

# Praktijk

## 'Traject van Eigen Kansen'

### Talent als uitgangspunt

Alle mensen hebben meerdere talenten. Rijkswaterstaat (RWS) wil medewerkers de kans bieden om deze talenten te laten zien en verder te ontwikkelen. In het ontwikkelprogramma 'Traject van Eigen Kansen' (TREK), worden deelnemers uitgenodigd om deze talenten op te sporen en verder te ontwikkelen.

#### ARTIKEL

Coen Raaphorst en Aart Goedhart



RWS had positieve ervaringen met het Talent Ontwikkelings Programma (TOP). Hierin werken leidinggevend, projectleiders en stafprofessionals in twee regio's van RWS aan hun ontwikkeling. Op basis van die ervaringen is in samenwerking met het Corporate Learning Centre en de Staf DG van RWS het talentontwikkelingsprogramma TREK ontwikkeld, waaraan mensen uit het hele land kunnen deelnemen.



Het leerprogramma weerspiegelt een andere kijk op ontwikkeling dan het werken aan tekortkomingen. In een gangbare aanpak voor persoonlijke ontwikkeling in organisaties is de aandacht meestal gericht op de onvolkomenheden van mensen. In een analyse vergelijkt men het huidige functioneren met een gewenst profiel en formuleert leerdoelen op basis van deze 'competentie-gap'. RWS geeft de deelnemers de gelegenheid zich te ontwikkelen vanuit hun talent. In het TREK worden mensen gestimuleerd hun in de kern aanwezige talenten verder te versterken.

Dat lijkt een prettige opgave: je richten op wat je goed kunt. Toch is er een gezegde dat luidt: 'De angst voor onze talenten is vaak groter dan die voor onze tekortkomingen.' En dat gezegde is er niet voor niets. Het erkennen, aanvaarden en omarmen van je eigen talenten geeft veel kracht, en doet gelijktijdig een groot beroep op persoonlijke verantwoordelijkheid.

#### Werken met en aan je talenten

Mensen zijn niet een talent, maar mensen hebben meerdere talenten. Deze zijn in de kern al aanwezig. Ieder mens beschikt er van nature over. En toch zijn de talenten niet altijd ten volle ontwikkeld. Het ontwikkelingsprogramma richt zich er vooral op om deze talenten op te sporen en verder te brengen. Coen Raaphorst, senior adviseur Directie Projecten, is één van de deelnemers van de eerste groep: 'Bijzonder vind ik de wijze waarop RWS als organisatie met talent om wil gaan, de principes waarmee TREK is ontworpen - gericht op juist het stimuleren van verder ontwikkelen van talenten. Ik zie het positieve effect van zo'n programma op talenten in organisaties.'

De ontwikkeling gebeurt in nauwe verbinding met de context die voor hen relevant is: hun werkomgeving. De persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers is gekoppeld aan de gewenste organisatieontwikkeling van RWS. Dit laatste is verwoord in het zgn. 'Ondernemingsplan'. Om dit te realiseren omschrijven de deelnemers wat hun talenten zijn, hoe ze die verder willen ontwikkelen en hoe ze de relatie zien met de pijlers van het Ondernemingsplan. Dit komt allemaal samen in ieders persoonlijke startpunt van TREK: het idee.

#### Wat is jouw idee?

RWS heeft in 2006 een veertigtal 'snelle groeiers' geïdentificeerd, managers en professionals die in korte tijd een ontwikkeling in hun carrière maken of het potentieel hebben dat te doen. Het TREK is een leerimpuls gericht op deze groep. In een startbijeenkomst is de groep 'snelle groeiers' gevraagd wat hen rond het werk van RWS opvalt en bezighoudt, en waar ze iets op zouden willen toevoegen. Ze werden uitgenodigd om dit 'idee' verder uit te werken, en aan te geven welke persoonlijke talenten ze in dit proces verder wilden ontwikkelen. Meer dan twintig snelle groeiers hebben deze uitnodiging opgepakt en een voorstel ingediend. Een zogenoemde 'TREK-adviesraad', bestaand uit vier leden uit de top van de RWS-organisatie (plv. DG, Stafdirecteur HRM en twee Hoofdingenieur-directeuren (HID)), onderzocht of in deze eerste opzet de aandacht evenwichtig was verdeeld over zowel het 'idee' als over het te ontwikkelen talent. Uiteindelijk is een leergroep van tien personen gestart.

#### Leren en werken aan het idee

Binnen Rijkswaterstaat staan kernwaarden als resultaatgedreven en ondernemen in hoog aanzien. De deelnemers aan TREK zien dit in het leerprogramma als belangrijk principe terug. Het werken aan de realisatie van een 'idee' doet een appel op deze beide kernwaarden en is het startpunt van het leerprogramma. Leren is zo gekoppeld aan het werk, omdat het werk een krachtige leeromgeving is. TREK doet een beroep om het juist in het werk, anders te gaan doen. Het is primair een leerprogramma, en geen projectmatig-verbeteren-programma. In de opzet van het TREK is de distinctie tussen 'presteren' en 'leren' daarom een belangrijke rode draad. Het zijn, om het zo maar eens te zeggen, twee heel verschillende werelden waar sterk verschillende spelregels gelden. In de wereld van het presteren is iemand gericht op het behalen van resultaat waarover een oordeel kan worden uitgesproken. Een



resultaat is goed of slecht: iemand oordeelt, is er tevreden of teleurgesteld over. Wie gericht is op presteren zal zekerheid willen in de weg naar dit resultaat. Wie gericht is op presteren zal ook willen werken in een persoonlijke comfortzone, waar controle over de dingen en een redelijke persoonlijke zekerheid gelden. Bij leren gelden deze regels eigenlijk niet. Bij leren is het uitgangspunt niet direct een resultaat, maar een preoccupatie, een vraag die je bezighoudt: 'hoe zou het ook kunnen, naast de manieren die ik nu gewend en gewoon ben?' Wie leert wordt andere dingen gewaar dan wie presteert. Bij leren horen juist discomfort, onzekerheid, verwarring en het 'even-ook-niet-weten'. En om dat mogelijk te maken past geen oordeelsvraag, maar een onderzoeksvraag.

De leerbegeleiders van het TREK en de TREK-adviesraad zijn erop gericht om de spanning die tussen presteren en leren bestaat, te onderzoeken. Het werken aan het eigen idee binnen RWS gedurende de looptijd van het programma biedt gelegenheden te over om te experimenteren met het meer ruimte geven aan persoonlijke talenten. Dat zal soms ook betekenen dat andere gedragingen moeten worden losgelaten. Dat is vaak wel spannend, maar wie vanuit zijn of haar talent handelt, zal waarschijnlijk het discomfort van iets nog niet (helemaal) kunnen, aan durven gaan.

### Open programma

Kiezen voor een programma gericht op talent, en niet op tekortkoming, heeft consequenties. Om congruent te zijn met 'talentontwikkeling', is het van belang dat deelnemers hun talenten leren kennen en aan de hand daarvan aangeven welke en op welke manier ze deze willen ontwikkelen. Dat betekent dat het programma open van karakter is, en pas op basis van leerwensen is in te vullen door de deelnemers. De deelnemers hebben een programma 'gevolgd' dat ze zelf hebben ontworpen. Op basis van de ervaringen die ze opdeden met het binnen RWS werken aan hun eigen 'idee', kwamen ze met leervragen voor het programma. In de groepsbijeenkomsten werkten ze zodoende aan de versterking van hun talenten, hierin ondersteund door Cees Sprenger en Aart Goedhart van Kessels & Smit, the Learning Company.

Wel stond een aantal zaken vast. De looptijd van negen maanden,

met daarin drie gezamenlijke groepsbijeenkomsten van twee dagen en een slotmanifestatie. En daarnaast tussentijds enkele ontmoetingen met de TREK-Adviesraad. Deze heeft gedurende de looptijd feedback gegeven aan de deelnemers. Coen Raaphorst: 'De TREK-adviesraad heeft relatief veel aandacht besteed aan het 'versneld leren' van onze groep. Dat verraste ons positief, omdat we in eerste instantie dachten dat het presteren meer aandacht zou krijgen. Van te voren hadden we als groep besloten geen 'presentaties' te geven, maar te kiezen voor het vertellen van je eigen verhaal. De leden van de adviesraad pakten dit goed op, de sfeer was open en dat gaf een gevoel van vertrouwen om je kwetsbaar op te stellen. De feedback was dan ook persoonlijk, veelal in vragende vorm, wat je vervolgens aan het nadenken zet. En dat zonder je verplicht te voelen een goed antwoord op de vragen te moeten geven, terwijl je dat antwoord bij jezelf nog niet ontdekt hebt.'

### Stevig in het zadel

Het proces om van 'eigen talent' naar leerwens te komen is belangrijk maar niet eenvoudig. Het aloude spoor 'wat doe ik allemaal niet goed' is snel weer ingeslagen. Coen Raaphorst hierover: 'Ik ben in 1999 bij Rijkswaterstaat gaan werken, direct nadat ik was afgestudeerd. De eerste leerervaring die ik heb opgedaan ging om het leren door trainingen en cursussen te volgen, in mijn geval gericht op projectmanagement en adviesvaardigheden. Hoe effectief kun je zijn in het beïnvloeden van anderen? Persoonlijke ontwikkeling was met name gericht op datgene wat je nog niet goed genoeg deed. Dankzij TREK heb ik nu mijn sterke punten ontdekt. Punten die voor mij vanzelfsprekend waren, en anderen juist kenmerkend vonden voor mijn handelen.'

Die verlegging van aandacht van tekortkoming naar talent, werkt door in ieders positiekeuze in de verhouding met anderen: 'Ik had vaak nog de neiging om in situaties waarbij ik anderen moest overtuigen de meest effectieve rol te willen spelen in plaats van te vertrouwen op je eigen sterke punten. Ik ben dankzij de leerervaring in TREK tot het inzicht gekomen dat je meningen, adviezen of besluiten het makkelijkst geaccepteerd worden door dicht bij jezelf te blijven. Daar gaat veel meer kracht vanuit. Mijn belang-

### Rijkswaterstaat:

Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. In opdracht van de minister en de staatssecretaris werkt Rijkswaterstaat aan het aanleggen, beheren en ontwikkelen van de infrastructurele hoofdnetwerken van ons land.





rijkste leerervaring is eigenlijk om voor mezelf deze sterke punten te verklaren en betekenis te geven. Voor mij zijn deze sterke punten niet bijzonder, maar ze zijn wel waar en in die zin geeft dit inzicht mij inmiddels een innerlijke rust.' Uit een recent gehouden interne evaluatie van de eerste TREK-groep is naar voren gekomen dat direct leidinggevendenden bevestigen wat de TREK-deelnemers zelf ervaren, namelijk dat ze zich steviger en zelfbewuster zijn gaan voelen.

### Groepsbijeenkomsten

In de groepsbijeenkomsten ontstond al snel een veilige sfeer. Iedereen kon met zijn eigen leerambitie aan de slag. En hoewel het deel uitmaken van een groep van lerenden, met andere talenten en andere leerwensen, op momenten complicerend kon werken, bleven de deelnemers regisseur van hun eigen leren-spoor. De groepsbijeenkomsten vormden een veilige haven en vormden ook de momenten waarop je voor jezelf de balans kon opmaken. Hoe sta ik er met mijn presteren-spoor voor? Hoe ver zijn de anderen al, gaan we onze gepresenteerde ambities waarmaken?

Coen Raaphorst: 'Deze manier van leren zorgt ervoor dat je zelf het studieobject bent en dat het leren niet ophoudt als de groepsbijeenkomst afgelopen is. Je gaat grote lijnen ontdekken in je eigen manier van leren en ook in wie je bent en hoe dat zo gekomen is. Daardoor ben ik me sterker gaan voelen, ben ik zogezegd krachtiger in mijn handelen geworden. Tegelijkertijd merk ik dat deze manier van leren een 'blijvertje' is. Dankzij TREK heb ik nu een aantal personen in mijn netwerk bij wie ik altijd terecht kan voor advies/coaching in mijn ontwikkeling.'

### Aan alles komt een einde

Het TREK-programma heeft volgens de deelnemers duidelijk in een leerbehoefte voorzien en heeft zijn vruchten afgeworpen in termen van persoonlijke en talentontwikkeling, netwerk en Rijks-waterstaat-brede kijk. Coen Raaphorst: 'Het programma en de sponsoring van de HID's is als zeer positief ervaren. De ontwikkeling van TREK'ers is zichtbaar voor de organisatie. Persoonlijke ontwikkeling in combinatie met het werken aan een concreet idee heeft ervoor gezorgd dat ik mijn leerdoel steeds aandacht heb gegeven, ondanks soms drukke perioden in mijn dagelijks werk.'

Koen Raaphorst:

## 'Je bent zelf het studieobject.'

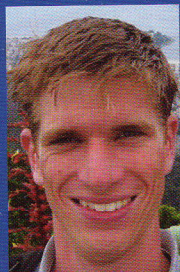
Als je vervolgens ook nog eens door de TREK-adviesraad op een positief kritische manier wordt bijgestuurd, geeft je dat het zelfvertrouwen om deze unieke leerervaring ook terug te geven aan RWS-bestuursleden en management van RWS.'

Aan het einde van het leerprogramma hebben de deelnemers medio 2007 een slotmanifestatie gegeven voor de TREK-adviesraad en andere genodigden. Hier hebben ze de resultaten van hun 'idee' laten zien en heeft de adviesraad door de uitreiking van een publieksprijs en een aanmoedigingsprijs het eerste TREK-ontwikkelprogramma op symbolische wijze afgesloten.

Terugkijkend zijn er ook nog vragen onbeantwoord. In hoeverre is het werken in een leergroep aan een concreet 'idee' noodzakelijk om tot zelfreflectie te komen? Is 'het echte werk' daarvoor al niet voldoende? Wellicht is de belangrijkste bijdrage van het programma het ontwikkelen van lerend bewustzijn van deelnemers. Verdient dat een expliciete vermelding, of ontstaat dat nu juist door het niet te benoemen? En wat betekent het een en ander voor de rol van de leerbegeleider? Wij hebben aangegeven dat onze aandacht uitgaat naar het leren van de deelnemers, gericht op hun talenten. Laat dat ruimte genoeg voor hun oprechte gevoelens van tekortkoming? Laten we hopen dat talent geen nieuw dogma wordt maar uitgangspunt bij de ontwikkeling van mensen.

Coen Raaphorst is senior adviseur Directie Projecten.  
Aart Goedhart is adviseur en trainer en verbonden aan Kessels & Smit, the Learning Company.

## Talentedjacht



**Robbie van Kippersluis (1981)**

Nu werkzaam als HR-adviseur bij een nutsbedrijf met 250 werknemers.

**Wat zie je als je belangrijkste talenten?**

'Mijn inlevingsvermogen, mensen stappen makkelijk op mij af, ik geef vertrouwen en ik heb een luisterend oor. Dit merk ik

in mijn werk maar ook in mijn sociale leven. Ik ben klant- en mensgericht en wil graag helpen.'

**Hoe zit het met de inzet van deze talenten in je loopbaan?**

'Na mijn studie economie, richting management en organisa-

tie, was mijn eerste baan een baan op een financiële afdeling. Ik was daar verantwoordelijk voor de planning en rapportage. In die omgeving kon ik met mijn talenten niet echt uit de voeten. Toen er dan ook een functie als HR-adviseur voorbij kwam, was de overstap snel gemaakt. Als HR-adviseur kom ik veel beter tot mijn recht. Ik beweeg me vrijer en voel me prettiger. Ik werk binnen dezelfde organisatie maar in deze context (HR-afdeling) leer ik meer en kom ik beter tot mijn recht.'

**Wat heeft je geholpen om deze stap te zetten?**

'Ik ben intern doorgestroomd van de financiële afdeling naar de afdeling HR. Van te voren heb ik eerst met iemand van HR gesproken. Daardoor wist ik ook wat de functie inhield en dat hij bij mij paste.'



# Leren in organisaties

Is talent wel te managen?

# Talent

Kun je talent ontwikkelen  
of word je ermee geboren?