



■ Liesbeth Halbertsma & Jolanda van der Veen

Talentontwikkeling als hefboom voor regio-ontwikkeling

Kijk eens over je eigen grenzen

Regionale ontwikkeling is één van de prioriteiten van de overheid. Zeker nu verschillende plattelandsgebieden in sommige Nederlandse provincies met leegloop te maken hebben. Jongeren trekken naar de steden. De ontwikkeling van deze gebieden stagneert, wat leidt tot een neerwaartse spiraal voor de regio. Bedrijven en instellingen die regionaal actief zijn, staan onder druk en worden op termijn in hun voortbestaan bedreigd. Werk je als hrd'er bij een organisatie als deze, benut dan kansen die er zijn om bij te dragen aan zowel de regionale ontwikkeling als de continuïteit van de organisatie.

In dit soort bedrijven of instellingen besteden pr- en marketingafdelingen vaak veel aandacht aan sponsoring van regionale sporten en goede doelen. Wij geloven in nauwere samenwerking tussen hrd en deze afdelingen door het inhoudelijk en financieel ondersteunen van een programma voor talentontwikkeling voor de regio. We vinden dan ook dat het tijd is voor hrd'ers om hun vleugels uit te slaan en over hun eigen grenzen heen te kijken. Dit schetsen we aan de hand van een casus.

Casus: ontwikkelimpuls voor jongeren

Op initiatief van twee coöperatieve dienstverlenende organisaties die regionaal opereren, raken wij als externe hrd'ers betrokken bij een ontwikkeltraject voor jongeren. We hebben afgesproken de namen van de organisaties niet te noemen. Zij geven bij het verstrekken van de opdracht het doel mee om de regio, die kampt met leegloop, een ontwikkelimpuls te geven, zodat de organisaties daarmee hun eigen bestaansrecht kunnen bestendigen. Als jongeren uit de regio wegtrekken, zijn er immers op termijn voor hen geen mensen meer die hun diensten afnemen. En door jongeren de ruimte te geven om te werken aan de kwaliteit van hun leefomgeving – zo is de gedachte – maken ze de regio voor jongeren weer aantrekkelijk. De twee organisaties financieren samen het programma.

Talentontwikkelingsprogramma

Als deelnemers voor talentontwikkeling is gekozen voor jongere mensen tussen de 25 en 40 jaar die zitting hebben in lokale besturen van maatschappelijke organisaties. Vaak is dit een stichting of vereniging met een lokaal doel. Zij doen dit werk als vrijwilliger naast hun werk en hun gezin. Ze willen zich ontwikkelen als bestuurder om meer impact te krijgen in hun regio. Ze volgen het programma in deeltijd. Het eerste jaar richt zich op

persoonlijke ontwikkeling, het tweede jaar op de ontwikkeling van de regio. In het tweede jaar nemen de deelnemers initiatieven om in de regio meer actief te worden.

Het programma bestaat uit voor hrd bekende onderwerpen als persoonlijke ontwikkeling, leiderschaps- en bestuurlijke ontwikkeling. Daarnaast hebben we gaandeweg veel bijgeleerd over de specifieke context waarin dit programma zich afspeelt, namelijk de ontwikkeling van de regio.

Inmiddels hebben we ervaring opgedaan met achtereenvolgens drie programma's van elk twee jaar. De deelnemers, de besturen en stichtingen waarin zij zitting hebben en onze opdrachtgevers ervaren het programma als een succes. Er is zichtbare doorstroom van deelnemers naar 'zwaardere' bestuurlijke functies. Bovendien manifesteren ze zich meer in de regio, zelfstandig en naar gemeentes en de provincie, op hun wensen voor de infrastructuur in hun regio, dus op onderwerpen als woningbouw, arbeidsmarkt, zorg en onderwijs. Onze ervaringen geven we graag mee aan hrd'ers die een soortgelijke weg willen bewandelen.

Belangrijkste lessen

Allereerst geven we aan wat voor ons de belangrijkste lessen waren. Aan de hand van relevante literatuur en van onze ervaringen werken we deze lessen vervolgens verder uit. *Het belang van het proces van betekenisgeving.* De deelnemers pakken als vrijwilliger hun rol, naast hun werk en hun gezin. Bij het vervullen van de rol van vrijwilliger zijn specifieke drijfveren aan de orde en is met name het proces van betekenisgeving van belang. Betekenisgeving in organisaties is ook een hrd-onderwerp dat in onze casus meer gewicht krijgt.

- *Het creëren van eigenaarschap vergroot de kans op succes.* Dit onderwerp ligt vaak op het bordje van hrd. Wij hebben

ervaren dat het nemen van eigenaarschap nauw luistert en per deelnemer leidt tot verschillende keuzes en acties. Maar ook dat onderlinge samenwerking en verbinding tussen deelnemers ook een krachtig instrument is. Hoe kan hrd enerzijds de ruimte voor diversiteit en anderzijds de groepscohesie verzorgen?

- *Het omgaan met de lokale overheid.* Als deelnemers van het talentontwikkelprogramma zelf de leiding nemen en de gemeente uitnodigen voor gesprekken, kan dat voor beide partijen ongemakkelijk aanvoelen. Hoe is deze nieuwe relatie tussen burgers en overheid vanuit hrd constructief vorm te geven? Hrd heeft in haar organisatie met soortgelijke processen te maken; het faciliteren van bottom-up en top-downprocessen en een goede dialoog hiertussen. Deze ervaringen kunnen we nu in een bredere context toepassen. Deze lessen werken we hierna verder uit.

Proces van betekenis geven is belangrijk inzicht

Besteed in het programma aandacht aan bewustwording bij de deelnemer/burger van hun eigen proces van betekenisgeving. Het gaat om talentontwikkeling van deelnemers die naast hun werk ook als vrijwilliger actief zijn. De deelnemers zijn lid van een verenigings- of stichtingsbestuur – een criterium voor deelname. Het doel is hun 'bestuurskracht' te helpen vergroten en daarmee hun impact op de regio. Vaak is deze generatie nog weinig vertegenwoordigd in besturen en is er een cultuur van de zittende macht van 'witte mannen' die vaak lang dezelfde posities bekleden. Het gaat om het dichten van een generatiekloof en een wisseling van de macht. Daarnaast gaat ook om de beweging van burger naar initiatiefnemer. Zoals Van Ginkel en Verhaaren (2016) beschrijven, zien we enerzijds bij de

burger een gewinning aan het consumeren van zorg en diensten, een gevoel van het 'recht hebben op' en een opstelling van 'het toeschouwer zijn' in het eigen leven. Aan de andere kant zien we ook de behoefte aan betekenisgeving bij mensen van 'het consumeren' naar het invloed hebben en mee-creëren van hun leefomgeving. Doordat vaak geen identiteit meer kan worden ontleend aan geloof of klasse is er behoefte aan gemeenschappelijke verbinding, in tijdelijke netwerken. Dat biedt mensen kans op waardering, erkenning en zelfontplooiing.

Talentontwikkeling kan een hefboom zijn voor regio-ontwikkeling

Uit de *Map of Meaning* (Lips & Morris, 2018) blijkt dat betekenisgeving bestaat uit vier deelaspecten:

1. jezelf kunnen zijn, in de spiegel kunnen kijken;
2. verbonden zijn met anderen;
3. al je talenten kunnen inzetten;
4. dienstverlenend zijn aan anderen.

Al deze aspecten zijn belangrijk en bieden, in samenhang, het gevoel dat je als mens betekenis hebt. Ontbreken een of meer aspecten, dan zal zich dat bijvoorbeeld kunnen uiten in energieverlies of in zuur en cynisch worden. Bij actief burgerschap is het vinden van betekenis in vrijwilligerswerk een voorwaarde om er tijd voor vrij te maken en het vol te houden. Dit onderwerp kwam regelmatig terug in het programma en bood een belangrijk kompas voor het maken van individuele beslissingen. Het zorgde ook voor gedeelde waarden en verbinding in de groep. Wij ontdekten dat gedeelde betekenisgeving voor de deelnemers de voeding is om initiatieven in de regio te kunnen nemen.

Kansrijke regio-ontwikkeling

Creëer eigenaarschap door in co-creatie met de deelnemer/burger te werken. En door tussentijds als dat nodig is vorm en structuur hierop aan te passen zodat men zich eigenaar blijft voelen. Als het initiatief en het eigenaarschap bij de burger liggen, is regio-ontwikkeling kansrijk. Twyford (et al. 2012) laten zien dat de burgers zelf het initiatief nemen om iets te doen omdat ze vinden dat de overheid iets nalaat. Zo betreden ze het publieke domein. In ons voorbeeld zijn het twee dienstverleners die het initiatief voor het

Als het initiatief en het eigenaarschap bij de burger liggen, is regio-ontwikkeling kansrijk

talentontwikkelprogramma nemen, niet de burgers. De organisaties zijn in eerste instantie eigenaar van het programma. De deelnemers lijken consument en maken gebruik van hetgeen aangeboden wordt. Maar tegelijkertijd wordt van de deelnemers verwacht dat ze een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de regio. Hier kan dus ‘scheefgroei’ ontstaan, tussen deelnemers, die hun eigen belang vooropstellen, en teleurstelling die ontstaat bij de initiatiefnemers.

De literatuur en onze ervaring leren ons om het initiatief zo snel mogelijk bij de deelnemers te leggen. Vanaf de start spreken we hen aan op eigenaarschap van het programma en we geven dit in co-makership daadwerkelijk met hen vorm. In het eerste jaar (gericht op de eigen ontwikkeling) lukt dit goed. In het tweede jaar gaat de groep zich meer richten op de ontwikkeling van de regio. Dan zien we binnen de groep verschillen ontstaan in waar deelnemers zich betrokken bij voelen en waarvan ze eigenaar willen zijn. Op zich ligt dat voor de hand en is het in lijn met ieders

persoonlijk proces van betekenisgeving. Sommigen willen meedenken over betaalbare starterswoningen en anderen over goed onderwijs voor hun kinderen. Op het gebied van regionale ontwikkeling komen er verschillende initiatieven en kan er in de groep tussen de deelnemers spanning ontstaan: wat doen we als groep gezamenlijk of vallen we nu als groep uit elkaar? Het is handig gebleken om met elkaar het onderscheid te maken tussen het ‘programma’ en een daaruit voortkomende ‘werkorganisatie’. Het programma blijft wat alle deelnemers verbindt en waarin iedereen evenveel eigenaarschap en inbreng heeft. Daarnaast kunnen een of meer werkorganisaties ontstaan waarin een onderwerp wordt opgepakt.

Dit onderscheid blijkt werkbaar en geeft ruimte aan initiatief en eigenaarschap ten aanzien van de programma en de vervolg acties. Daarmee is het ook congruent met de gewenste uitkomst (een vitale en toekomstbestendige regio) en het proces daarnaartoe, namelijk jongeren de ruimte en eigenaarschap te geven deze toekomst vorm te geven. Co-makerschap is een belangrijk uitgangsprincipe. Als hrd’er is het de kunst mee te bewegen met wat nodig is voor de groep om eigenaarschap voor de regio te nemen. In ons geval kwamen er verschillende werkorganisaties uit voort, dit hadden wij van tevoren niet voorzien.

Herverdeling van ruimte en macht

Laat de deelnemer of burger leidend zijn in de ontwikkeling van de regio. Mensen zijn in staat tot duurzame oplossingen voor eigen of andermans problemen en een mensgerichte benadering gericht op empowerment is van belang voor het bereiken van resultaten. De rol van de gemeente is essentieel voor regio-ontwikkeling. Daarvoor is een herverdeling van ruimte en macht nodig. Vanuit de literatuur en ons ontwikkeltraject voor de regio zien we dat betekenisgeving en eigenaarschap essentieel

zijn voor het nemen van initiatief. We zien ook dat gemeentes meer burgerparticipatie in de regio stimuleren. Wat zegt de literatuur hierover?

Burgerparticipatie zoals we die tot nu toe kennen, in de vorm van een inventarisatie vooraf van de wensen die er leven en/of inspraak achteraf op reeds bestaande plannen, lijkt niet meer voldoende. Een nieuwe manier van werken is dat de gemeente samen met professionele organisaties de verbinding aangaat met lokale initiatieven en zich meer als 'marktplein' opstelt. Gemeentes en professionals stemmen hun dienstverlening dan steeds meer af op zelfsturende gemeenschappen. Deze werkwijze is nog geen algemeen goed en de huidige oproep tot burgerschap en meer burgerparticipatie vraagt eigenlijk om een meer fundamentele volgende stap, namelijk de burger die opdrachtgever wordt en initiërend is naar instanties, in plaats van de burger die inspraak krijgt van deze instanties! Of zoals in *Werken aan de wakkere stad* (Van Ginkel, Verhaaren, 2016) wordt gesteld: "De overheid gaat nu participeren, in plaats van de burger die participeert in het overheidsdenken! De gemeente beweegt zich van het publieke naar het openbare domein."

De gemeentes in onze regio spelen geen rol bij de start van het programma. Wel is de gemeente een belangrijk orgaan om zaken voor elkaar te krijgen in het publieke domein. In de groep zoeken de deelnemers dan ook snel naar hun omgang met de gemeentes. Het is een zoeken van beide kanten. In de eerste plaats kampt de groep met eigen onzekerheid om stelling te nemen ten aanzien van onderwerpen die hen na aan het hart liggen, maar waarin ze geen expert zijn. En de overheid weet niet goed hoe ze moet omgaan met de visies en dromen van deze groep burgers. Dat is een heel andere wereld dan die van de partijprogramma's en coalities en die werelden sluiten niet op elkaar

aan. De jongeren denken in lange termijnen en schetsen de door hen gewenste toekomst over tien jaren, de overheid denkt in veel kortere termijnen, met een maximum van vier jaar. De visie van de groep op een aantal bestaande voorzieningen is echt anders dan die van de zittende orde en dat geeft spanning en ook concurrentie met de bestaande orde en macht. Zo denken de jongeren erover om zelf het bestuur van een school over te nemen of een eigen school op te zetten, omdat ze niet tevreden zijn met de kwaliteit van het geboden onderwijs. Gaandeweg het traject ontwikkelt de groep zich steeds verder in het nemen van leiderschap en wordt zo een betere gesprekspartner en minder afhankelijk van de instanties die het voor ze bedenken en doen. Juist in regio's waar sprake is van krimp en vergrijzing is het ruimte geven aan de jongere generatie in de regio de manier om het verschil te maken! Vanuit onze ervaring zien wij dat gemeentes meer hulp zouden kunnen bieden bij het regie voeren op dit soort processen.

Treed buiten je grenzen

Talentontwikkeling kan een hefboom zijn voor regio-ontwikkeling en daarmee een goed tegenwicht bieden aan leegloop in plattelandsgebieden. Hrd beweegt zich dan op bekend terrein, maar in een nieuw speelveld. Als hrd'er zul je vanuit je reguliere en vertrouwde positie naar buiten moeten durven treden en jezelf in de regio als netwerker en facilitator een gezicht moeten geven. Dan help je de burgerinitiatieven, die tot stand komen als gevolg van het talentontwikkelprogramma, te borgen en gemeentes te bemoedigen die verder willen gaan dan inspraak geven op al bedachte uitkomsten.

Wij stellen dat het tijd wordt dat hrd haar vleugels gaat uitslaan en haar expertise en ervaring meeneemt over de grenzen van de eigen organisatie heen, ten behoeve van talentontwikkeling in de regio. ■

Referenties

- Block, P. (2008). *Community. The structure of belonging*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ginkel, J. van, & Verhaaren, F. (2016). *Werken aan de wakkere stad. Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht*. Deventer: Vakmedianet.
- Kieboom, M. (2014). *Lab Matters. Challenging the practice of social innovation laboratories*. Amsterdam: Kennisland.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, I. (2018). *The Map of Meaningful Work. A Practical Guide to Sustaining our Humanity*. Londen: Routledge.
- Twyford, V., & Waters, S., & Hardy, M., & Dengate, J. (2012). *The Power of 'Co'. The Smart Leaders' Guide to Collaborative Governance*. Australië: Twyfor's.



Liesbeth Halbertsma is organisatieadviseur en -coach. Ze begeleidt mensen in organisaties bij het creëren van hun toekomst. Ze onderzoekt en publiceert regelmatig artikelen en was eerder directeur van de Baak ManagementCentrum VNO-NCW. Daarnaast werkt ze als toezichthouder. www.liesbethhalbertsma.nl



Jolanda van der Veen werkt al meer dan 20 jaar als trainer en organisatieadviseur. Haar specifieke aandacht gaat naar betekenisvol en mensgericht organiseren. Ze werkt vanuit haar eigen bureau &commons. Daarnaast is ze verbonden aan het Semco Style Institute en Progressional People. www.encommons.nl