

Topografie van onze idealen en kwaliteiten

TALENT-OPSTELLINGEN

Ken je het verlangen om je te ontwikkelen en verbeteren? Welk verschil wil je maken? Wie ben je en wie zou je willen zijn? Waar bevind je je en waar wil je naartoe? Laten we ons eens oriënteren op de topografie van ons talent.

Waar ga je voor?

Talentontwikkeling impliceert dat mensen over oorspronkelijke vermogens beschikken die tot uitdrukking kunnen komen. Een talent kunnen we daarom beschouwen als het psychologisch kapitaal of innerlijk potentieel van een persoon (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Het willen verwezenlijken van dit innerlijk potentieel is het verlangen om verschil te maken, het verlangen om eigen idealen te realiseren.

In de praktijk blijkt dat het voor de ontwikkeling van talent onvoldoende is om je alleen te richten op het aanleren van vaardigheden. Talentontwikkeling gaat over wie iemand werkelijk is en wat zijn idealen zijn. Dat maakt het mogelijk om diepere lagen van de persoonlijkheid aan te spreken: kwaliteiten, overtuigingen, identiteit en iemands werkelijke betrokkenheid. Kwaliteiten manifesteren zich in dat wat je kunt, overtuigingen in waar je in gelooft, identiteit toont zich in het beeld dat je van jezelf hebt, en betrokkenheid in waar je het uiteindelijk allemaal voor doet (Evelein & Korthagen, 2011).

Al deze diepere lagen beïnvloeden het gedrag, maar werken niet altijd constructief samen. Bepaalde overtuigingen kunnen bijvoorbeeld de ontwikkeling belemmeren ("Dat kan ik nu wel willen, maar dat is voor mij toch totaal onbereikbaar"). Als alle lagen echter in hoge mate positief met elkaar

samenhangen, dan kun je een ervaring van flow hebben (Csikszentmihalyi, 1999). Talentontwikkeling betreft de onderlinge afstemming van de lagen in de persoonlijkheid, zodanig dat iemand zijn persoonlijke doelen of idealen kan bereiken.

Neem bijvoorbeeld Marieke. Ze is directeur van een basisschool. Marieke legt aan haar coach uit dat zij het stimuleren van de eigen ontwikkeling van ieder kind essentieel vindt: "Ik wil ernaar streven dat ieder kind zichzelf kan zijn. Op school kijken we steeds beter hoe we de verschillende talenten van kinderen kunnen aanspreken. Ook binnen mijn team probeer ik zoveel mogelijk ruimte te creëren voor ieders kwaliteiten. Ik zoek altijd naar hoe ik in mijn functie als directeur ieders ontwikkeling het beste kan faciliteren."

Onontkoombaar referentiekader

Iemands werkelijke betrokkenheid, identiteit, overtuigingen en kwaliteiten samen vormen het referentiekader van waaruit hij zichzelf en de wereld beschouwt. Dit referentiekader is geen onveranderlijk gegeven. Het is de resultante van een vormingsproces dat berust op aanleg, opvoeding en cultuur, en op de persoonlijke ervaringen die we gedurende ons leven opdoen. Volgens de hedendaagse filosoof Charles Taylor kunnen we het als mens onmogelijk zonder referentiekader stellen. Ieder mens beschikt over opvattingen



over wat hij het waard vindt om na te streven, en wat van ondergeschikt belang is. Ons referentiekader vormt als het ware de achtergrond van ons denken, voelen en handelen (Taylor, 2007).

Het alledaagse handelen voltrekt zich meestal zonder dat we erover reflecteren. We handelen naar wat gangbaar is binnen ons referentiekader. Als we iets ingrijpends meemaken, of door bepaalde omstandigheden genoodzaakt zijn te veranderen, dan kan dit leiden tot het expliciet stellen van identiteitsvragen. Dit nodigt uit tot het onderzoeken van onze levenshouding, de vertrouwde wijze waarop we de wereld en het bestaan doorgaans waarnemen en tegemoet treden.

Identiteit als plaatsbepaling in de ruimte

Taylor toont het verband tussen identiteitsvraagstukken en een bepaalde vorm van oriëntatie. Weten wie je bent, betekent namelijk dat je je kunt oriënteren in een ruimte waar zich vragen voordoen over wat het waard is om te doen en wat niet, over wat je onderschrijft en waar je je tegen verzet (Taylor, 2007, 69-70).

Ruimtelijke oriëntatie is diep in de menselijke psyche verankerd, aldus Taylor. Desoriëntatie en onzekerheid over waar je als persoon staat, hangen samen met het verliezen van greep op de plaats die je in de fysieke ruimte inneemt (Taylor, 2007, 70).

Oriëntatie op onze identiteit en overtuigingen is essentieel voor het maken van passende keuzes. Hoe meer iemand in contact staat met wat hij werkelijk als waardevol beschouwt, hoe groter de kans dat hij daadwerkelijk bereikt waar hij voor gaat. Identiteitsvragen als "Hoe zie ik mezelf als professional?" zijn vanuit een ruimtelijk

perspectief te benaderen: "Welke plek neem ik in als professional? Waar sta ik en waar ben ik op gericht?"

Waar staat Marieke als directeur? Welke ideeën heeft zij over haar professionele rol? Marieke ziet het als haar belangrijkste taak om ervoor te zorgen dat kinderen hun eigenheid kunnen ontwikkelen en dat de school een veilige leeromgeving biedt waarin ze zichzelf kunnen zijn. Dan merkt Marieke op: "Maar hoe is dat eigenlijk voor mij? Ben ik mezelf in mijn rol als directeur? Ben ik directeur of speel ik de rol van een directeur?"

In een gesprek kort voor de talentopstelling beseft Marieke dat hetgeen waarvoor ze zich ten volle inzet, tevens raakt aan haar eigen onderliggende verlangens, namelijk authentiek mogen zijn en zichzelf mogen zijn. Authentiek kunnen zijn in haar functie als directeur is het doel waar Marieke zich op wil richten. In de talentopstelling zoekt Marieke naar haar eigen positie ten opzichte van dit doel.

Hoe werkt een talentopstelling?

In een talentopstelling onderzoek je de juiste verhouding tussen waar je naar toe wilt, waar je nu bent en welke kwaliteiten je nodig hebt om te bereiken wat je verlangt. Als je werkelijk iets wilt bereiken, sta je voor de taak je te oriënteren ten opzichte van dit doel of ideaal en om vervolgens een positie in te nemen. Met een talentopstelling vindt dit oriëntatieproces letterlijk plaats in de ruimte. Dit maakt het vraagstuk van de coachee zichtbaar, fysiek ervaarbaar en intensiveert de emoties. Het maken van een ruimtelijke opstelling maakt innerlijke (soms onbewuste) dynamieken voor de beleving toegankelijk.

Vastgeroeste patronen kunnen daardoor in beweging komen. Dat maakt verandering mogelijk. De coachee heroriënteert zich op zijn eigen overtuigingen en kwaliteiten in relatie tot zijn persoonlijke ideaal.

Het proces van oriëntatie in de talentopstelling begint zodra de coachee zijn doel of verlangen in de opstellingsruimte een plek geeft. Hiervoor maakt hij gebruik van een representant¹ die zijn doel vertegenwoordigt. Vervolgens zoekt de coachee zelf een plek in de ruimte ten opzichte van zijn doel. Tijdens het zoeken naar deze plek, ziet en voelt de coachee hoe hij zich verhoudt tot dat waar hij voor gaat.

Marieke kiest een representant voor authenticiteit (haar doel) en geeft deze een plek in de ruimte. Vervolgens nodigt de coach haar uit om zelf op een passende plek in de ruimte te gaan staan. Nu wordt het krachtenveld tussen Marieke en haar doel direct zichtbaar en voelbaar. Ze neemt eerst plaats recht tegenover haar 'authenticiteit' en merkt op: "Wow, die kan ik niet aankijken, dat is veel te spannend." Dan gaat ze snel achter haar 'authenticiteit' staan: "Tja, maar nu kan ik haar niet zien... het is overigens wel prettig hier, want ik kan nu ook niet gezien worden." Daarna gaat Marieke aan beide kanten van haar 'authenticiteit' staan. Ze besluit met: "Ik kan hier geen harmonie vinden en dat vind ik juist zo belangrijk." Hierop besluit de coach een representant voor harmonie te introduceren. Marieke plaatst deze tussen haar en haar 'authenticiteit'. Nu voelt ze zich wat rustiger. De representant voor haar authenticiteit ervaart de aanwezigheid van 'harmonie' als onprettig en wil graag afstand nemen.

¹Een representant kan een persoon zijn wanneer de coach talentopstellingen doet met meerdere deelnemers, maar het kan ook een element (papier, stoel, kussen, etc.) zijn in het geval van individuele coaching.



Richtinggevende vragen voor de coach om het krachtenveld verder te verkennen, kunnen zijn: Hoeveel bewegingsvrijheid is er voor de coachee om te bereiken waar hij voor gaat? Wat zijn zijn perspectieven (mogelijkheden)? Zijn er bepaalde fixaties in het perspectief (belemmeringen in het zien van mogelijkheden)?

Vaak zien we in een opstelling dat vasthouden aan bepaalde overtuigingen een fixatie in perspectief teweegbrengt (Vos, 2009). In de opstelling zijn de consequenties van deze vasthoudendheid of blokkade, fysiek te doorvoelen. Bewustzijn van de consequenties van een belemmerend patroon en het visueel, emotioneel en fysiek waarnemen ervan, spoort de coachee aan om de stagnatie op te heffen en in beweging te komen.

Oriëntatie in de opstellingsruimte

Waar *ga* je voor (idealen)? Waar *sta* je nu (zelfbeeld en overtuigingen)? Naar analogie van Taylor staat de coachee voor twee met elkaar samenhangende opgaven om zich te kunnen oriënteren in de opstellingsruimte: "Oriëntatie heeft twee aspecten; het kan ons op twee manieren aan oriëntatie ontbreken. Ik kan niet op de hoogte zijn van de ligging van het land om me heen - geen kennis hebben van de belangrijke locaties die het bepalen, of van hun onderlinge verband. Deze onwetendheid kan ongedaan gemaakt worden door een goede kaart. Maar vervolgens kan ik op een andere manier verdwalen als ik niet weet hoe ik mezelf op deze kaart moet plaatsen" (Taylor, 2007, 87). Beschikken over een goede kaart wil zeggen dat je uit de positionering, kijkrichting en on-

derlinge afstand van de representanten kunt afleiden wat het beeld is dat de coachee van zichzelf heeft in relatie tot zijn ideaal en of er sprake is van conflicterende of belemmerende overtuigingen. Kortom: het referentiekader wordt zichtbaar.

Het verkeren in de opstellingsruimte biedt de coachee tevens de gelegenheid om de tweede opgave te onderzoeken: Welke plek kan en wil ik innemen ten opzichte van mijn ideaal? Wat is de juiste verhouding tussen mijn verschillende kwaliteiten? Ontbreken er kwaliteiten? Welke overtuigingen en beelden van mezelf wil ik herzien?

Marieke geeft haar rol als directeur een plek in de talentopstelling. De representant voor haar rol staat aan de grond genageld en kijkt strak naar een punt in de verte. Marieke vertelt welke verwachtingen ze heeft van haar rol en hoe hard ze daarvoor werkt.

Verderop in het opstellingsproces krijgen naast 'harmonie' ook andere kwaliteiten een plek in de ruimte: humor, overzicht, daadkracht en kwetsbaarheid. De 'rol' wordt niet altijd blij van 'humor', maar 'humor' geeft wel ruimte. De 'rol' heeft de behoefte om weg te gaan bij het verschijnen van 'daadkracht', maar voelt zich gesteund door 'overzicht'. Later blijkt dat de tot dan toe ontbrekende kwaliteit 'kwetsbaarheid' het krachtenveld op scherp zet. Dit doet Marieke beseffen hoezeer ze (onbewust) vasthoudt aan de overtuiging dat kwetsbaarheid ongepast is in haar rol als directeur. Haar verlangen naar authenticiteit geeft haar de moed om zich te heroriënteren op haar eigen positie (haar rolopvatting en professionele zelfbeeld) en de posities van haar kwaliteiten. De opstelling helpt haar om de

consequenties van haar patroon te doorvoelen, nieuwe verhoudingen te vinden en te kiezen voor een authentiek perspectief.

Een nieuw perspectief

Een talentopstelling doen, is het werken met de topografie van ons ideaal en kwaliteiten. Het vinden van de juiste plaats in dit krachtenveld, voorziet in een diepliggende behoefte van de mens te weten wie hij is. Een talentopstelling is een methode om dit eigen standpunt op de eigen kaart te vinden, daarin een nieuw perspectief in te nemen en dat perspectief te zijn.

Drs. Brenda Vos is gastdocent aan de Universiteit Utrecht en publiceert wetenschappelijke artikelen over talentontwikkeling en systeemdenken voor het onderwijs, en voor persoonlijke en organisatieontwikkeling. www.talentopstellingen.nl

Literatuur

- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow*. Amsterdam: Boom.
- Evelein, F. & Korthagen, F. (2011). *Werken vanuit je kern. Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, C. (2007). *Bronnen van het zelf*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Vos, B.J. (2009). *Een familieopstelling als existentieel zingevingsproces. Autonomie en verbondenheid bezien vanuit het familiesysteem*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.