

OPLEIDING EN ONTWIKKELING. OOK DE RIJKSOVERHEID IS ER DRUK MEE BEZIG. MAAR HOE KIJKT DE BUITENWERELD HIER TEGENAAN? DOET HET RIJK HET GOED? BENUT DE OVERHEID DE TALENTEN VAN HAAR MEDEWERKERS? EN WELKE ROL ZOU P&O MOETEN SPELEN? BINNENBERIJK GING IN GESPREK MET SASKIA TJEPKEMA EN JOSEPH KESSELS VAN KESSELS & SMIT THE LEARNING COMPANY EN LEGDE HEN VIER PITTIGE STELLINGEN VOOR.

tekst: Tessy van Rossum / fotografie: Jeronimus van Pelt

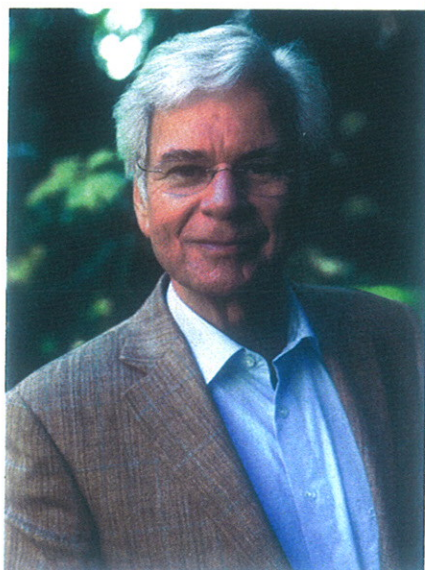
Blik van buiten op opleiding en ontwikkeling binnen het Rijk

Creatief, innovatief, verr

De overheid heeft een gunstig leerklimaat

Joseph Kessels: 'Op opleidings- en ontwikkelingsgebied heeft de rijksoverheid een rijke infrastructuur. Er is overheidsbreed veel aandacht voor leren en ontwikkelen. Dit gebeurt op veel verschillende manieren, vaak voortvarend en onconventioneel. De oprichting van de Beleidsacademie bij Justitie is hier een voorbeeld van. Denk ook aan het traineeprogramma in samenwerking met Campus Den Haag en de professionele en persoonlijke ontwikkelingstrajecten van de ABD.'

Saskia Tjepkema: 'De overheid heeft ook het lef om te experimenteren met nieuwe vormen van leren en ontwikkelen. Bij BuZa bijvoorbeeld is expliciet aandacht voor werkplekleren. Ook bij Rijkswaterstaat zie ik vernieuwende ontwikkelingen, vooral op het gebied van talentprogramma's.'



Curriculum Vitae Joseph Kessels

1977-heden Medeoprichter en adviseur bij Kessels & Smit The Learning Company

1979 Doctoraalexamen Andragogie, Universiteit van Amsterdam

1989 Opleidingsonderscheiding van de Nederlandse Vereniging van Opleidingsfunctionarissen (nu NVO2)

1993 Promotie aan de Universiteit Twente

1995-2000 Bijzonder hoogleeraar Bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Leiden

2000-heden Hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente

Kessels: 'Ik vind het ook goed dat er tussen de verschillende departementen wordt samengewerkt. Zo wordt de Academie voor de Wetgeving ondersteund door de top van de departementen. En dan kun je bijzondere dingen doen.'

Tjepkema: 'Vernieuwing wordt soms ook "afgedwongen". Bij VROM zie ik bijvoorbeeld dat er als gevolg van de taakstelling met minder mensen meer werk moet worden gedaan. Medewerkers moeten hierdoor wendbaarder en zelfsturender worden. Bij VROM zien ze dat heel goed; ze investeren dus ook in het leerklimaat. P&O stimuleert managers om talentgerichte ontwikkelgesprekken te voeren, waarin mensen de vraag krijgen: "Wat helpt jou om sterker in je rol te staan?". Ik vind dat een goede ontwikkeling.'

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling is de overheid innovatiever dan het bedrijfsleven

Kessels: 'Het is niet altijd zo geweest, maar de afgelopen jaren is het inderdaad zo dat de overheid zich innovatiever toont dan het bedrijfsleven.'

Tjepkema: 'Wat misschien een rol speelt, is de taakstelling en de vernieuwing van de rijksdienst, in combinatie met het feit dat het Rijk op een goede manier voor zijn mensen wil zorgen. Als hiervoor minder geld beschikbaar is, laat men die ambitie niet los. Dat dwingt departementen om opleidingstrajecten op een creatieve manier vorm te geven. Het maakt bijvoorbeeld ruimte vrij voor vernieuwende vormen van werken en leren, waarbij deze twee voor een groot deel in elkaar overlopen. Dat is innovatief én efficiënt.'

euwend

De nieuwe generatie werknemers vindt opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden belangrijker dan carrière maken of status

Kessels: 'De nieuwe generatie jonge medewerkers heeft inderdaad niet zo veel met status. Deze groep hoeft niet perse carrière te maken of te gaan managen, omdat het vaak de enige manier is om je positie te vestigen. Een van de dingen die ze echt willen, is het verschil maken. Ze willen betekenisvol werk doen en hieromheen leren. Voor deze groep is het heel belangrijk dat ze zich bij hun werkgever kunnen ontwikkelen en dat ze voldoende verantwoordelijkheid krijgen om hun ding te doen. Belangrijk is wel dat je jonge medewerkers motiveert. Ze zijn vaak kritisch op hun werkomgeving en dat kan soms botsen met de formele parafencultuur die de overheid kenmerkt. Traditionele ambtenarenwaarden als loyaliteit en gehoorzaamheid verhouden zich moeilijk met de leergierige jonge ambtenaar die op zoek is naar een eigen thema.'

Tjepkema: 'Pas geleden heb ik een workshop gedaan met een groep jonge ambtenaren, die aan het rijkstraineetraject deelnemen. Ik heb hen specifiek gevraagd naar hun talenten en wat ze daar in de toekomst mee willen doen. Het viel me op dat de groep moest wennen aan deze vragen. Feedback betekent voor hen vooral: horen wat je nog niet kunt. Maar wat opvallend is, is dat deze jonge ambtenaren heel goed van zichzelf weten wat hun sterke en zwakke punten zijn. Ze hebben wel degelijk de focus om over zichzelf na te denken. Ook vinden ze dat heel leuk: er kwam veel energie los. Als overheid kun je daar veel mee. Bovendien: wees blij met zulke zelfkritische werknemers.'

Curriculum Vitae Saskia Tjepkema

1993 Doctoraalexamen
Toegepaste onderwijskunde,
Universiteit Twente
1993-heden Adviseur en coach
bij Kessels & Smit The Learning
Company
1993-2003 Docent en onderzoeker
Universiteit Twente (parttime)
1994
Aanmoedigingsonderscheiding
van de Nederlandse Vereniging
van Opleidingsfunctionarissen
(nu NVO2)
2003 Promotie aan de
Universiteit Twente
2008-heden Directeur FCE
/ Stichting Opleidingskunde
(nevenfunctie)



Ambtenaren worden te weinig op hun talenten aangesproken

Tjepkema: 'Recent onderzoek toont inderdaad aan dat een groot deel van de

ambtenaren het gevoel heeft dat ze niet op hun talenten worden aangesproken. Er is dus nog veel onbenut potentieel. Wel merk ik dat veel managers op een bepaalde manier - vaak impliciet - proberen gebruik te maken van de verschillende talenten van hun medewerkers. Hier mag echter best meer bewustzijn voor komen: om mensen tot bloei te laten komen, moet je spelen met hun talenten.'

Kessels: 'Leidinggevend moeten natuurlijk ook ondersteuning krijgen bij het oppakken van hun rol op het gebied van talentontplooiing. Reflectie is hierin heel belangrijk: alleen een POP invullen is niet genoeg. Je komt er niet met alleen het naar boven halen van talent. Het gaat er ook om dat je het weet in te zetten én je organisatie erop gaat inrichten.'

Tjepkema: 'Ik vind dat hier ook een taak is weggelegd voor P&O. De P&O'er zou naast de manager moeten staan en hem moeten ondersteunen met de hele mix van middelen die tot het P&O-instrumentarium behoort. Beperk je niet tot je eigen taartpuntje, maar grijp je rol. Ontwikkel part-

nerschap. Samen kun je van de werkplek een "leerplek" maken. Waardevol voor medewerkers en de organisatie.'

Kessels: 'P&O is een van de leukste functies bij de rijksoverheid. Het is een gelegitimeerde vrijplaats voor spannende ideeën. Bovendien heeft het de vrijheid van de luwte, waardoor P&O'ers niet altijd braaf hoeven te zijn. Dus: gooi die ramen open en grijp je kansen op het gebied van leren en ontwikkelen. Zet mensen op het goede spoor.'

*'Om mensen tot
bloei te laten
komen, moet
je spelen met
hun talenten'*