realiseren, hoe zou die wereld eruit zien?

"Met de digitalisering zullen er heel wat van die bullshitjobs verdwijnen. Alles van boekhouding, administratief dossierwerk, verzekering, gaat verdwijnen. Ook in de industrie zal er veel geautomatiseerd worden. Maar er zullen veel mensen bezig zijn met hun handen: handwerk, vakmanschap, techniekers ... dat zal blijven. Ook de toegevoegde menselijke waarde in zorg en relaties zal blijven bestaan."

Waardevol werk

"Er zal minder werk te verrichten zijn, maar mensen zullen er steeds meer naar verlangen om waardevol werk te doen. De maatschappij botst momenteel, met al die burn-out en depressies en alle gevolgen van de corona, op zijn grenzen. Als dat gaat lukken, dat mensen waardevol werk zullen doen, dichterbij zichzelf, dan denk ik dat er heel veel mentale problemen vanzelf gaan oplossen."

Ik geloof ook dat er meer aandacht zal komen voor alles wat we doen buiten het werk. Daar zit een hele economie rond: vrije tijd, kunst, hobby, koken, ... dat zie ik verder groeien. In de komende tien jaar zie ik dat allemaal gebeuren. Ik ben daar heel optimistisch in."

Zingeving

We zien nu al bij veel jonge mensen (twintigers) die met zingevingsvragen komen, dat ze deeltijds werken nastreven en daarnaast nog iets met hun handen willen doen.

"Dat komt ook door het onderwijssysteem. Die vraag 'wat is je talent?' wordt veel te weinig

gesteld. Omdat ze omwille van hun competenties zoals 'goed zijn in wetenschappen of taal' door de maatschappij naar een studie worden toegeleid die hen niet ligt. Door de ouders en de omgeving. Het is goed te horen dat ze al zo jong vraagtekens bij dit 'opgelegde' pad durven zetten."

Strategische hulpbronnen

Wat als je gaat overdrijven in je talent? Dat doet denken aan de kernkwadranten.

"Er zit wel een verschil. In de kernkwadranten heeft Offman dat prachtig uitgewerkt: als je je talent overdrijft kan je jezelf en anderen gaan irriteren. Daar zijn we het over eens. Maar hij heeft het dan over *uitdagingen* en wij over *hefboomvaardigen* die helpen om het talent effectiever in te zetten. Hij zegt die uitdagingen aan te gaan en te ontwikkelen. Ik zeg: die dingen waar je niet goed in bent, die moet je vooral niet bij jezelf forceren, dat vreet energie. De hefboomvaardigheden gaan over hulpbronnen leren inzetten om jezelf in je talent te versterken."

Bijvoorbeeld: een leidersfiguur met het talent '*meetrekker*', iemand met veel visie en charisma: als hij met zijn team samenzit is hij soms te dominant, op zo'n manier dat de anderen gaan zwijgen. Het tegenovergestelde is volgzzaam zijn. Maar dat ligt niet in zijn aard. De vraag is: wie kan hem daarbij helpen? Een collega die goed aanvoelt dat hij te snel gaat. Die mag hem onderbreken en zorgen dat het duidelijk is en iedereen mee is. Het gaat dus om strategieën te zoeken waarbij samen aan het evenwicht gewerkt wordt."

Relationeel kaderen

En toch riskeren ook mensen die met hun talenten werken nog tegen een burn-out aan te lopen. Ligt dat in het overdrijven of in de relaties?

"Zelfs al sta je helemaal in je talent. Dan lijkt het toch een topjob? Zo ook bij mij. Telkens weer had dit te maken met relaties, botsen met mensen en gevoel van onrecht. Een collega kwam hetzelfde tegen in zijn organisatie. Zo zijn we een boek gaan schrijven over burn-out waar het in het relationele

gekaderd wordt. Zoals Hegel en Lacan zeggen over de slaaf: zolang je vecht tegen het onrecht dat je door de meester wordt aangedaan, bewijs je dat je een slaaf bent. Dus het is kwestie van uit dat gevecht te stappen.”

“Het talent *‘ideeënfontein’*, dat zijn mensen die autonomie nodig hebben. ‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder.’ Voor mensen met dit talent gaat het over die twee. Die hebben de vrijheid en de verbondenheid in een goede combinatie nodig.”

Breed en smal

En wat met die tweestrijd: samen – alleen? Enerzijds ben ikzelf iemand die graag alleen werkt. En langs de andere kant vind ik het ook heel fijn om deel van een team te zijn en elkaar aan te vullen.

“Het ‘samen’ wordt soms zo hard benadrukt in bedrijven dat mensen ervoor wegvluchten. Het is de uitdaging om processen uit te werken met breed en smal: overleg en samenwerking plus de tijd om te kunnen doorwerken. Als je in een team kunt praten over de aanwezige talenten, dan kan je samen kijken wie wat nodig heeft in het team.”

Sherpa

Hoe komt het dat wij als coaches er toch nog in terechtkomen, ondanks het feit dat we de gevaren van burn-out kennen?

“Ik ben er zelf altijd uitgebleven, doordat ik tijdig keuzes maakte om eruit te stappen. Want ik had op de moeilijke momenten een ‘sherpa’, iemand die voeling heeft, die me graag ziet en met wie ik kon praten op de momenten dat ik helemaal vastzat. Dat heeft me enorm geholpen. En dat helpt me nog altijd als ik keuzes moet maken. En mezelf toestaan om keuzes te maken, die ingaan tegen wat de goe-gemeente denkt.

Een te groot verantwoordelijkheidsgevoel is gevaarlijk. Ik krijg veel mensen binnen met hele zware vraagstukken, maar ik heb geleerd om het los te laten na het gesprek.”

Spreek het uit

Tot slot nog een laatste vraag: onze lezers zijn loopbaancoaches. Heb je nog een tip, wens of boodschap die je wilt meegeven?

“Sta jezelf, als loopbaancoach, te allen tijde toe om het potentieel dat je voelt bij iemand uit te spreken. En daarin geen compromissen te maken. Veel mensen denken dat ze het uit de mensen moeten laten komen. Dat is dan zogezegd ‘de empathie van de coach’. Maar ik heb van Rudy Van Damme geleerd dat echte empathie is om heel goed te luisteren, te parafaseren, samen te vatten. Maar dan ook gevoelig te zijn voor alle sensaties, alle gewaarwordingen, alle intuïtie op basis van de ervaring die je meedraagt. En je dan vrij te voelen om dit ook uit te spreken, ook als dat confronterend kan zijn. Je inzicht aan te bieden op een schoteltje, zonder het op te dringen. Maar dat betekent dus ook dat je op een of andere manier klaar moet zijn met jezelf. Zodat je kunt loskomen van je eigen traject en er helemaal kunt zijn voor de ander.” ■

Referenties

- Dewulf, L. (2016). *Stop Burn-out*. Leuven: Lannoo Campus.
- Dewulf, L., & Beschuyt P. (2020). *Ik kies voor mijn talent: Kaartenset*. Leuven: Lannoo Campus

Marieke Genard, redactielid *LoopbaanVisie*