

drs. Wiesje ten Hoor ([w.hoor@rn.rabobank.nl](mailto:w.hoor@rn.rabobank.nl)) is senior MD consultant bij de Rabobank Groep; en ze is lid van de redactie van het Tijdschrift voor MD.  
drs. Rik Reumkens MLD (Rik Reumkens ([h.m.h.reumkens@rn.rabobank.nl](mailto:h.m.h.reumkens@rn.rabobank.nl))) is senior L&D consultant bij de Rabobank Groep.



Wiesje ten Hoor en Rik Reumkens

## Talentontwikkeling voor de professional: de emancipatie van de professional

De Rabobank heeft tot nu toe veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van haar managers. Management Development staat dan ook hoog op de agenda binnen de Rabobank. Maar in een kennisintensieve organisatie zoals de Rabobank, vormen de vakspecialisten het kenniskapitaal. Van de professional wordt vaak verwacht dat hij of zij haar/zijn eigen weg wel gaat vinden. En als we eerlijk zijn, vinden de MD'ers de doelgroep wel sexy genoeg om er aandacht aan te besteden? Alle aandacht gaat vaak uit naar management talent, en de professional is het achtergebleven kindje. Tijd voor talentontwikkeling van de professionals: de emancipatie van de professional. We hebben ons de vraag gesteld hoe de Rabobank ervoor kan zorgen dat we vakmanschap op een hoogwaardig niveau kunnen handhaven. Welke mogelijkheden zijn er voor onze professionals om zich te ontwikkelen en dan niet alleen op de specifieke vakkennis van de professie, maar hoe ontwikkelt zich de rol van de professionals in grote organisaties. Wat is de toegevoegde waarde van professionals in de toekomst? Dit artikel schets de aanpak en start van een traject voor professional development binnen de Rabobank

## Waarom aandacht voor de professional?

Als we actief invulling kunnen geven aan vakmanschap en de rol van de professional, zullen we de betere professionals kunnen aantrekken en aan ons kunnen binden. In een tijd van individualisering waarin arbeidsverhoudingen flexibeler worden en mensen op zoek zijn naar richting en zingeving, wordt "het vak" steeds meer gezien als het nieuwe anker. Het appelleert aan de wens van mensen om zich ergens serieus mee te kunnen identificeren, ergens goed in te zijn en gewaardeerd te worden. Begrippen als beweging, inzetbaarheid en carrière perspectief zijn hierbij van kritisch belang voor de professional. Reden voor de Rabobank om te starten met een Professional Development Framework.

## Wat verstaan we onder een professional

Allereerst hebben we vastgesteld voor welke groep professionals we een development framework wilden ontwikkelen. Voor onze bancaire professionals, die werken in de commercie en dagelijkse klantcontacten hebben, heeft de Rabobank een goed en samenhangend development framework beschikbaar waarmee deze groep zich continu kan blijven ontwikkelen op hun vakgebied. Bij Professional Development richten we ons op professionals buiten het commerciële proces. Denk daarbij aan ICT'ers, HR specialisten, juristen, controllers, riskmanagers die allen als specialist een bijdrage leveren om het primaire proces van de Rabobank te ondersteunen.

## De start: large scale interventie samen met professional, manager en HR

Om te komen tot een gericht Professional Development beleid is in oktober 2012 een Large Scale Interventie georganiseerd met HR, managers van professionals en senior professionals, in totaal 70 genodigden.

Large Scale Interventie (LSI) is een methode voor participatief veranderen en samenwerken. De kunst is om via de juiste combinatie van groepssamenstelling, participatie en dialoog met alle relevante stakeholders, de aanwezige kennis te ontsluiten. LSI is divers toeepasbaar: van strategische besluitvorming, visieontwikkeling en samenwerking, tot structuur- en cultuurverandering, marktwerking, beleidsontwikkeling en zelforganisatie.

De drie stakeholders binnen de Rabobank voor het thema professional development zijn uitgenodigd om deel te nemen aan ronde tafel discussies over diverse thema's rondom professional development. In diverse rondes zijn thema's als: de rol van de professional, de inzetbaarheid van de professional, de ontwikkeling van de professional en de professional binnen de Rabobank aanbod gekomen. Het doel was om een brede gedragenheid te creëren voor het onderwerp professional development en een richting te bepalen. Daaruit is naar voren gekomen dat de Rabobank vanuit twee pijlers wil gaan werken aan Professional Development: beweging van professionals en professionele ontwikkeling.

- A. Beweging van professionals binnen de bank richt zich op het vergroten van de inzetbaarheid van professionals door meer **beweging** te stimuleren. Zowel horizontale als verticale loopbaanstappen. Activiteiten in deze pijler zijn erop gericht om de professional meer en beter zelfinzicht te geven en om inzicht in de (loopbaan) mogelijkheden binnen de Rabobank te vergroten.
- B. Professionele ontwikkeling richt zich op de competentie **ontwikkeling** van de professional. Het ontwikkelen van een Professional Curriculum.



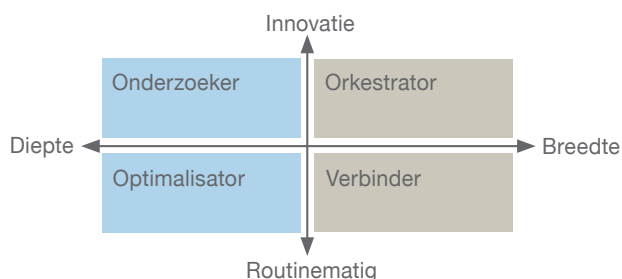
De dag was opgebouwd met diverse input sessies met een opening van de CFO als sponsor van professional development. Na elke inputsessie volgde een vraagstelling waarbij HR, Lijnmanagement en de professionals samen aan tafel zaten. Prof. Mathieu Weggeman gaf een lezing over de innoverende en routinematige professionals, over de ontwikkelingen van het vakgebied en de stijgende waarde van vakmanschap. HR gaf een presentatie over ontwikkelingsmogelijkheden die het belang van inzetbaarheid van de professional centraal stelde.

De dag was een succes omdat het de eerste keer binnen de Rabobank was dat het belang van de professional en de inzetbaarheid van de professional prikkelend onder de aandacht was gebracht. Ook ontstond er een breed draagvlak tussen de aanwezige stakeholders op basis waarvan verder gebouwd kon worden aan de verdere opzet en uitwerking van een Professional Development Framework binnen de Rabobank.

## De stappen: ontwikkeling en beweging

### Stap 1: Hoe krijg je als professional je eigen ontwikkelrichting helder.

Hoe kijken we nu tegen de ontwikkeling aan van professionals? Professionals die een expliciete verbindende en vernieuwende toegevoegde waarde leveren aan de Rabobank is daarbij een belangrijk gehanteerd uitgangspunt. Geïnspireerd geraakt door de lezing van Prof. Weggeman, die sprak over de innovatieve versus routinematige professionals en het T-profiel, de dimensie van diepte versus breedte, hebben we een twee bij twee ontwikkeld. Het model of wel de typologie van de professional dient als basis voor de ontwikkelingsvisie voor professionals. Een uiteenzetting van de typologie van de professional: De basis voor zelfinzicht en een ontwikkelgesprek is vastgelegd in een Professional Matrix Typologie. De typologie onderscheidt vier typen professionals.



Bron: Ten Hoor & Reumkens

Aan de linkerkant van de matrix vinden we de professionals die van verdieping en verbetering houden door te zoeken naar oplossingen. De **onderzoeker** zoekt en verkent graag de diepte van zijn vakgebied. Hij is erg geïnteresseerd in vernieuwingen binnen zijn vakgebied en het eigen domein. De **optimalisator** geniet van zijn eigen vak. Hij is gericht op toepassing van zijn vakkennis in het eigen domein. Hij is vooral bezig met het uitoefenen van zijn vak en verbetering van zijn eigen manier van werken.

Aan de rechterkant van de matrix zitten de professionals die zich graag verbreden en in een brede context toegevoegde waarde willen leveren vanuit hun professie. De **verbinder** zoekt vanuit het eigen vakgebied actief de samenwerking met andere disciplines en domeinen. Hij werkt bij voorkeur in de waardeketen en legt verbanden naar andere vakgebieden vanuit zijn eigen expertise. De **orkestrator** streeft naar vernieuwing door middel van verbreding met een externe oriëntatie. Hij is goed op de hoogte van externe ontwikkelingen en vertaalt die naar innovatieve oplossingen.

Elke professional heeft de kenmerken van elk type. De matrix is bepalend geweest voor de ontwikkeling van de twee specifieke programma's ("Co-creëren in de keten" en "Het orkestreren van waarde") waarmee professionals hun professioneel leiderschap kunnen ontwikkelen.

### Stap 2: Het Professional Curriculum

Als volgende stap is, na de large scale interventie in 2012, is het Professional Curriculum ontwikkeld. Het betreft verschillende ontwikkelactiviteiten waarmee professionals inzicht krijgen in bancaire zaken en de coöperatie, inzicht krijgen in de Rabobank organisatie én inzicht in zichzelf.

1. Een van de belangrijkste onderdelen van het Professional Curriculum zijn twee programma's die zich richten op het ontwikkelen van het leiderschap van de professional. Deze programma's zijn specifiek ontwikkeld voor Rabobank-professionals, waarbij Rabo-specifieke elementen zijn gelardeerd met externe inzichten en trends. Het programma wordt aangeboden voor medior én senior professionals. Deze programma's zijn opgebouwd rondom het effectuation-gedachtegoed van prof. dr. Saras Sarasvathy. Sarasvathy onderzocht waarom extreem succesvolle ondernemers het zo goed doen. Dat heeft geleid tot de vijf principes van effectuation, de manier van denken en handelen van expert ondernemers. Belangrijk daarin is dat onverwachte gebeurtenissen geen bedreigin-

gen zijn, maar kansen. In de huidige tijd zijn verrassende wendingen eerder regel dan uitzondering. Effectuation leert de professional om effectief te zijn in onzekere omstandigheden. Professionals leren om als specialist hun impact te vergroten. Het programma leidt tot nieuwe inzichten waarbij de professional leert om zaken vanuit diverse perspectieven te bekijken. Daarmee vergroot hij zijn blikveld en inzetbaarheid.

2. Professionals krijgen inzicht in de werking van banken in het algemeen en het bankieren bij de coöperatieve Rabobank in het bijzonder via de collegereeks Rabobankieren.
3. Om je als professional snel te kunnen oriënteren op de opleidingsmogelijkheden buiten de Rabobank is Click2Learn ontwikkeld: een keuzetool waarmee je binnen enkele “clicks” een selectie van kwalitatief goede programma’s van preferred suppliers van de Rabobank krijgt.
4. In 2014 starten we een internationale “Learning Expedition” waarmee professionals, op hun eigen vakgebied, een kijkje in de keuken krijgen bij andere Europese coöperatieve banken. Daarmee worden gericht best practices tussen coöperatieve banken en hun professionals uitgewisseld.

### Stap 3 Het thema bewegen: De Professional Community Day

Na de uitwerking van het typologiemodel en de onderliggende gedachte van ontwikkeling hebben we ook een Professional Community Day georganiseerd. Voor het eerst in de geschiedenis binnen de Rabobank werd er een dag georganiseerd voor professionals. De dag was een enorm succes met 700 bezoekers. De thema’s beweging en ontwikkeling stonden ook hier weer centraal. Ingeleid door Bert Bruggink CFO Raad van Bestuurslid, met als thema: “De emancipatie van de professional”. Prof. Mathieu Weggeman gaf een lezing over: “De professional van de toekomst”, een uitdagende sessie waarbij een ieder geprikkeld werd om na te denken over zijn loopbaan. De middag stond in het teken van drie pijlers: Inzicht in jezelf, inzicht in de organisatie en inzicht in je loopbaan. Alle afdelingen van Rabobank Nederland presenteerden zich zelf aan de professionals op originele en betrokken wijze. Op deze wijze hebben vele professionals meer inzicht gekregen in de breedte van de organisatie wat betreft de loopbaanmogelijkheden, en welke ontwikkelmogelijkheden er zijn. De dag werd afgesloten door een lezing van Menno Lanting over de slimme organisatie en de toekomst van werk, leiderschap en innovatie.

De intentie is een dergelijk event een keer per twee jaar te organiseren. De inschrijvingen liepen storm, en de betrokkenheid van managers om de dag tot een succes te maken was overweldigend.

## Leerpunten

De belangrijkste leerpunten voor onszelf als consultants binnen de Rabobank en eveneens behorend tot de groep van professionals:

Betrek vanaf het begin de topprofessionals van je eigen organisatie en senior management van professionals. Binnen de Rabobank hebben vanaf het eerste begin het hoofd Control Rabobank Groep en onze Chief Economist onze plannen en ideeën ondersteund én uitgedragen. Het was dus geen “ding” van HR. Neem de tijd voor een gedegen planning en uitvoering. Participatie en co-creatie vraagt tijd én het heeft tijd nodig om ideeën, suggesties en gedachtenspinsels zich te laten ontwikkelen tot voldragen inzichten en om vervolgens te komen tot concrete acties en uitwerkingen. Professional Development is voor ons en voor veel organisaties, denken wij, een nieuw thema. Modellen en inzichten die we kennen vanuit Management Development zijn niet één-op-één overdraagbaar en toepasbaar voor Professional Development. Dat betekent dat je op zoek moet gaan naar nieuwe concepten, zoals bijvoorbeeld onze eigen Professional Matrix Typologie. Er ontstaat een nieuw type taal dat zich moet ontwikkelen en zijn weg moet vinden binnen de bestaande organisatie. En dat maakt het dan ook weer een spannende en energerende exercitie!

## Tot slot

De eerste stappen zijn gezet, de eerste programma’s zijn opgestart. De professionals zijn aan zet om te werken aan de eigen inzetbaarheid, zelf vertrouwen, zichtbaarheid en professioneel leiderschap. Aandacht voor professional development is ondertussen ook een belangrijk agenda-punt, naast management development binnen de Rabobank. De ontwikkelingen hebben er toe geleid dat velen zich realiseren dat we een nieuw tijdperk in gaan als professionals. Multidisciplinair is niet meer voldoende om effectief samen te werken als professionals. De volgende stap is transdisciplinair samenwerken als professionals. Of zo als we dat binnen de bank hebben genoemd: “Verbindend samenwerken”. Alleen je eigen vakgebied kennen is niet voldoende. Je moet meer van andere disciplines begrijpen en je er daadwerkelijk mee kunnen verbinden om effectief te kunnen zijn in steeds complexere organisaties die vragen om een integrale benadering van vraagstukken. |