

Sterke punten als basis voor ontwikkeling

Een andere insteek voor ontwikkelgesprek en persoonlijk opleidingsplan

Door: Saskia Tjepkema

Marion is secretaresse bij een groot architectenbureau. Een vrolijke jonge vrouw die haar werk meestal met veel plezier doet. Afgelopen jaar heeft ze een nieuw archiveringsstelsel gemaakt voor zichzelf en de secretaresses van de andere afdelingen. Waardoor ze niet alleen beter archiveren, maar ook meer uniform. Ziektevervanging en inwerken van nieuwe collega's is daardoor een stuk makkelijker. Ze heeft wat moeite met de telefoon en kan daar nog wel eens wat onduidelijk of kortaf overkomen, zeker bij mensen die haar niet kennen. Haar jaarlijkse ontwikkelgesprek is volgende week. Grote kans dat dit vooral gaat over haar telefoonvaardigheden. En dat is jammer...

Dit artikel breekt een lans voor een andere manier van kijken, die de laatste tijd steeds meer weerklank vindt. Een insteek waarbij we niet inzoomen op datgene wat mensen niet goed kunnen, maar juist 'talenten' als 'ontwikkelpunten' nemen. Een waarderende benadering van personeelsontwikkeling.

Het lijstjes-effect

Bij het beoordelen van datgene wat iemand verder zou moeten ontwikkelen, gaat de aandacht vaak als eerste uit naar datgene wat *niet* goed gaat, wat iemand *niet* goed kan. Het werken met competentieprofielen versterkt dat effect soms onbedoeld. Voor je het weet gebruiken we dat als een lijstje waarvan we sommige competenties kunnen afvinken. Andere moet de medewerker of manager nog ontwikkelen.

Mensen zijn zich mede hierdoor vaak heel bewust van wat ze niet (goed) kunnen. Bij de start van een talentontwikkeltraject vroeg ik de deelnemers wat hun sterke punten waren: waarom denk je dat het MT jullie heeft uitgekozen voor dit traject? Ze zien iets bijzonders in jullie, maar wat is dat? Niemand had een antwoord. *Wel* konden alle deelnemers hun ontwikkelpunten benoemen, ze hadden immers net nog een ontwikkelassessment gedaan, waarin duidelijk aan de orde kwam waarop ze nog moesten groeien. Stuk voor stuk waren ze zeer gemotiveerd om juist aan die punten wat te doen. En een beetje onzeker...

Niet dat het onbelangrijk is om te weten waar je kracht niet ligt, integendeel: die zelfkennis is heel erg nodig om goed te worden in je vak! Dat wil echter niet per se zeggen dat je die zwakkere punten ook moet *ontwikkelen*. Er is een beroemde anekdote van de voetballer Mühren, die heel slecht met rechts kon schieten. Zijn trainer liet hem altijd langer blijven om nog eens 50 vrije trappen te oefenen, zodat dat rechterbeen sterker zou worden. Tot hij een nieuwe trainer kreeg die dat onzin vond: 'Je bent een echte linkspoot. Daar heb ik er niet zoveel van. Als je nou toch na de training blijft, heb ik liever dat je er 50 met links schiet.' Mühren is, zoals bekend, een zeer gewaardeerde Oranje-speler geworden.

Als we investeren in het ontwikkelen van datgene waar we van nature aanleg of talent voor hebben ontstaat de kans om echt goed te worden in ons werk. Zwakkere punten kun je ook opvangen door een hulpconstructie, zoals werken met een collega die het wel goed kan, of door ons werk aan te passen. Later gaan we hierop nog nader in.

Sterktes als vertrekpunt

Terug naar het voorbeeld van Marion. Archiveren, opruimen, systematiseren is wat ze graag doet en goed kan. Thuis is zij degene die de administratie doet, haar vakantiefoto's zijn allemaal in mooie albums opgeborgen en ze is vrijwilliger in de schoolbibliotheek. Wat als zij en haar manager in het ontwikkelgesprek nou op dat talent zouden inzoomen? Bijvoorbeeld door te kijken wat ze er nog meer mee zou kunnen. Door een andere taakverdeling tussen de secretaresses bijvoorbeeld: Marion wat meer archiveringstaken, de anderen beheren de telefoon. Of door de projectleiders te helpen bij het opbouwen van goede project-archieven. Ze hebben er bijna allemaal een hekel aan en de rapporten, notulen en tekeningen worden dus ook slecht en (te) laat opgeborgen. Wat later weer ergernis oproept en bovendien het kwaliteitszorgsysteem ondermijnt. Als Marion een cursus archiefbeheer zou gaan volgen (wat haar heel leuk lijkt) in plaats van een telefoontraining (wat ze wel wil doen, maar waar ze tegenop ziet: die enge rollenspel...) dan zou ze daar een prima rol in kunnen vervullen.

Er zijn steeds meer aanwijzingen dat effectieve managers op een dergelijke manier kijken: ze ontdekken sterktes bij hun mensen en zoeken naar manieren waarop ze die in het werk kunnen inzetten en verder kunnen ontwikkelen (Buckingham & Clifton, 2003; Sprenger, 2006). Net als de trainer van voetballer Mühren (zie kader 1).

Medewerkers stellen zich zelf ook steeds vaker op als 'ondernemer van hun eigen talent'. Onderzoek van uitzend-organisatie Vitae uit 2007 toont dat de meeste mensen kansen willen om zich te ontwikkelen (www.vitae.nl).

Kader 1: bronnen waarderende benadering

De waarderende benadering vindt niet alleen opgang in personeelsontwikkeling, maar ook op andere management-gebieden. Bijvoorbeeld bij organisatie-ontwikkeling, teamontwikkeling en dagelijkse begeleiding van het werkproces. Sprenger (2006) spreekt dan ook van een sterke-puntenrevolutie.

De sterke-puntenbenadering heeft haar roots in de Appreciative Inquiry-benadering van organisatie-ontwikkeling (David Cooperrider) en de oplossingsgerichte benadering (De Shazer en Insoo Berg, en in Nederland Coert Visser). Meer informatie is te vinden op:

<http://appreciativeinquiry.case.edu/> (Appreciative Inquiry Commons)

<http://www.oplossingsgerichtmanagement.nl>

<http://www.ppc.sas.upenn.edu/> (Positive Psychology Center)

Sterktes opsporen

Hierdoor ontstaat een andere manier van ontwikkelgesprekken voeren. Één die start bij sterke punten. Het is wel makkelijker gezegd dan gedaan. We weten vaak niet precies waarin we goed zijn, en ook voor managers is het niet altijd vanzelfsprekend om alle kwaliteiten meteen te herkennen. Datgene wat niet goed gaat springt immers zo in het oog. En mensen passen hun talenten lang niet altijd (alleen) in het werk toe.

Clifton & Buckingham (2003) definiëren een talent als 'elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op productieve manier kan worden ingezet'. Iedereen ontwikkelt dergelijke patronen en heeft er een paar die echt eigen zijn. Een vraag die vaak bovenkomt is: 'Is een talent nou iets wat je goed kunt of wat je graag doet?' Het antwoord is eigenlijk allebei. Datgene waar iemand echt kwaliteiten in heeft is vaak ook waar hij of zij plezier aan beleeft. Je doet het graag, en ook als het even tegenzit zet je door.

Hoe kom je die talenten op het spoor? Er zijn natuurlijk tests op de markt, en het is mogelijk om een assessment te doen. Maar het kan ook simpeler. Bijvoorbeeld door een historielijn te maken. Hierbij teken je iemands werkloopbaan en verkent in wat voor soort situaties en met wat voor werk hij in zijn element is. Dat zegt veel over iemands talenten. Een succesanalyse-interview is ook bijzonder effectief. Hier neem je een succeservaring uit de afgelopen periode en analyseert die op sterke punten (Dewulf, 2004; Tjepkema & Verheijen, 2006; Visser, 2005). In alle gevallen is het de moeite waard om bij de analyse breed te starten. Kijk niet alleen naar het functioneren op de werkplek, maar ook naar wat mensen buiten het werk allemaal ondernemen (Somberg, 2004). En probeer de medewerker te stretchen, stop niet bij één talent maar zoek door. Zie kader 2 voor enkele vraagtips.

Kader 2: Op zoek naar sterktes, enkele invalshoeken...

- ▼ Wat voor soort werk doe je graag? Op welke talenten wordt dan een beroep gedaan?
- ▼ Waar krijg je vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat je goed kunt?
- ▼ Wanneer ga je fluitend naar huis (of naar je werk)? Wat heb je dan bereikt? Welke kwaliteiten van jezelf zet je dan in?
- ▼ Wat vind je een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat *deed* je, wat bijdroeg aan het succes? Wat was het effect daarvan? Wat zegt dit over wat je goed kunt?
- ▼ Wat doe je aan nevenfuncties of hobbies in de prive-sfeer? Welke kwaliteit zet je daarbij in?

Werk maken van talent

Als we eenmaal iemands sterke punten hebben opgespoord is het belangrijk er iets mee te doen. Zodanig dat mensen ze verder kunnen ontwikkelen en inzetten voor de organisatie. Coert Visser citeert een manager die benoemt hoe lastig dit is: *“Ik wil dolgraag bijdragen aan de ontwikkeling van de sterktes van mijn medewerkers. Maar hoe doe je dat dan in de praktijk? In functioneringsgesprekken kan ik vaak niet bedenken wat je verder over sterktes moet zeggen dan dat het sterktes zijn.... En dan gaat het gesprek vervolgens toch maar weer over de zwaktes en de problemen”* (Visser, 2005).

Een productieve insteek is om sterktes direct te gebruiken als basis om doelen voor volgend jaar te stellen: wat wil de medewerker nou echt graag realiseren? Waar wil hij of zij een bijdrage aan leveren? Wat zou nou een invulling van het werk zijn waarbij de medewerker enerzijds diens sterke punten verder inzet en ontwikkelt, en anderzijds de afdeling verder helpt? Door te praten over *werk*-doelen en ambities, in plaats van competenties centraal te stellen, ontstaat een heel andere focus in het ontwikkelgesprek.

Als helder is wat je wilt realiseren, kun je kijken wat je daarvoor nodig hebt aan randvoorwaarden en competenties. Pas dan komt de vraag aan de orde hoe je die competenties wilt verwerven. Steun in de vorm van mentoring en coaching? Een opleiding? Leren-door-doen? (zie kader 3).

Kader 3: Vragen om werk te maken van talent

- ▼ Als je datgene wat je goed kunt /graag doet (zie kader 2) nog vaker zou doen, hoe zou dat er uit zien? Spreekt dat beeld je aan? Wat zou de organisatie/afdeling daar beter van worden?
- ▼ Hoe kun je dus je sterktes het beste inzetten in je functie of breder: voor de organisatie? Wat wil je de komende tijd oppakken in het werk?
- ▼ In welke bekwaamheden moet je dan investeren en welke kunnen je helpen je talent nog beter in te zetten?
- ▼ Welke ondersteuning heb je daarbij nodig? Opleidingen, coaching, mentoring, randvoorwaarden....? Van wie?
- ▼ Wat word je eerste stap?

De effectiviteit van dit soort ontwikkelafspraken is groot. Onderzoek toont aan (Doornbos & Phaff, 2007) dat mensen met een POP meer gebruik maken van werkplekieren, dan mensen die geen ontwikkelafspraken hebben. Ook al staat dat werkplekieren niet eens in het plan. De verklaring is de kracht van het voornemen: als je echt wilt investeren in een bepaald punt, dan grijp je alle kansen aan die je daarvoor krijgt. Of ze nou wel of niet gepland zijn. De meest krachtige ontwikkelvoornemens zijn daarom rechtstreeks gebaseerd op werkdoelen. Een leidinggevende: 'Pas als je de taken helder hebt, weet je wat je wilt leren en op welk gebied. Doordat je leervoornemens in dienst staan van wat je tot stand wilt brengen in je werk, zijn mensen meer alert om in het werk ook de leermomenten op te pakken die daaraan bijdragen. En helemaal als die individuele doelen verbonden zijn aan datgene waar de afdeling voor staat' (Doornbos & Phaff, 2007).

En de zwakke punten dan?

Dit pleidooi voor investeren in waar je goed in bent laat onverlet dat het ook belangrijk is om aan de zwakke punten aandacht te besteden. Visser & Thissen (2003) pleiten voor toepassing van de 80-20 regel: 80% aandacht voor sterktes, 20% voor datgene wat niet goed gaat. Uitgangspunt bij het kijken naar probleempunten is de vraag: welke maatregelen ga je treffen om te zorgen dat de medewerker en de organisatie daar geen last van hebben? Vaak zijn enkele slimme ingrepen genoeg: hulp van anderen, verschuiving in het takenpakket, een andere aanpak – een die meer bij de eigen sterktes past... (Buckingham & Clifton, 2003; Visser, 2005). In het uiterste geval is het soms nodig ander werk te gaan zoeken, als er *echt* geen match is tussen iemands kwaliteiten en de functie-eisen. Zowel de medewerker als de werkgever hebben een verantwoordelijkheid en een belang in het zoeken naar een plek waar de talenten van de medewerker ten volle benut worden (Somberg, 2004).

Anders in gesprek

De sterke-puntenbenadering nodigt uit tot een andere insteek van ontwikkelgesprekken:

- ▼ aandacht voor sterke punten en hoe die verder ingezet en ontwikkeld kunnen worden
- ▼ onderzoek hoe met zwakkere punten om te gaan, zodanig dat die geen probleem vormen.
- ▼ sterke focus op werkdoelen (en wat er dan voor nodig is om die te realiseren)
- ▼ integrale blik op leermogelijkheden: welke kansen biedt het werk?

Het is de moeite waard om de ontwikkelgesprekken in de organisatie eens op deze manier tegen het licht te houden, voor manager *en* medewerker.

Verschenen (in licht aangepaste vorm) in: OR informatie, jaargang 33, nr. 6, juni 2007. p. 34 - 37

Saskia Tjepkema is partner en adviseur bij **Kessels & Smit, The Learning Company**.

Zie: www.kessels-smit.nl. Saskia is te bereiken via: tjepkema@kessels-smit.nl

Literatuur

- ▼ Clifton, D. O. en M. Buckingham (2003) *Ontdek je sterke punten*. Spectrum, Utrecht.
- ▼ Dewulf, L. (2004) Interviewleidraad 'appreciative inquiry'. Gent: Kessels & Smit.
- ▼ Doornbos, A. & J. Phaff (2007, in druk) De verborgen kracht van POP's: goede voornemens leiden tot meer werkgerelateerd leren. In: *Develop*, nr. 3. Den Haag: Performa.
- ▼ Somberg, P. (2004) *Hoe ontwikkel ik mijn competenties? Werkboek talent*. Schoonhoven: Academic Service.
- ▼ Sprenger (2006) Leidinggeven in ontwikkeling. In: *Leren in Ontwikkeling*, nr. 9. Den Haag: Performa.
- ▼ Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2006) Ontwikkelen van(uit) talent. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 5. Deventer: Kluwer.
- ▼ Visser, C. & Thissen, M. (2003) *Effectieve managers letten op sterktes*. Op: www.oplossingsgerichtmanagement.nl, rubriek leiderschap.
- ▼ Visser, C. (2005) *Sturen op sterktes in drie stappen*. Op: www.oplossingsgerichtmanagement.nl, rubriek leiderschap.