

Coachen op talent: een waarderend-onderzoekende insteek

1. Een positief doel of een omgekeerd probleem?

Bij het kijken naar iemands prestatie (die van jezelf of die van een ander) valt datgene wat NIET lukt, vaak het meeste op. Ons brein reageert sterker op *negatieve* afwijkingen van een doel of verwachting. Met als gevolg dat we het vaak pas zien als iemand NIET doet wat we willen of belangrijk vinden. Of als iets je NIET lukt.

Het werkt echter niet goed om te gaan sturen op die dingen die niet lukken. 'Ik zou willen dat je daarmee stopt' geeft iemand weinig aanknopingspunten voor nieuw gedrag. Stap 1 is daarom: vertalen naar het gedrag dat je *wel* zou willen zien.

- *Zorg er daarbij voor dat je geen 'omgekeerd probleem' krijgt. Zoals 'stoppen met roken' of 'minder klachten'. Een positief doel krijg je pas als je inleeft in wat je de ander zou willen zien doen. Als je niet meer rookt, hoe ziet dat er dan uit? Als de klanten niet klagen, wat doen ze dan? Maak het plaatje zo concreet mogelijk.*

Leren heeft een positief doel nodig. Daar kun je naartoe werken.

2. Ingaan op wat er niet lukt, of op de positieve uitzondering?

Om aanknopingspunten te krijgen voor het verbeteren van iemands prestaties kun je grofweg 2 kanten op:

- Probleemanalyse: kijken naar wat er niet goed gaat, in de verwachting dat je dan een blokkade tegenkomt die je kunt wegnemen.
- Waarderend onderzoeken: kijken naar de momenten dat het iemand al *wel* lukt, en naar wat er al *wel* goed gaat, om te onderzoeken hoe je dat kunt uitbouwen.

In het geval van coachen op talent is het de moeite waard om die tweede insteek te nemen. Omdat je dan ontdekt hoe iemand eigen aanpakken heeft, die bij diens eigen talenten passen. Zeker in situaties waarin er echt iets *niet* lukt is deze insteek onverwacht en des te bruikbaar.

In zo'n situatie kun je op zoek naar de *positieve uitzondering*. Een medewerker die niet zo assertief is, kun je bijvoorbeeld vragen 'wat was een voorbeeld van een situatie dat je je wel assertief opstelde?'. Door uit te pluizen wat daar gebeurde ontdek je bouwstenen voor toekomstig succes. Hoe kan hij of zij met zijn eigen talenten succesvol zijn op dit gebied?

3. Een succesinterview

Ook in situaties waarin iemand echt goed is in een bepaalde taak, is het 'waarderen onderzoeken' van een successituatie leerzaam. Mensen reflecteren vaak niet op situaties die al goed gaan. In een succesinterview kun je met een medewerker analyseren wat hij of zij deed. Om het succesinterview goed te richten, gebruik je het positieve doel als richtsnoer om een voorbeeld te selecteren. Het gaat immers niet om *zomaar* een succes, maar om een voorbeeld van een situatie waarin iemand het doel al bereikte. Bijvoorbeeld bij de positieve doelen 'een gezond leven leiden' of 'krachtige relaties met klanten onderhouden', vraag je door op situaties waarin dat al is gelukt.

Succesinterview - opzet

Interview – in tweetallen

Kies een succesvoorbeeld:

Een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je –doelbewust of per ongeluk – [positief doel uitgebreid benoemen].

Een mooi voorbeeld dus van [positief doel], waar je energie van kreeg.

Bevraag elkaar kort met de volgende vragen:

- Schets de situatie kort (wie, wat, waar)

- Wat deed je in die situatie (met name: wat deed je wat werkte)?

- Wat was het effect van jouw handelen (op anderen, op jou zelf, op het werk/groei/prestaties....)?

- Waar zat jouw voldoening als het gaat om die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/krijg je energie van?

- Wat zegt dat over waar jouw kwaliteiten zitten als het gaat om [positief doel], en over wat belangrijk is om in gedachten te houden? Wat zijn bouwstenen voor succes?

Hoe haal je talent naar boven? Interviewvormen

De ervaring leert dat we onze sterke punten niet zo heel goed kennen. We vinden het zo gewoon dat we zo kijken of denken, dat het ons niet opvalt. Sterke punten in beeld brengen kan natuurlijk in een uitgebreide assessment, maar er zijn ook verschillende interviewvormen die je zelf kunt doen.

Een test of een vragenlijst

Er zijn verschillende testen om het zelfonderzoek naar sterke punten te ondersteunen. Bijvoorbeeld de Strengthsfinder van Tom Rath. Of een vragenlijst over kwaliteiten. Dit geeft structuur aan de verkenning. Je vraagt mensen systematisch om bepaalde aanpakken en reflexen van zichzelf af te wegen: doe je het 'zus' of doe je het 'zo'. En je ondersteunt de reflectie over succeservaringen (wat doe je graag, waar krijg je complimenten over...). De vragenlijsten voegen iets toe aan de open vraag 'waar ligt je talent' omdat mensen bij die open vraag vaak alleen denken aan waar ze goed in zijn. Aspecten als 'energie' en 'plezier' die juist heel belangrijke indicatoren zijn van sterke punten vallen dan snel buiten het blikveld.

Een historielijn of andere biografische werkvorm

De biografische werkvorm komt van oorsprong uit de loopbaancoaching. Hij is vooral heel geschikt in situaties waarin mensen 'in een dip' zitten. Je vraagt mensen terug te kijken op hun werkende leven en aan te geven wanneer ze in hun kracht stonden en wanneer niet. Ze tekenen dit, waardoor het visueel wordt. De historielijn helpt mensen terug te blikken naar eerdere situaties waarin zij in hun kracht stonden, of uit een dal klommen. Die momenten zeggen veel over iemands sterke punten. Voordeel van deze aanpak is dat de contextfactoren ook snel in beeld komen: wat heeft iemand nodig om in zijn of haar kracht te staan? En zodat het zelfvertrouwen toeneemt.

Een waarderend-onderzoekend interview

Een waarderend-onderzoekend interview is een mengvorm, die meteen een vertaalslag naar de toekomst met zich meebrengt. De werkvorm start met een situatie waarin iemand in zijn of haar kracht stond. Die pluis je samen uit. Wat deed je? Op welke kwaliteiten deed die situatie een beroep? Om vervolgens te verkennen: hoe zou het eruit zien als je elke dag met die energie kon werken? Als elke werkdag zo positief was? De stap daarop is focussen: als dat je droom is, wat heeft dan nu aandacht nodig in je werk, wat dien je door te ontwikkelen? En tenslotte maak je het concreet.

Gebruik de groep

Het is ook mogelijk de reflecties van teamgenoten te benutten. Bijvoorbeeld door een complimentenmuur te maken. Daarbij hangt iedereen een vel papier aan de wand met zijn of haar eigen naam erop. De teamleden lopen rond en schrijven kwaliteiten van hun teamgenoten op. Het uitgangspunt is dat je overall iets schrijft. Daarna halen mensen de flip met hun eigen naam op en bespreken ze de resultaten in kleine groepen. Geeft vaak een interessante spiegel. Bijkomend effect is dat mensen in het team meer naar elkaars kwaliteiten gaan kijken. Het heeft dus ook een effect op groepsniveau.

Varianten hierop zijn:

- opschrijven op een papier dat je steeds omvouwt, zodat anderen niet zien wat je schreef. Je laat het papier rondgaan. Zo ontstaat een harmonica, die iemand aan het eind kan uitvouwen en bestuderen.
- 'hot seat' of complimentendouche: groep zit in een kring en 1 persoon voor de groep. Mensen benoemen kwaliteiten van hun collega. Een groepslid schrijft. Na ongeveer 1 of 2 minuten is de volgende aan de beurt. Dit is een vrij intensieve vorm.

Talent in actie: vertaalslag naar het werk

Het ontdekken van talent is interessant, het inzetten ervan nog veel meer! Hoe kun je je sterktes in het werk nog meer gaan gebruiken? Daarvoor zijn verschillende aanknopingspunten.

1. Job shaping, baanboetseren

Mensen hebben vaak meer ruimte om hun eigen werk op hun talenten toe te snijden dan ze vooraf denken. Het ontwerpen van eigen aanpakken en het bijnijden van het werkpakket op basis van de talenten is een effectieve manier om werk te maken van je talent. Dat kan op een aantal manieren:

- *Aanpak* van bepaalde taken veranderen: de manier waarop je iets doet toesnijden op je eigen kracht. Waar de ene leidinggevende bijvoorbeeld begint met individuele gesprekken als hij een probleem wil analyseren, zal de ander misschien juist de hele groep bij elkaar willen halen, en een derde gaat wellicht eerst zelf aan de slag met een analyse..... Ontwerp een aanpak die past bij de eigen sterke punten.
- Verschuiving in bepaalde taken. Voor zover dat kan: taken eraf of taken erbij om meer gebruik te maken van sterktes.
- Andere relaties: soms helpt het om andere keuzes te maken in de mensen met wie je contact hebt in het werk, en/of te investeren in bepaalde relaties die krachtig voor je zijn (of juist iets te doen aan die werkrelaties waardoor jij of de ander uit zijn of haar kracht raakt). Het gaat zowel om contacten die je hebt binnen en buiten het directe team.
- Aanpassing in de context: kleine verschuivingen in de werkomgeving kunnen soms een groot verschil maken.
- Verandering in de manier waarop je naar het werk kijkt: je kunt op verschillende manieren naar je werk kijken. Een schoonmaker die 'verantwoordelijkheidsbesef' als sterk punt heeft zal meer plezier aan zijn of haar werk beleven als hij ernaar kijkt als 'bijdragen aan een veilige werkplek van de bouwvakkers' dan als 'de troep van een ander opruimen'. Hoe kijk je naar een bepaalde taak? Een andere blik op het werk kan veel doen met je motivatie.

2. Experiment ontwerpen

Als je eenmaal weet wat je wilt aanpakken in je werk, is het belangrijk daar actie op te ondernemen. Maar al te vaak laten we dat liggen, omdat de stap te groot is. Het helpt om te denken in termen van een experiment, waar je op kunt reflecteren, waarna je weer een volgend experiment kunt doen, waarop je weer kunt reflecteren, En zo verder.

De eerste stap, het eerste experiment is heel belangrijk: die zet alles in beweging. Help de ander daarom om een experiment te bedenken en te ontwerpen, en help het klein te houden, zodat de kans groot is dat hij of zij het gaat doen.

Hulpvragen daarbij zijn:

- Wat is op je werk de *eerste* situatie die je gaat tegenkomen die je wilt veranderen?
- Hoe zou je die situatie *anders* kunnen ontwerpen of inrichten?
- Wat is het kleinste dat je zelf anders zou kunnen doen?
- Wie en wat heb je nodig om dit te kunnen doen?
- Wie ga je om hulp vragen? Met wie ga je reflecteren op het experiment en een volgende stap ontwerpen? (Soms ben jij dat als leidinggevende zelf, maar soms komen ook anderen in beeld)

Talent aanmoedigen: complimenten en aandacht

1. Geef het de tijd

Een voornemen, of een afspraak, is nog geen gedragsverandering. Mensen hebben zeker 40 dagen nodig voor het aanwennen van nieuw gedrag. Zo lang duurt het om een nieuw 'pad' aan te leggen in onze hersenen. Een van de grootste valkuilen is dat we het eerder opgeven. Nog voordat we het goed en wel hebben ingesleten in ons brein, laten we het voornemen vallen. Gedurende 40 dagen blijven coachen en aanmoedigen (zelf of met hulp van een ander) werkt bijzonder effectief in het realiseren van een meer blijvende gedragsverandering.

2. 'Shaping'

Het aanmoedigen van kleine stappen vooruit noemen we 'shaping'. Bijzonder effectief. Dit principe speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol in het leren praten door kinderen. Vanaf het eerste brabbelwoordje moedigen ouders dit aan: 'daddabbrabaa' 'heel goed, mama, dat is mama.'

Het gaat erom dat je de kleine successen benoemt. En aangeeft hoe dat al in de goede richting komt. Nog zonder daar veel aan toe te voegen. Het is vooral de aandacht die werkt.

- *De allerkleinste stap is een goede intentie. Als iemand zich wel heeft voorgenomen om te experimenteren met zijn of haar nieuwe gedrag maar dat alsnog nalaat, en er wel op kan reflecteren ('ik had natuurlijk dit of dat moeten doen') is dat al de moeite waard om te benoemen en te bevestigen ('inderdaad, je weet dus al precies wat je te doen staat, dat is winst.')*

3. Positieve feedback en complimenten

Complimenten zijn een sterke bekrachtiging van gedrag. Daarvoor is het belangrijk ze op te bouwen:

1. Kondig het compliment aan (contact maken)
 2. Benoem wat je ziet (het *gedrag* van de ander)
 3. Wat is het effect ervan (op die ander, op het proces, op het resultaat...)
- *Een mooie variant is de 'complimenteuze vraag': 'Dat ging soepel, die vergadering. Het valt me wel vaker op dat we heel erg op tijd klaar zijn als jij voorzitter. Hoe doe je dat toch?' Door de vraag te stellen geef je een compliment. De ontvanger gaat zelf op zoek naar de werkzame bestanddelen in zijn of haar gedrag. ('Inderdaad, hoe deed ik dat?')*
 - ↔ Kijk uit met complimenten op de **PERSOON** ('wat ben je toch een slimme vent') of met complimenten op het **RESULTAAT** ('wat heb je dat snel gedaan'). Beide hebben een gering leereffect. Sterker nog: ze kunnen ertoe leiden dat mensen terughoudender worden in experimenteren met nieuw gedrag (omdat iemand wel weet dat je een positief oordeel hebt, en dus iets verwacht, maar geen informatie ophaalt over hoe hij tot het succes gekomen is). Geef het compliment op het **GEDRAG** van de persoon.
 - Complimenten ABC:
 - A = accuraat, zo precies mogelijk
 - B = believable, geen overdrijving
 - C = constructive, het compliment is relevant voor de ander en helpt hem of haar een stap vooruit.