

## WERKEN MET PLEZIER

*De waarderende benadering:  
opkomst van een nieuw paradigma?*

Eefje CHYS'

Op de studiedag 'Loopbaanbegeleiding' op 7 mei 2010 gaf Luc Verheijen een interessant referaat over vorm geven aan wederzijdse aantrekkelijkheid tussen werkgever en werknemer als kern van loopbaanbegeleiding. 'Wederzijds' is hierin belangrijk: de organisatie die nadenkt over hoe ze een aantrekkelijke werkplek kan zijn en de medewerker die actief zoekt naar hoe hij een aantrekkelijke bijdrage kan leveren aan die organisatie. Centraal in dat gebeuren staan de dialoog en het ontdekken en ontwikkelen van sterktes en talent. We wilden graag meer weten over deze manier van kijken en vroegen Luc Verheijen om een interview<sup>2</sup>.

Luc Verheijen is partner en adviseur bij Kessels en Smit, The Learning Company. Hij werkt graag aan team- en organisatieontwikkeling vanuit een waarderend perspectief. Hij is redacteur en co-auteur van het boek 'Van kiem tot kracht', een verhalenbundel over persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering vanuit de waarderende benadering. Hij is mede-initiatiefnemer en begeleider van het door ESF gefinancierde lerende netwerk 'Ontwikkelen vanuit talent en bezieling' dat begin 2010 de erkenning van ambassadeur ontving van ESF. Het boek 'Leiden naar talent en bezieling' (Bouwen, 2010) is één van de resultaten van dit netwerk. Wij legden hem enkele kritische vragen voor.

In dit artikel willen we op basis van het interview met Luc Verheijen en het boek 'Leiden naar talent en bezieling' een zicht geven op de betekenis en de voordelen van werken met talenten en sterktes, en op mogelijke methodieken hoe dit in een voorziening kan worden aangepakt. Wij proberen een antwoord te formuleren op de vraag of de waarderende benadering hét nieuwe paradigma kan worden in de welzijnssector...

### De voorziening als aantrekkelijke werkplek

Een belangrijke uitdaging voor de voorzieningen in de welzijnssector

betreft hun aantrekkelijkheid als werkgever. Hoe kunnen voorzieningen een interessante plek worden om nieuwe doelgroepen medewerkers aan te spreken, zoals werknemers uit andere

1. De auteur liep ten tijde van het project stage op het Vlaams Welzijnsverbond als studente in het derde bachelor Bestuurskunde en Publiek Management.
2. Linda Beirens, Eefje Chys, Fran Segaert en Geert Vannieuwenhuyze, Talent zoeken en ontwikkelen, interview met Luc Verheijen, Brussel, 7 juli 2010. Contact: lverheijen@kessels-smit.com.

sectoren, allochtone werknemers, mensen met een arbeidshandicap, en dit te midden van een sterk geïnformaliseerde samenleving? En hoe kunnen voorzieningen ervaren medewerkers motiveren en uitdagen, opdat zij langer zouden blijven werken ondanks alle uitstapmogelijkheden die ze hebben? Op deze vraag antwoordt Verheijen: *"Algemeen is het belangrijk dat een organisatie zich profileert: het moet duidelijk zijn waar de organisatie voor staat. Het belang van een duidelijke en gedragen missie en visie is niet te onderschatten, net zoals het belang van arbeidsvoorwaarden niet te onderschatten is."* Hij vertelt dat de waarderende benadering een antwoord kan bieden op deze uitdaging.

Er bestaan een drietal uitgangspunten die als hulpmiddel kunnen dienen voor het verwerven en behouden van aantrekkelijkheid. De drie kunnen samen of apart onderdeel uitmaken van loopbaanbegeleiding.

### ***Geluk, ook op het werk?***

Ten eerste, zo zegt Verheijen, kan de organisatie de eigen aantrekkelijkheid onderzoeken. Daarbij worden die factoren onderzocht die maken dat medewerkers met plezier komen werken. Meestal peilen voorzieningen naar de factoren die zorgen voor stress en ontevredenheid. Maar deze methodiek kent zijn beperkingen. Volgens Verheijen leidt het werken op ontevredenheidsfactoren niet tot meer tevreden medewerkers. Het tegendeel is zelfs waar: organisaties en teams veranderen in de richting van wat ze onderzoeken. Omwille van die reden is het beter om tevredenheid en plezier in het werk te onderzoeken, en om op die manier meer te weten te komen over de wijze waarop

de organisatie aantrekkelijk is voor haar medewerkers. De focus ligt dus best op de sterktes en niet op de zwaktes.

In veel gevallen leunen de factoren die voortkomen uit het tevredenheids-onderzoek sterk aan bij de vier wezenlijke ingrediënten voor geluk die Martin Seligman noemt in zijn boek 'Gelukkig zijn kun je leren'. Die factoren zijn: plezier, voldoening, goede relaties met anderen en de ervaring van zin in je leven. Medewerkers die weten wat hun talenten zijn en die deze iedere dag kunnen ontwikkelen en gebruiken, ervaren voldoening. Kunnen doen waar je goed in bent en plezier hebben in het werk is belangrijk. Ook de kwaliteit van relaties die we hebben met collega's en klanten draagt bij tot geluk. Mensen ervaren zin als ze hun kracht kunnen inzetten ten dienste van iets dat groter is dan henzelf, zoals de maatschappelijke doelen van de organisatie. Verheijen benadrukt het belang van deze vier ingrediënten: *"Inspelen op deze vier factoren voor geluk leidt tot een aantrekkelijke organisatie."*

### ***Medewerkers als medevormgevers***

Een tweede manier om aantrekkelijkheid te creëren is ervoor zorgen dat de medewerkers het gevoel hebben van mede-eigenaarschap. Het is de taak van de leidinggevenden om duidelijk te maken aan elke medewerker hoe hij of zij bijdraagt aan de doelen van de organisatie vanuit zijn of haar talent. *"De medewerkers moeten betrokken worden, ze moeten het gevoel hebben dat ze bijdragen aan en mee verantwoordelijk zijn voor het geheel"*, vertelt Verheijen. *"Dit houdt ook in dat je hen moet betrekken bij het denken over het beleid. Pas dan voelen ze zich betrokken"*

bij het waarom, hoe en waartoe van de organisatiedoelen en -beslissingen. Aantrekkelijkheid, groei en (positieve) verandering zijn het resultaat van samenwerking tussen mensen die op elkaar en op de organisatie betrokken zijn. De waarderende manier van samen zoeken naar sterkten en mogelijkheden leidt sneller tot een aantrekkelijke organisatie."

### **Werken vanuit talent en bezieling**

De derde invalshoek is aandacht hebben voor talent en bezieling. Het komt er volgens Verheijen op aan om de talenten, het enthousiasme en de passie van de medewerkers te ontdekken en te ontwikkelen. "Als je als organisatie aantrekkelijkheid wil verwerven en behouden, is het belangrijk om elke dag de mogelijkheid te bieden aan je medewerkers om te kunnen doen waar ze goed in zijn. Een logische volgende en zo mogelijk nog belangrijkere stap is dan de context op zo'n manier organiseren dat mensen kunnen werken met hun talent en hun passie. En als daardoor de doelstellingen van de organisatie verwezenlijkt worden, dan komen we tot de essentie van de waarderende benadering."

### **Uitgangspunten van de waarderende benadering**

Verheijen kent zijn geschiedenis: "De basis voor deze benadering werd halfweg de jaren '80 gelegd door David Cooperrider aan de Case Western Reserve University in Cleveland." Cooperrider gaf de benadering de naam 'Appreciative Inquiry' (A.I.): waarderend onderzoek. Maar wij willen natuurlijk weten wat die waarderende benadering nu juist inhoudt. Verheijen legt uit: "Deze benadering vertrekt vanuit positieve ervaringen, dingen die wél werken, die mensen

enthousiast maken en vitaliteit geven. De tekorten krijgen niet langer een plek op de voorgrond. De aandacht gaat in de eerste plaats uit naar de krachten, de talenten. Het zijn die elementen die organisaties moeten onderzoeken. Dat dient dan als motor om een visie te ontwerpen over wat zou kunnen in de toekomst en om de organisatiedoelen te verwezenlijken. De belangrijkste functie van de waarderende benadering is dan ook het feit dat het een middel is om de organisatiedoelen te bereiken en dat je medewerkers uitnodigt om hierin een rol te spelen."

### **Met goesting datgene doen waar ik me goed bij voel**

De waarderende benadering, zo zegt Verheijen, gaat over talent en bezieling. Talent is persoonlijke aanleg en is dus niet meteen zichtbaar en inzetbaar in de activiteiten van de voorziening. Het doet mensen vanuit een natuurlijke en haast vanzelfsprekende manier handelen, schijnbaar moeiteloos en met liefde en plezier. Bezieling gaat over geestdrift, geïnspireerd en enthousiast zijn. Het is de ervaring van met 'goesting' dingen te doen. Dit staat eigenlijk lijnrecht tegenover de rationele benadering die achter het klassieke competentiedenken steekt.

Competenties gaan over wat je kent of kunt en over je instelling. Ze komen tot uiting in gedrag. Je kunt ze observeren, meten en ontwikkelen. De waarderende en de rationele benadering hebben een fundamenteel ander uitgangspunt. Bij de klassieke competentiebenadering denkt men vanuit functies. Men bekijkt welke minimumvereisten verbonden zijn aan een functie, en dan gaat men daar een medewerker bij zoeken. De waarderende benadering vertrekt vanuit het omgekeerde uitgangspunt: men gaat

bekijken hoe een medewerker vanuit zijn talent en bezieling kan bijdragen aan de organisatie. Let wel: beide benaderingen hebben hun functie en nut. Waar Verheijen voor pleit is dat vanuit de waarderende benadering dingen toegevoegd en anders georganiseerd zullen worden omtrent werken, leren en veranderen in de organisaties.

### **Geen management**

Volgens Verheijen gaat het niet over weer een nieuwe vorm van management. *"Managen betekent toch vooral beheersen en controleren. Denk maar aan personeelsmanagement, human resources management, competentie management en dergelijke meer. Dat is allemaal mogelijk, maar spreken over talentmanagement of passie management, dat is absurd. Je kunt mensen niet dwingen om te leren. Mijn collega Joseph Kessels zegt dan altijd: mensen worden niet slimmer tegen hun zin."*

De waarderende benadering heeft toch wel een aantal duidelijk andere uitgangspunten dan het managementdenken. Het vraagt een compleet andere opvatting over leiderschap. Het gaat over mogelijk maken, ondersteunen, samen aan de visie bouwen en verbinding creëren over de resultaten en doelen. Elke medewerker kan volgens de waarderende benadering betrokken worden in het beleid en de kernwaarden van de organisatie. Het ondersteunen zou in essentie de rol van HR kunnen zijn, bijvoorbeeld door methodieken uit te werken voor talentgesprekken of door processen zo uit te werken dat de medewerkers via hun talenten kunnen bijdragen aan de doelen en resultaten van de organisatie. Verheijen merkt dat sommige organisaties niet voor de

waarderende benadering durven te kiezen, omdat ze vrezen een groot stuk controle en beheersing te verliezen.

Verheijen benadrukt wel dat hij niet pleit voor de afschaffing van elk managementsysteem. *"Voor bepaalde aspecten van bedrijfsvoering is management zeer belangrijk. Als het bijvoorbeeld gaat over de veiligheid van medewerkers, dan zijn controle, feedback en bijsturing essentieel. Maar persoonlijke thema's zoals talent en bezieling mogen niet gemanaged worden. Managen op persoonlijk vlak werkt niet!"*

### **Het talent van medewerkers in functie van de organisatie**

Eén van de recente stromingen in het denken over organiseren vertrekt van 'sociaal kapitaal'. Verheijen legt uit dat het sociaal kapitaal van een organisatie eigenlijk de totale hoeveelheid hulp is die in het netwerk van de organisatie aanwezig is en waarop de organisatie kan rekenen. Vanuit dat perspectief wordt gesteld dat het onderhouden van goede relaties iets oplevert. Enerzijds kost relatieonderhoud tijd, geld en energie, maar anderzijds krijgen we toegang tot de talenten en sterktes van de medewerkers via ontmoetingen en gesprekken. Zo groeit het besef een deels gezamenlijke toekomst tegemoet te gaan. Op die manier willen de medewerkers hun talenten inzetten in de organisatie.

Het sociaal kapitaal kunnen we dus zien als de middelen die ingezet kunnen worden om de doelen te bereiken. De waarderende benadering sluit hier volgens Verheijen op aan. *"Er bestaat niet zoiets als een organisatie los van de medewerkers. Het is met medewer-*

kers dat we samen organiseren. Zij zijn medeverantwoordelijk voor de organisatie. Als je dat als organisatie erkent en mensen zo ook aanspreekt, dan zullen de medewerkers hun talent in functie van de organisatie en het bereiken van haar doelen stellen. Het is een verkeerde strategie om uit te gaan van de spanning tussen individu en organisatie."

## Naar het geheel leren kijken

De waarderende benadering gaat in hoofdzaak uit van het perspectief van sterktes, maar het zou te beperkend zijn om te stellen dat het enkel gaat over denken in termen van positieve ervaringen en mogelijkheden. Een ander belangrijk aspect van de waarderende benadering is denken vanuit het geheel. Organisaties moeten leren om naar het geheel te kijken.

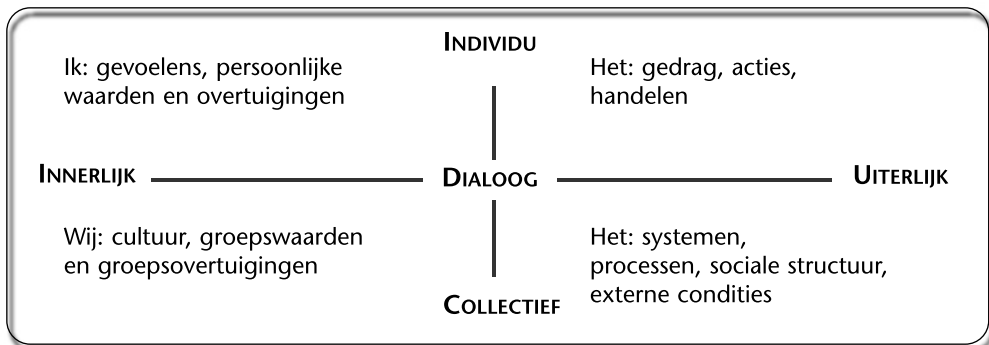
### *Een geïntegreerde manier van kijken*

Hierboven zagen we al dat de rationale waarderende benadering andere opvattingen heeft dan de rationale benadering van competentie management. Het is echter van belang om op een geïntegreerde manier naar organisaties te kijken. Verheijen gebruikt een schema van Ken Wilber om verduidelijking te brengen.

Volgens Ken Wilber omvat de werkelijkheid vier perspectieven die geen van allen belangrijker of onbelangrijker zijn. Als we de integrale bril opzetten bij het kijken naar een organisatie, zien we gelijkwaardige en tegelijk aanwezige perspectieven.

Met de rechterkant van het kwadrant, nl. het uiterlijke perspectief van de medewerker en de organisatie zijn we het meeste vertrouwd. Dat is de zichtbare werkelijkheid. Bij de medewerker zien we het gedrag, de zichtbare houding, inzet, resultaten en natuurlijk de objectief meetbare competenties. Rechtsonder is dan het zichtbare sociale systeem van de organisatie: missie, afspraken, regels en procedures. Alle elementen die horen bij het uiterlijke perspectief zijn eigenlijk gemakkelijk te managen.

Maar er is ook een linkerkant aan het schema. Daar situeert zich het innerlijke perspectief. We voelen wel aan dat er meer is dan wat we kunnen zien, maar ermee omgaan is niet eenvoudig omdat onze natuurlijke behoefte tot objectiveren in de weg zit. Linksboven worden de drijfveren, talenten, bezieling, dromen, verlangens en emoties van de medewerkers geherbergd. Linksonder zit de cultuur van de organisatie: de ongeschreven omgangsvormen, de gezamenlijk gedeelde visies, de verhoudingen tus-



sen mensen, afdelingen, tussen leiding en medewerkers.

De vier kwadranten vormen samen het geheel van de organisatie. Ze beïnvloeden elkaar voortdurend. De binnenkant geeft mee vorm aan de buitenkant en omgekeerd. De individuele kant beïnvloedt het collectieve en andersom.

Het is opvallend dat organisaties vooral focussen op competenties en op managen. Het uiterlijke perspectief komt meestal uitgebreid aan bod. Verheijen zegt hierover: *"Het denken in competenties is niet verkeerd en is in sommige gevallen zelfs nodig, maar het vergelijken met een norm moet tot een strikt minimum beperkt worden. Een duurzame ontwikkeling van competenties steunt op talent en bezieling. De rol van de waardevolle benadering hierin is dan ook om de aandacht te trekken naar het innerlijke perspectief, naar de 'softere kant', want daar is dikwijls weinig of geen aandacht voor in organisaties."* Tegelijk moeten we inzien dat talent (linksboven) slechts tot uiting komt in gedrag (rechtsboven) in een omgeving (links en rechtsonder) die daar ruimte voor laat. In een omgeving waarin de medewerker waardering ervaart, gaat hij dat talent verder ontwikkelen, waardoor hij mee vorm geeft aan de organisatie. De vier kwadranten zijn onlosmakelijk verbonden. Daarom is het belangrijk om naar het geheel te kijken. (Bouwen, 2010).

### *Een context vol mogelijkheden*

Volgens Verheijen is het schema van Ken Wilber echter niet de enige manier om te kijken naar het geheel. Organisaties kijken nog te vaak naar de individuele medewerkers zonder te beseffen dat zij deel uitmaken van een

groter geheel. Ze zien het belang van de context niet. Talent en passie ontwikkelen zich in een vertrouwensvolle, inspirerende en bemoedigende relatie en samenwerking tussen mensen. We noemen dit bezieling door **verbinding**. Iets bereiken waar ze trots op zijn, doen medewerkers meestal niet in hun eentje. Elke medewerker maakt deel uit van een groter geheel: een team, een organisatie, een netwerk. De kwaliteit van de dialoog en de openheid van het samenwerken tussen ons en de anderen helpen om ons eigen leven en werken zin te geven. Die context is een waardevolle factor in het succes.

Het is belangrijk om als organisatie een omgeving te maken waarin de sterktes van mensen gezien, gewaardeerd en gestimuleerd worden. *"Een persoon die talent heeft, zal dat laten zien in een organisatiecontext die daar de ruimte voor biedt"*, zegt Verheijen, *"En doordat deze persoon vanuit zijn talent kan werken, draagt die bij aan de organisatie."*

### *Alle belanghebbenden samen*

Het schema van Ken Wilber en contextgericht werken zijn belangrijke methodes, maar er is ook nog een derde manier om te kijken naar het geheel. Deze derde methode omvat het **werken met alle stakeholders**. Het gebeurt vaak dat een strategie uitgewerkt wordt door een paar slimme mensen van achter hun bureau of in een gesloten vergaderruimte. Volgens wordt een communicatieplan opgezet om de betrokken partijen te informeren en de nieuwe verwachtingen aan hen duidelijk te maken. Hierin kan je echter ook andere keuzes maken. Alle betrokken partijen kunnen bij het ontwikkelen van een visie,

bij veranderingen, enz. betrokken worden. Als een begeleidingstehuis uit de Bijzondere Jeugdbijstand bijvoorbeeld een sterke visie wil ontwikkelen, dan moet men rekening houden met heel het veld: het kind, de ouders, de consulent, de begeleiders, de school, de vrijetijdsactiviteiten, enz.

De meeste voorzieningen hebben hier ervaring mee, maar waar velen nog leek in zijn, is om dat geheel aan stakeholders vervolgens ook nog bij elkaar te brengen. Het gebeurt dikwijls dat elke groep apart bevroegd wordt en dat diegene die de bevragingen deed, het geheel bij elkaar brengt. Vanuit de waarderende benadering breng je echter het best letterlijk alle groepen, alle belanghebbende samen. Ook als dit betekent dat dit 500 mensen zijn. Hiervoor zijn er diverse geëigende vormen van groepsinterventies voorhanden. Sommige voorzieningen zullen moeten inventief zijn, omdat ze continuïteit in de dienstverlening moeten verzekeren. Zij kunnen bijvoorbeeld op een dag de helft van de medewerkers samenbrengen en op een andere dag de andere helft.

Je kan ook andere manieren verzinnen om het perspectief van de betrokkenen binnen te brengen. Denk bijvoorbeeld aan videoboodschappen van ouders en bewoners, brieven die geschreven werden, of zelfs werken met knutselwerkjes van bewoners. Op het moment dat je de belanghebbenden samenbrengt, creëer je verbinding. Mensen beginnen dan te begrijpen en te voelen waar het geheel, waar ze deel van uitmaken, voor staat, waardoor ze hun verantwoordelijkheid in dat geheel willen opnemen. Een bijkomend voordeel is dat er veel

verschillende kennis en ervaring samenkomt. Als dan een aantal actiepunten of initiatieven bedacht worden, dan worden die gedragen. Men kan dan nagaan hoe die actiepunten in kleinere groepjes kunnen worden uitgewerkt en hoe die groepjes ondersteund kunnen worden.

## De waarderende benadering in de praktijk

Hoe kan het sturen op competenties nu samengaan met het ontwikkelen en inzetten van talent? Of om het met de terminologie van Ken Wilber te zeggen: hoe kunnen het uiterlijke en het innerlijke perspectief samengaan? Een model van Luk Dewulf biedt verduidelijking.

Het model is opgebouwd uit **vier praktijken**, die geïntegreerd in de organisatie kunnen voorkomen.

De eerste praktijk gaat over het onderzoeken en bijspijkeren van minimumcompetenties. Bij iedere rol en iedere taak horen competenties die onmisbaar zijn om het werk naar behoren uit te voeren. Dit perspectief is nodig bij selectie van nieuwe medewerkers, bij functiewijzigingen en bij evaluatie- en functioneringsgesprekken.

De tweede praktijk betreft het sturen op doelen en resultaten. Dit doen we door te bepalen wat er samen moet worden bereikt. Daardoor ontstaat ruimte voor de medewerker om het 'hoe' zelf in te vullen. Dit perspectief hanteer je door doelen en resultaten in onderling overleg helder te bepalen, feedback te geven en samen oplossingen te zoeken als het doel of resultaat in het gedrang komt.

Ontwikkelen en uitdagen van talent is de derde praktijk. Als doelen en resul-

taten helder en haalbaar zijn, wordt de medewerker uitgenodigd zijn sterktes in te zetten en te ontwikkelen om die te bereiken. Hiermee geef je ruimte aan de diversiteit aan talent. Je moet bereid zijn te aanvaarden dat iedere medewerker zijn werk op een verschillende manier kan doen. De medewerkers bevragen op hun talenten en kansen geven die verder te ontwikkelen staat hierbij centraal.

De vierde praktijk is de klik maken tussen talent en rol, functie en context. Dit waarmaken betekent evenwicht creëren door ook taken toe te wijzen waarin de medewerker succesvol kan zijn. Soms betekent dit het zoeken naar een nieuwe functie of rol waarin de medewerker zijn sterke kanten kwijt kan. (Dewulf, 2009).

### **Durf de dialoog aangaan**

We weten intussen al dat de waarderende benadering zich vooral richt op het mee betrekken van het innerlijke perspectief. Blijft de vraag natuurlijk hoe je de talenten en bezieling van je medewerkers concreet kunt ontdekken en ontwikkelen. Verheijen zegt dat het belangrijk is dat je de open dialoog als uitgangspunt neemt, als je de waarderende benadering feitelijk wil gaan toepassen in je organisatie. *"De innerlijke elementen kunnen ontdekt worden door erover te praten, want kennis, talent, bezieling en ideeën worden een deel van de werkelijkheid als je er samen over in gesprek gaat. Het open, onderzoekende gesprek tussen mensen kan bruggen slaan tussen de uiterlijke, zichtbare werkelijkheid en de innerlijke werkelijkheid van talent en bezieling. Al luisterend, denkend en pratend scheppen mensen nieuwe betekenis en zelfs een (nieuwe) toekomst."*

### **Laat uw medewerkers verhalen vertellen**

Erover praten is dus de eerste stap als je het talent en de passie van je medewerkers wil leren kennen, zo vervolgt Verheijen. Het kan gaan over waardevolle gesprekken tussen medewerker en leidinggevende, tussen twee collega's, in teams, met heel de organisatie tegelijk, enz. Essentieel in elke ontmoeting is het waarderende en onderzoekende karakter ervan. Met waardierend bedoelen we: erkennen wat voor de ander van betekenis is, dit laten bestaan, daar respect voor hebben en naar waarde schatten. Onderzoeken wil zeggen verkennen, ontdekken en willen begrijpen.

Gewoon vragen wat je wilt weten, is de methode die het meeste voor de hand ligt. Eén van de centrale vragen hierbij is dan: *"Heb je elke dag minstens één keer de kans om te doen waar je goed in bent?"* Een betere manier is echter het vertellen van verhalen. Wanneer mensen elkaar vertellen over echte gebeurtenissen, komt ook de betekenis en de beleving aan de oppervlakte. Een verhaal vertelt niet alleen over de sterkte die de medewerker inzette, maar ook over de context waarin dat gebeurde en de opgedane ervaringen. Een verhaal schept samenhang en een zicht op het geheel. Concreet kan je volgens Verheijen als volgt vragen dat medewerkers een verhaal vertellen: *"Ik wil graag met jou op zoek naar waar jij sterk in bent. Vertel mij eens een verhaal over een moment op je werk waar jij het gevoel had iets te doen dat je echt goed kon en dat tot een goed resultaat leidde?"* Een verhaal is daarenboven niet alleen een bron van informatie, maar ook een stuwende kracht bij het opbouwen van betekenisvolle relaties tussen mensen die samenwerken.



De open dialoog en het vertellen van verhalen zitten vervat in 'talentgesprekken'. Deze gesprekken moeten overwegend positief van aard zijn, aangezien groepen en organisaties veranderen in de richting waarover het meeste wordt gepraat: alles wat je aandacht geeft, groeit. Het vertellen en luisteren naar verhalen waarin kracht en hoop centraal staan, staat gelijk aan het vieren van de positieve kern van de groep of organisatie: dat wat de mensen engageert en met elkaar verbindt. Voor wat betreft de vorm en inhoud van de talentgesprekken is er geen uniforme leidraad voor alle voorzieningen. Het spreekt trouwens voor zich dat veel leidinggevendenden niet weten hoe ze dit kunnen aanpakken. De HR-mensen kunnen hier een ondersteunende rol in spelen. Ze kunnen bijvoorbeeld een leidraad maken die past bij de organisatie of ze kunnen de gesprekken oefenen met de leidinggevendenden. De leidinggevendenden zullen op die manier snel vertrouwd geraken met dat soort van gesprekken.

### **Breng talent in kaart**

Talent kan je niet in kaart brengen door aan medewerkers te vragen wat hun talenten zijn. Het is ingewikkelder dan dat, want mensen kennen hun eigen talenten meestal niet. Hoewel het niet evident is om de talenten van mensen te ontdekken, bestaan er hiervoor toch een aantal leidraden.

Verheijen vertelt ons in eerste instantie over 'Vuurwerkt', een methodiek die wordt gebruikt bij mensen uit kansengroepen. Het is een compleet gedocumenteerde en uitgeteste toepassing van de waarderende benadering. Vuurwerkt is uitgewerkt in vier fasen.

Fase 1 (discovery) is het ontdekken van het talent en de bezieling. We zoeken naar verhalen waar de persoon zelf een actieve rol in speelde. Samen ontdekken wat die gebeurtenis zo bijzonder maakte, staat centraal. Op die manier (her)ontdekt de persoon wat hij goed kan, waar hij in gelooft, wat hem vreugde geeft.

Fase twee (dream) is het verbeelden van een toekomstdroom. We vragen het volgende: *"Stel dat al die belangrijke en deugddoende dingen uit de verhalen van toen veel meer deel zouden gaan uitmaken van je leven, hoe zou je leven er dan kunnen uitzien?"*

Fase drie (design) gaat over competenties, steun uit de omgeving en netwerken uitbreiden. We gaan met de onmisbare schakels uit de droom een concrete en haalbare toekomst boetsen. Mogelijkheden en moeilijkheden worden hier overwogen.

De vierde en laatste fase (destiny) is het waarmaken van de droom. Leren is hierbij volop aan de orde, want leerkansen liggen vooral in de actie zelf. Steun en waardering zijn essentieel, zodat groeien mogelijk is.

Verheijen vermeldt ook een project van de stad Antwerpen waarbij hij betrokken was: *"Ook hier was de bedoeling om talent in kaart te brengen. Men is tewerk gegaan met een combinatie van vier methoden. De eerste was het bijhouden van een dagboek. Mensen moesten gedurende 10 dagen voor zichzelf bijhouden wat die dag momenten en situaties waren op het werk die hen echt energie gaven. De tweede methode bestond uit het werken met interviews. Mensen moesten elkaar in duo's interviewen aan de hand van een leidraad over hun succeservaringen in het werk en hun aandeel daarin. Methode drie was het mekaar*

observeren. De ene week moest de ene persoon de andere tijdens het werk observeren en opschrijven welke dingen er sterk uitzagen. Op het eind van die week hadden beide personen een gesprek met elkaar waarbij de ene zijn observaties gaf en de andere aangaf op welke momenten hij zich sterk voelde. De volgende week werden de rollen dan omgewisseld. De vierde methode was het boek 'Ontdek je sterke punten' van Marcus Buckingham. Dit boek beschrijft op basis van Amerikaans onderzoek 34 talenten. Bij het boek zit een unieke code waarmee je op internet een vragenlijst kunt invullen met het resultaat dat je een persoonlijke top 5 van talenten krijgt uit die lijst van 34."

### **Biedt de mogelijkheid tot talentontwikkeling**

Als we eenmaal ontdekt hebben wat de talenten zijn van een medewerker, moeten we de mogelijkheid bieden aan die medewerker om zijn talenten verder te ontwikkelen. Hierover zegt Verheijen dat het aanbieden van die mogelijkheid niet betekent dat de medewerker hier gebruik hoeft van te maken. Je moet de ruimte laten aan de mensen om daarin te kiezen. Je kunt mensen niet dwingen om te leren.

Essentieel is alvast te zorgen voor een goede context waarin vertrouwensvolle, inspirerende en bemoedigende relaties kunnen ontstaan. Medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om te kunnen doen waar ze goed in zijn en om werk te kunnen doen dat voor hen echt betekenis heeft. Dit kan soms betekenen dat je als organisatie een andere context moet aanbieden. Een mogelijke werkwijze bestaat erin te bekijken hoe de teams op zo'n manier georganiseerd kunnen worden dat mensen kunnen werken met hun talent en de organisatie daardoor haar doelen

kan halen. Een andere mogelijkheid is om de medewerkers complexer werk aan te bieden.

In sommige gevallen is het zo dat de organisatie en de medewerker geen context meer met elkaar kunnen maken waarin talentontwikkeling mogelijk is. In dat geval past het talent van die medewerker niet (meer) binnen de organisatie en moet men samen inzien dat het beter is voor de medewerker om ergens anders naartoe te gaan. "Het ontdekken welke context het meeste ideaal en mogelijk is voor een medewerker gebeurt het best via talentgesprekken, maar het kan ook onderwerp zijn van een systeem van loopbaanbegeleiding", zegt Verheijen. Hij benadrukt wel: "Het is niet alleen belangrijk om de vraag te stellen hoe je het werk en de teams zo kunt inrichten dat mensen kunnen doen waar ze goed in zijn en wat ze graag doen. Even essentieel is de vraag hoe de doelen en resultaten van de organisatie hiermee behaald kunnen worden." Als die vraag al gesteld wordt, dan gaan de medewerkers ook meedenken in dat framework.

### **Een nieuw paradigma?**

De waarderende benadering biedt zeer interessante perspectieven. Zonder twijfel kan het een hulpmiddel zijn in het proces van loopbaanbegeleiding. Het werken op talenten en vanuit het geheel vraagt een open dialoog en een open context. Elke voorziening beslist voor zichzelf of ze hiermee aan de slag gaat en of dit nota bene wel mogelijk is in de interne organisatie.

Vast staat dat elke medewerker kan omgaan met de waarderende aanpak. Maar niet alle voorzieningen kunnen of durven het aan om voor de waarderende benadering te kiezen. Die

organisaties waar managen, beheersen en controleren de dominante rationaliteit achter leiderschap is, gaan het lastig hebben om succesvol te werken met waarderend onderzoek. Het vraagt toch wel een volledig andere opvatting over leiderschap.

Een paradigma is een serie ideeën en overtuigingen op basis waarvan we beslissingen nemen, strategieën bedenken en acties uitvoeren. Het is een bril waarmee we naar de werkelijkheid kijken. Het zal nog even afwachten worden of de waarderende benadering in grote mate toegepast zal worden in de welzijnssector. Van een nieuw paradigma kunnen we alvast nog niet spreken, maar het is onmo-

gelijk om dit uit te sluiten naar de toekomst toe. Wij volgen in elk geval de verdere evolutie van de waarderende benadering op.

### **Bronnen**

- Bouwen, Griet (2010). *Leiden naar talent en bezieling*. Tielt, Lannoo
- Stebo, 'Lerend Netwerk, ontwikkelen vanuit talent en bezieling', internet, <http://www.talent-bezieling.be/> (geraadpleegd op 14 juli 2010)
- Stebo, 'Vuur werkt: met talent toekomst maken', internet, [www.vuurwerkt.be](http://www.vuurwerkt.be) (geraadpleegd op 13, 14 en 15 juli 2010)

## **Kompas loopbaanbegeleiding**

Kompas Loopbaancentrum vzw biedt loopbaanbegeleiding en individuele gesprekken aan mensen die te maken krijgen met stress en burn-out. Ook de welzijnssector blijft niet gespaard van deze problemen, integendeel: het is een sector waar dit behoorlijk veel voorkomt. Dit najaar organiseert Kompas nog drie maal een tweedaagse workshop: "Worstel jij ook met een burn-out?" Hierin zoekt men een antwoord op de vragen: Wat is een burn-out? Wat zijn de signalen? Hoe ga ik ermee om? Men werkt met een kleine groep mensen zodat ieders verhaal aan bod kan komen. De workshops gaan door in de Naamsestraat te Leuven op dinsdag 21 en 28 september, op donderdag 21 en 28 oktober en op dinsdag 7 en 14 december 2010, telkens van 13.30 tot 16 uur. Deelname kost 150 euro, maar men kan gebruik maken van opleidingscheques.

Info: KOMPAS vzw Loopbaancentrum, Naamsestraat 35/201, 3000 Leuven, tel. 016 35 05 79, [www.loopbaankompas.be](http://www.loopbaankompas.be).