

IN DIT THEMANUMMER VAN DEVELOP WILLEN WE ZICHT KRIJGEN OP DE MATE WAARIN EN DE MANIER WAAROP INTERNE MOBILITEIT KAN BIJDAGEN AAN DE ONTWIKKELING EN BINDING VAN WAARDEVOLLE TALENTEN VOOR ORGANISATIES. NAAST ONDERZOEK OP DIT GEBIED EN CASE STUDIES WILLEN WIJ OOK VAKCOLLEGA'S AAN HET WOORD LATEN, DIE IN DE PRAKTIJK OP DIT GEBIED WERKZAAM ZIJN. JOOP DE KLER IS LOOPBAANCOACH, DAT WIL ZEGGEN GESPREKSPARTNER VOOR MENSEN DIE MET HET ONTWIKKELEN VAN HUN TALENT AAN DE SLAG WILLEN.

EEN PORTRET OVER DE ONTWIKKELING VAN HET VAKGEBIED IN NEDERLAND.

‘Als je altijd de wind in de zeilen hebt, leer je nooit zeilen’

HEIKE WABELS EN FREDERIEKE MAAGDENBERG

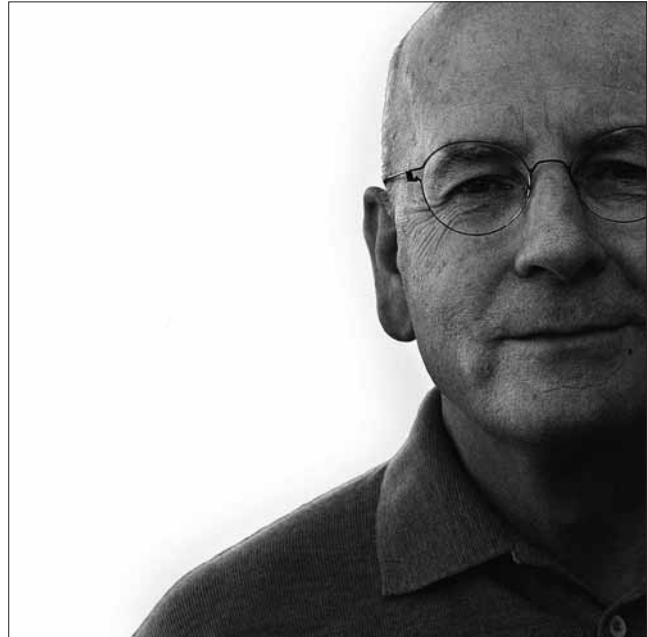
Joop de Kler werkt dagelijks met talent. Als loopbaanbegeleider, trainer, coach en opleider stimuleert hij de talenten van anderen en zet hij zijn eigen talenten in om mensen te ondersteunen deze talenten in de praktijk te brengen. In zijn werk staat hij in contact met mensen die zich willen ontwikkelen, met bedrijven die in hun medewerkers investeren of juist afscheid nemen, als docent van de opleiding ‘loopbaanontwikkeling’ werkt hij aan de professionalisering van vakgenoten. Zelf heeft hij een actieve en mobiele loopbaan achter de rug. We legden hem een aantal vragen voor over de ontwikkeling van het vak, de rol van loopbaanontwikkeling in organisaties en over zijn persoonlijke kijk op talent en talentontwikkeling.

TALENTSIGNALEN - EVERY PICTURE TELLS A STORY, WHICH PICTURE TELLS YOUR STORY?

‘Iedereen heeft van nature ergens aanleg (talent) voor. Soms de gewoonste dingen; regelen, zorgen, schrijven, herstellen. Maar niet iedereen weet dat van zichzelf en maakt daar niet bewust gebruik van in de praktijk. Vaak is onze aanleg zo vanzelfspre-

kend dat we dat niet van onszelf in de gaten hebben. Daarom hebben we de feedback van anderen nodig om te ontdekken waarin wij ons onderscheiden. Bovendien wordt talent veelal geassocieerd met toptalent en topprestaties, waardoor mensen het niet op zichzelf betrekken. Daar komt bij dat veel mensen het lastig vinden om zich te onderscheiden en van zichzelf te zeggen waar ze goed in zijn. Dat kan tot frustraties leiden omdat mensen daardoor het gevaar lopen dat ze niet gezien of op juiste waarde geschat worden. Voor mij heeft talent alles te maken met aanleg’, antwoordt De Kler spontaan op de vraag wat talent voor hem betekent. ‘Aanleg hebben mensen van nature. Talent vereist bewuste aandacht, ruimte en signalering om het te gaan ontwikkelen en benutten. Het is een natuurgegeven dat wij allemaal willen groeien en in verbinding willen zijn met onze omgeving. Helaas ontkomen wij er niet aan dat wij tijdens onze jeugd beknot worden door onze omgeving, omdat we daar nou eenmaal afhankelijk van zijn. Als bomen die door middel van allerlei constructies gedwongen worden om in een bepaalde vorm te groeien. Bij talentontwikkeling is het de kunst om je oorspronkelijke vorm te ontdekken en stap voor stap je ware talent en drijfveren te ontplooien.’

Joop de Kler (1946) is directeur van de Alites Adviesgroep in Amsterdam. Hij begeleidt mensen in zowel preventieve als curatieve loopbaantrajecten, re-integratietrajecten en coacht managers en medewerkers met functioneringsvraagstukken. Hij organiseert, samen met Van Zuijlen en De Lijster een leergang voor loopbaanontwikkeling, een basistraining voor startende loopbaanbegeleiders en is al bezig met het opstarten van een vervolgopleiding. De Kler heeft in zijn eigen leven ervaren wat 'talentontwikkeling' betekent. Zo startte hij zijn loopbaan in 1963 als elektricien. Ook begon hij aan de avondopleiding beeldhouwen aan de kunstacademie. Via deze opleiding kwam hij te werken als vormingswerker en docent groepsdynamica. Ondertussen volgde hij de Gestalt-therapie-opleiding en daarna studeerde hij andragologie aan de UvA. Hij werkte vanaf 1978 voor diverse organisaties als freelance trainer, supervisor en docent. In 1995 begon hij bij Phoenix Loopbaanadviseurs als freelance trainer. Later verdiepte hij zich ook in individuele loopbaanbegeleiding. Het faillissement van Phoenix in 1997 was aanleiding om met drie collega's Alites Adviesgroep op te richten.



CONDITIONERINGEN UIT HET VERLEDEN BIEDEN GEEN GARANTIE VOOR DE TOEKOMST

Werk maken van je talent is makkelijker gezegd dan gedaan. Het betekent onder meer je bewust worden van je onbewuste conditioneringen en je vanzelfsprekende loyaliteiten naar je sociale omgeving. We noemen dit ook wel ieders comfortzone, je weet wat je (aan anderen) hebt en het is vertrouwd, ook al is het niet altijd even comfortabel. Werk maken van je talent betekent je comfortzone verlaten, onbekende gebieden betreden en je eigen weg zien te vinden. Niet altijd een onverdeeld genoegen, maar met 'ervaren reisgenoten' kom je een heel eind. De keuze voor deze weg vraagt een zekere persoonlijke moed om tegen alle wensen en verwachtingen van anderen, tegen alle sociale verplichtingen in, het eigen leven vorm te geven. Sartre zei dan ook al: 'De hel, dat zijn de anderen.'

De Kler ziet dat ook terug in zijn eigen leven. 'Ik herinner signalen uit mijn jeugd die, als deze opgemerkt zouden zijn, mij een andere richting hadden laten zien, dan het pad dat ik nu gevolgd heb. Leven naar de verwachtingen van je ouders, dat was de tijdgeest waar ik in de jaren vijftig, zestig in opgroeide.

Conformereren en aanpassen aan wat anderen dachten dat goed voor je was. Elke generatie heeft te maken met eigentijdse en soms vermeende verwachtingen. Verwachtingen waarvan jij denkt dat de omgeving die van je heeft. Dat is lastig als je nog niet weet waar jouw talent uit bestaat en wat je ten diepste met je leven wilt: omdat je denkt dat de omgeving van alles van je verwacht, ga je het ook van jezelf verwachten. De verwachting van tegenwoordig bijvoorbeeld is dat iedereen succesvol moet zijn. Succes wordt dan geassocieerd met een goede baan, bezit, inkomen, gelukkig gezin, veel vrienden en uitdagende vakanties. Terwijl het maar de vraag is of dit voor iedereen even zingevend is.'

Op de vraag naar wat dan signalen voor talent zijn, geeft De Kler een voorbeeld uit zijn eigen jeugd: 'Vroeger vond ik het leuk om jonge kinderen op straat te leren voetballen. Ik kreeg het verwijt dat ik vaker met kinderen van mijn eigen leeftijd moest spelen. Ik vond het juist zo leuk om ze dat te leren. Terugkijkend zie ik het nu als een signaal dat ik kennelijk affiniteit had voor 'overdragen aan groepen'. Evenals dat het altijd vanzelfsprekend was dat ik aanvoerder was van ver-

De ontwikkeling van het vak 'loopbaanadvies' in Nederland

Jaren '80 Loopbaanadvies als zelfstandige branche is ooit begonnen met het opzetten van outplacementtrajecten bij grote ontslagrondes, herinnert zich Joop de Kler. In de jaren tachtig vonden de eerste massale ontslagrondes plaats. De vraag was 'hoe kunnen organisaties daar zo sociaal mogelijk mee omgaan?'. Vanuit deze vraag zijn outplacementbureaus gestart om de zorg voor een goede overgang naar een andere baan over te nemen van de werkgevers. Dat imago (het is niet best met je gesteld als je in contact komt met een loopbaanadviesbureau) heeft het loopbaanadviesvak lang gehouden.

Jaren '90 Begin jaren negentig ontdekten bureaus dat outplacement, hoe goed het ook ingericht was, eigenlijk altijd een stap te laat was, een curatieve oplossing voor problemen die al langer speelden.

Toen ontstond het inzicht ook preventieve maatregelen te nemen; onder andere loopbaantrainingen en -begeleiding aan mensen in bedrijven waar het vraagstuk van outplacement nog niet urgent speelde. Het doel van deze aanpak was om mensen te activeren om na te denken over 'wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?' en 'weerbaarder' te worden gezien de toenemende mate van reorganisaties en fusies die organisaties in Nederland meemaakten.

Laatste jaren In steeds toenemende mate wordt loopbaanbegeleiding een integraal onderdeel van de HRM-diensten. Relaties ontstaan tussen HRM-afdelingen, arbodiensten en re-integratiebureaus. Er is ook een verschuiving zichtbaar in het niveau van mensen die begeleiding zoeken. Midden jaren negentig behoorden vooral mensen die productie- en administratieve werkzaamheden verrichtten tot de doelgroep, door een toenemende automatisering. In de loop der jaren kwamen steeds meer hbo- en wo-opgeleide cliënten erbij. Tevens werden de vraagstukken en motieven van de cliënten steeds diverser.

Was tien jaar geleden de voornaamste reden om naar een loopbaanbegeleider toe te stappen nog een externe, zoals problemen op het werk, zo zie je tegenwoordig dat de behoefte vaker van binnenuit komt. Mensen durven toe te geven dat ze niet lekker in hun vel zitten en twijfels hebben, dat werk routine is geworden is en zij zich verder of in een andere richting willen ontwikkelen. Bedrijven spelen in op deze behoefte. Deze ontwikkeling is heel concreet zichtbaar bij de grotere organisaties (Rabobank, Unilever, AH, UWV, ministeries), door het opstarten van interne mobiliteitsbureaus of loopbaancentra.

Praktijkvoorbeeld De Rabobank heeft midden jaren negentig samen met het adviesbureau Phoenix een mobiliteitscentrum opgericht om medewerkers in staat te stellen om op een vroeg moment stil te staan bij hun loopbaan, door middel van preventieve loopbaantrainingen. Op dit moment wordt er gekeken of het loopbaancentrum geïntegreerd kan worden binnen de HR-afdeling, evenals met recruitment en talentontwikkeling. Deze ontwikkeling laat zien dat loopbaanbegeleiding niet meer op zichzelf staat.

Het is volgens De Kler ook positief dat er veel meer aandacht komt voor de gezondheid van de medewerkers. Niet alleen gaat de aandacht uit naar de fysieke gezondheid maar ook naar de mentale en emotionele gezondheid. Afstemming en samenwerking tussen de arbodienst en de loopbaanbegeleider zijn hier een voorbeeld van.

Toekomstbeeld Er bestaat nog sterk het idee dat loopbaanbegeleiding alleen voor medewerkers profijtelijk is. Volgens De Kler is het echter belangrijk dat bedrijven zich realiseren dat ze via die medewerkers ook in de gezondheid van het eigen bedrijf investeren. Daarmee stellen ze het bedrijf in staat om zich passend te maken aan alle andere ontwikkelingen en veranderingen.

Kwaliteitsbewaking

Het beroep van loopbaanadviseur is niet beschermd. In Nederland zijn rond 1800 adviseurs georganiseerd in de Noloc (Nederlandse Orde voor Loopbaanadviseurs en Outplacement Consultants) die toezicht houdt op kwalificatie en professionaliteit.

De Noloc is in juni 2004 samengegaan met de Vereniging van Beroepskeuze Adviseurs. Naast de Noloc is er nog de NOBOL, de branchevereniging voor loopbaanadviesbureaus in Nederland, en het CMI (Career Management Institute). Bij dat instituut kun-

nen loopbaanbegeleiders op drie niveaus (A, B, C) gecertificeerd worden op hun vakgebied, steeds voor drie jaar. Een manier om kwaliteit te garanderen en professionals uit te nodigen hun talent te onderhouden. De trend is dat ook uitzendorganisaties zich op deze markt begeven. Naast de in de NOBOL georganiseerde bureaus is er echter een grote diversiteit en veelheid aan zelfstandigen zonder personeel (ZZP) die als loopbaanadviseurs en -coaches werken en veelal lid zijn van de Noloc.

schillende elftallen. Stel dat dergelijke signalen serieus waren genomen, dan was ik misschien wel naar de pedagogische opleiding gegaan. Aan de andere kant ben ik geworden zoals ik nu ben door alles wat ik heb gedaan. Het leven hoeft ook geen smoothy te zijn. Als je altijd de wind in de zeilen hebt, leer je nooit zeilen. Zo kijk ik ook naar talentontwikkeling. Talent krijg je mee, maar je kunt er een leven lang mee bezig zijn om daar letterlijk en figuurlijk werk van te maken. Talent kent vele gezichten en geeft zich meestal niet zomaar prijs. Je zult het laagje voor laagje af moeten pellen, je moet het als het ware echt verdienen. Het is dus niet erg als frustraties om de hoek komen kijken, ook deze hebben een functie. Op een zeker moment bouwt iemand een zekere weerbaarheid, veerkracht en incasseringsvermogen op, als hij zelf met zijn frustraties aan de slag gaat. Waar ik bij mensen probeer achter te komen is: wat is ieders natuurlijke aanleg of talent? Voor veel mensen is het lastig om daar contact mee te maken. Ze hebben een patroon en zelfbeeld ontwikkeld en daar hun omgeving omheen georganiseerd, zodat ze voortdurend worden bevestigd in dat wat ze zijn gaan geloven.'

Hoe doorbreek je dan zo een patroon? In zijn werk vraagt De Kler aan zijn cliënten wat ze gewend zijn om te doen zonder zich ervan bewust te zijn. 'We kijken dan naar het werk, naar succesmomenten, herinneringen aan school, favoriete muziek, vrienden, vakanties et cetera. In het verhaal ontstaan verbanden en daar klinkt vaak een natuurlijke aanleg of interesse in door. Ik probeer mensen letterlijk en figuurlijk op verhaal te laten komen. Hoe meer mensen

op verhaal komen, hoe dichter zij in de buurt van hun eigen antwoord komen. Daarbij maak ik soms gebruik van beelden en doe ik een beroep op de verbeeldingskracht van mensen. Indachtig de titel van een vermaarde lp van Rod Stewart "Every picture tells a story" probeer ik er dan met mensen achter te komen "Which picture tells your story?" ' De Kler is ervan overtuigd dat het tegenwoordig noodzaak is om talent te ontwikkelen. Noodzakelijk omdat in een snel veranderende en complexer wordende wereld mensen steeds meer op zichzelf worden teruggeworpen. Dat vraagt om het vermogen jezelf passend te maken in steeds veranderende omstandigheden, in plaats van je voortdurend proberen aan te passen. In het eerste geval leer je vooruit te kijken en actief te anticiperen op de omstandigheden, door je eigen weg te zoeken, eigen oplossingen te vinden en individuele keuzes te maken. In het tweede geval ben je afhankelijk van je omgeving en loop je het gevaar voortdurend achter de feiten aan te lopen.

TRENDS IN LOOPBAANONTWIKKELING

'Een van de grootste veranderingen is dat de "long-life-employment" voorbij is. In de jaren zeventig sloten nog veel werknemers een psychologisch contract: "Als ik loyaal ben aan de baas, dan zorgt de baas goed voor mij". Werknemers en werkgevers kwamen er in de jaren tachtig al achter dat dit psychologische contract geen stand meer kon houden. Inmiddels zitten we middenin de transformatie van de verzorgingsmaatschappij naar een participatiemaatschappij. Het

Tips uit de praktijk: hoe maak je werk van talent?

In hun werk gebruiken loopbaancoaches een aantal principes en werkwijzen om een cliënt te helpen een carrièrestap te zetten, die hem in staat stelt om meer vanuit zijn eigen sterke punten te werken. Joop de Kler noemt er een aantal, met voorbeelden uit zijn eigen loopbaan:

Toevalsmomenten herkennen en benutten

‘In mijn loopbaan zijn er bepaalde sleutelfiguren en sleutelmomenten geweest. Het had soms maar één minuut gescheeld of ik had een persoon niet ontmoet of ik was niet aan een opleiding begonnen. Het herkennen en benutten van deze momenten van toeval is dus een belangrijk aspect in het reflecteren over en ontwikkelen van een loopbaan. Een loopbaanbegeleider of goede leidinggevende kan je ondersteunen om je gevoeligheid te vergroten voor het ontmoeten van de juiste mensen, het kiezen voor de juiste omgeving. De kans om sleutelfiguren te ontmoeten neemt dan toe.’

Een mentor vinden

‘Eén ding hebben de meeste succesvolle mensen gemeen: zij beschikken op gezette tijden over ervaren reisgenoten, die vanuit eigen ervaring weten wat het betekent om je comfortzone te verlaten en met lege handen onbekende gebieden te gaan verkennen. Iemand die heeft wat jij zoekt, of iemand die je onvoorwaardelijk aanmoedigt. Ik heb op verschillende momenten in mijn leven mensen ontmoet die het beste met mij voor hadden. Die op een of andere manier mijn aanleg aanvoelden of

hoorden doorklinken, zonder dat ik daar zelf het flauwste vermoeden van had. Zij hebben de rol van mentor vervuld in de zin van bemoedigen en vertrouwen uitspreken.’

Het gevoel (intuïtie) als innerlijk kompas serieus nemen

‘Ik heb op een aantal momenten ongewone en risicovolle beslissingen genomen, waarvan ik de uitkomsten niet kon overzien, maar waarvan ik diep van binnenuit, vanuit het diepst in mijn ziel, voelde dat het klopte. En waarbij pas later bleek waarom het goed was dat ik die keuze maakte of die richting insloeg. Zo heb ik geleerd dat een gewenst toekomstbeeld niet altijd even duidelijk hoeft te zijn om er werk van te gaan maken. Soms is het voldoende om je intuïtie te vertrouwen en te volgen.’

Patronen ontdekken

‘Vanuit die ervaringen, de kunstacademie, vormingsleer en persoonlijke ontwikkeling, kreeg ik langzaam helder dat dit de drie pijlers waren waarop ik mijn loopbaan verder wilde bouwen. Ik wilde iets doen met creativiteit, groepen en met persoonlijke ontwikkeling.’

Kiezen brengt verdieping

‘Op een gegeven moment moet je kiezen, anders blijf je het “eeuwige talent”. Zo heb ik bijvoorbeeld in de jaren zeventig veel trainingen gevolgd en koos ik uiteindelijk voor de Gestalt-opleiding. Ik richtte mij op “confluent education”, leren met het hoofd en hart.’

idee om verzorgend te zijn als werkgever wordt in toenemende mate losgelaten. Werknemers worden uitgedaagd te leren om op eigen benen te staan, manieren te vinden om zich passend te maken en te zoeken naar aansluiting. Jonge mensen groeien hiermee op en zullen er minder problemen mee hebben. Voor ouderen is dat anders, die zitten nog vol ongelof over de nieuwe ontwikkeling. Er is een angst dat je zo maar uit een organisatie “geknikkerd” kunt worden. Tegelijkertijd zie je dat organisaties willen investeren in het

vergroten van de weerbaarheid, veerkracht en flexibiliteit van de werknemers, door naast POP-, performance-, beoordelings- en functioneringsgesprekken ook loopbaanbegeleiding aan te bieden als een vanzelfsprekend onderdeel van het HRM-dienstenpakket.’

‘Op macroniveau zie je ook dat de globalisering zorgt voor wereldwijde invloeden en veranderingen, waar zelfs de grootste bedrijven zoals Rabobank en Unilever niet aan ontkomen.

Ook deze bedrijven staan voor de uitdaging zich passend te maken, in plaats van zich al maar aan te passen. Op microniveau proberen bedrijven hun werknemers in staat te stellen om de verschuiving te maken van “aanpassen” naar “jezelf passend maken”. Een bedrijf moet zich dus passend maken om te overleven en zo ook de werknemers. Denk aan fusies, overnames, technologische ontwikkelingen, economische en culturele veranderingen, nieuwe systemen, het nieuwe werken.’

‘Ik zag veel aandacht voor talent ontstaan tijdens de krapte op de arbeidsmarkt rond 2000. Het was indertijd moeilijk om mensen binnen te krijgen, daarom werden “high potential”-pools gevormd. Dat was een manier voor bedrijven om talent binnen te halen en houden. De aantrekkelijkheid zit niet meer in extra beloning of een leaseauto, maar in of en hoe bedrijven investeren in persoonlijke en professionele ontwikkeling.’ Maar toentertijd leek dat verdacht veel op aanpassen. Met de toenemende krapte op de huidige arbeidsmarkt krijgen bedrijven opnieuw de kans om te hierop actief en duurzaam te anticiperen.

‘Ik denk dat er nog veel te winnen is als je talentontwikkeling op een nog bredere manier toepast. Vaak wordt talentontwikkeling enkel geassocieerd met “high potentials”. Ik zou ervoor pleiten dat talentontwikkeling geldt voor alle niveaus van opleiding of achtergrond om mensen meer het gevoel te geven dat ze ertoe doen! Dat betekent echter dat je dan ook aspecten als zingeving raakt. Het vereist moed van bedrijven om mensen de kans te geven om hun talent te ontwikkelen met het “risico” dat ze een andere weg inslaan. Er zijn gelukkig ook bedrijven die het niet als een “risico” ervaren, maar als hun “verantwoordelijkheid” om mensen in de gelegenheid te stellen te worden wie ze in de kern kunnen zijn, zodat zij hun werkelijke kracht leren kennen en zij steeds meer in staat zullen zijn om zich passend te maken. Dat betekent als het ware dat een leidinggevende meer dan alleen een manager is, eigenlijk ook een talentscout. De werksituatie wordt in toenemende mate een vervolg op studie en opleiding en dus wordt je loopbaan er één van permanente ontwikkeling: mensen leren hun grenzen te verleggen in een wereld die steeds grenzelozer wordt. Voor organisaties betekent dat hetzelfde als wat het

voor mensen betekent: vitaliteit, beweeglijkheid en inspiratie ontwikkelen, om een manier te vinden om wezenlijk bij te dragen aan de kwaliteit van de samenleving.’

INTERNE MOBILITEIT: ONDERSCHIEDEND VOORDEEL?

‘Ondanks alle goede en oprechte initiatieven op HRM-gebied heb ik soms het idee dat interne mobiliteit als doel wordt gezien in plaats van als middel. Dan ontstaat het gevaar dat we gaan veranderen omdat veranderen nu eenmaal past binnen het bestaande verwachtingspatroon. Op die manier wordt het instrumenteel en dreigt het gevaar dat we in een afvinkcultuur terecht komen. Dan is het geen onderscheidend voordeel meer. Het lijkt soms alsof bedrijven met al hun HRM-instrumenten trachten iets te beheersen wat niet te beheersen is. Persoonlijk vind ik het belangrijk dat bedrijven investeren in werknemers, in veerkracht, in flexibiliteit, in leren om je interessant op de arbeidsmarkt te maken. Ik vermoed dat dan de mobiliteit van binnenuit van mensen wordt geïnitieerd. Als bedrijven dus interne mobiliteit willen stimuleren, zouden ze bij de mensen zelf moeten starten. Ieder mens wil ergens in uitblinken; ertoe doen. Vraag dan ook aan de werknemers als partner in dit proces: “Wat zouden we kunnen doen met elkaar, wat zouden we in jou kunnen investeren en wat wil je in jezelf investeren om optimaal tot je recht te komen?”’

Volgens De Kler is het noodzakelijk om in de samenwerking werknemers op hun verantwoordelijkheid aan te spreken, op hun (potentiële) vermogen tot persoonlijk leiderschap, in plaats van procedures ontwikkelen om het ontwikkelproces te managen. In dit persoonlijk contact spelen managers een sleutelrol. ‘Hiervoor is een cultuur nodig waarin niet alleen maar naar financiële of kortetermijnopbrengsten gekeken wordt, maar ook naar een duurzamere manier van samenwerken, waarin het ontwikkelen van talent een rol speelt.’

Drs. Heike Wabbels MBA is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Zij ondersteunt organisaties, teams en individuen bij vraagstukken rond talentontwikkeling en als (loopbaan)coach met de appreciative inquiry als uitgangspunt. **Frederieke Maagdenberg** studeert in het kader van haar studie HRD aan de Universiteit Twente af bij Kessels & Smit, The Learning Company op het thema appreciative coaching.