

Ontwikkeling van(uit) talent

Een krachtig perspectief voor persoonlijke groei

Saskia Tjepkema en Luc Verheijen

Vanuit het competentiedenken vinden HR en management het meestal belangrijk dat medewerkers zich verder ontwikkelen in dingen waarin ze nog niet zo sterk zijn. Maar vraag je mensen hun talenten nog verder te ontwikkelen, dan krijgen zij energie en kunnen zij echt uitblinken. Vaak verbeteren zij gaandeweg ook hun zwakke punten, als zij die nodig hebben voor de ontwikkeling van hun sterke kanten.

Het is bijna een automatisme: bij het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling vormt datgene wat iemand niet zo goed kan meestal het vertrekpunt. Een verschilanalyse op basis van competentieprofielen en (zelf)assessments toont ontwikkelpunten. Wat komt een talentvolle jonge leidinggevende nog tekort om een uitstekende manager te worden? Waar moet een veelbelovende sales manager aan werken om nog effectiever te worden? Deze vaak zorgvuldige afwegingen leiden tot gedegen persoonlijke ontwikkelplannen en afgewogen keuzes voor coaching of aanvullende opleidingen met prestatieverbetering als doel.

Deze veel voorkomende benadering is impliciet gebaseerd op de veronderstelling dat iedereen in nagenoeg alles (enigszins) bekwaam kan worden en dat bij iedereen de zwakke punten de meeste noodzaak of ruimte voor groei bieden. We hanteren iemands sterke punten als vanzelfsprekende gegevenheden en focussen op het 'verbeteren' of 'minimaliseren' van hun tekortkomingen (Clifton & Buckingham, 2003). Als een kind thuiskomt met een rapport met allemaal zevens, twee achten en een vier voor wiskunde, is de kans groot dat de ouders zich het meeste zorgen maken over die ene onvoldoende. Daar geven ze dan ook de meeste aandacht aan. Deelnemers aan een leertraject praten heel vaak over hun ontwikkelpunten. Zij vinden het veel lastiger hun kwaliteiten te benoemen. Toch is het zeer de moeite waard om juist te kijken naar waar iemand *goed in is*: persoonlijke krachten, kwaliteiten, talenten. Zeker bij management development of talentontwikkelingsprogramma's kunnen mensen beter inzoomen op hun kracht en die verder ontwikkelen, dan hun minpuntjes oppoetsen. Dit noemen we de *waarderende benadering* van persoonlijke ontwikkeling.

Waarderende benadering

De waarderende benadering van persoonlijke ontwikkeling is een sterk persoonsgerichte benadering. De *persoon* staat centraal: diens kwaliteiten en ambities zijn de motor voor het ontwikkelproces. De vooronderstelling is dat juist talenten (en dus niet onze zwakke punten) de meeste ruimte voor groei bieden. Clifton & Buckingham 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: talenten. 'Talent' staat dus niet gelijk aan 'persoon' alsof er getalenteerde en niet-getalenteerde mensen zijn, maar iedere persoon heeft bepaalde talenten. Die zijn een wisselwerking tussen datgene wat iemand goed kan - waar hij aanleg voor heeft - en waar hij plezier aan beleeft. Ze zijn daarmee nauw verbonden met wie hij *is*.

Door de nadruk te leggen op talenten ontstaat energie voor verandering en maken we de weg vrij voor echt excelleren. Daarmee gaan we uit van de waarderende benadering (Cooperrider, 2004).

probleemoplossende aanpak	waarderende benadering
Bepaal knelpunt: Wat gaat hier niet goed?	Onderzoek kwaliteiten: Wat gaat er goed? Wat is de moeite waard?
Analyseer oorzaak: Waar ligt het aan?	Bepaal hoe het beter zou kunnen: Welke droom heb je over de toekomst?
Brainstorm: Wat zijn mogelijke oplossingen?	Formuleer een ambitie: Wat is je gewenste toekomst?
Actie: Wat gaan we doen (actieplan)?	Actie: Hoe maak je die ambitie realiteit?

Bron: Cooperrider, 2004.

Waarom waarderend?

Er zijn goede redenen waarom het soms het meest krachtig werkt om juist talenten en niet tekortkomingen als uitgangspunt voor groei te nemen. Ten eerste is er de veeleisendheid van sommige functies. Het gemiddelde competentieprofiel van een leidinggevende bevat competenties op uiteenlopende gebieden als inspireren, managen, beheren en coachen. Om deze rol op al die vlakken goed te kunnen vervullen wordt het voor managers steeds belangrijker te weten waar hun kracht ligt. En hoe ze met die kracht een effectieve leidinggevende kunnen worden (authentiek leiderschap).

Een tweede reden is het belang van zelfsturend leren. Steeds meer mensen werken vrijwel voortdurend aan hun persoonlijke ontwikkeling in de vorm van een training of geïntegreerd in het dagelijks werk. Ze vragen feedback, gaan uitdagende projecten aan en benaderen nieuwe taken vanuit de vraag welke ontwikkelmogelijkheden die hen bieden. Zelf je ontwikkeling en loopbaan sturen vraagt dat je werkt vanuit je eigen energie en 'innerlijk kompas'. Zicht op je talenten en hoe je die wilt benutten en ontwikkelen geeft meer richting en doel dan besef van datgene wat je niet goed kunt.

Een derde reden heeft te maken met het leerproces zelf: uitgaan van wat iemand goed kan roept zelfvertrouwen op. Dat geeft energie om te leren en te veranderen, en positieve emoties versterken de drang om nieuwe acties te ondernemen (Boyatzis, 2004; Dewulf & Verheijen, 2004). Bovendien kunnen mensen zich iets voorstellen bij wat ze precies willen bereiken, als ze weten waar hun sterktes liggen. Dat is lastiger als je ergens niet zo goed in bent, of er niet zoveel mee hebt. Dan *zie* je niet wat het resultaat kan zijn. Het blijft een abstracte voorstelling van een bepaald competentieprofiel.

Een voorbeeld. Een deelnemer uit een personal development programma met een sterk technische achtergrond, goed in het bouwen van hoogwaardige ICT-applicaties, hoort in een assessment dat hij meer aan zijn sociale vaardigheden moest werken. Hij accepteert dat als ontwikkelpunt, wil er graag aan werken, maar heeft daar veel hulp bij nodig. Sociale vaardigheden, dat is immers niet 'zijn ding'. Hij vindt het lastig concrete leerdoelstellingen te formuleren. Maar wanneer hem wordt gevraagd hoe hij zijn talent om mooie oplossingen te bouwen verder wil benutten voor de organisatie, zegt hij dat hij nu vaak solistisch opereert. Om effectiever te worden lijkt het hem leuk in teams te werken die oplossingen ontwerpen voor grotere en meer complexe vraagstukken. Dat doet een beroep op bekwaamheden als mensen betrekken, luisteren, samenwerken. 'Sociale vaardigheden' dus, die nu voor hem een heel concreet en belangrijk doel worden om zijn talent verder te ontwikkelen. Ze zijn nu

als het ware van *hemzelf*, hij wil ze ontwikkelen vanuit zijn eigen ambitie. Hij kan zich nu ook iets voorstellen bij het eindresultaat. Dat geeft hem meer vertrouwen in zijn vermogen te groeien en maakt hem energiek. Hij gaat gemotiveerd aan de slag.

Al met al helpt de waarderende benadering mensen zelf sturing en richting te geven aan hun eigen persoonlijke groei en echt 'ondernemer van hun talent' te worden (Rondeel & Wagenaar, 2003), door het stellen van de volgende vragen:

- Waar ben je goed in? Wat doe je graag? Wanneer ben je 'in je element'?
- Hoe kun je die talenten het beste inzetten in je functie of breder: voor de organisatie?
- 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?

Talenten in zicht

Talenten als uitgangspunt nemen voor verdere persoonlijke ontwikkeling begint met het in beeld krijgen van die sterke punten. Omdat datgene waar ze goed in zijn hen juist vaak gemakkelijk af gaat, zijn mensen zich over het algemeen niet erg bewust van hun kwaliteiten. Het loont daarom de moeite om er expliciet naar op zoek te gaan. Min of meer vertrouwde technieken zoals assessments en 360 graden feedback komen daarvoor in aanmerking. Net zoals je die kunt gebruiken om te ontdekken wat iemands ontwikkelpunten zijn, is het mogelijk ze in te zetten om iemands talenten te ontdekken.

Naast input van anderen is zelf-onderzoek heel krachtig. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door *zelf-tests* in te vullen. Denk aan generieke persoonlijkheids- of management-tests zoals de Myers-Briggs type indicator, of specifieke tests zoals de strengthsfinder van Clifton & Buckingham, gericht op het ontdekken iemands top-vijf van sterke punten. Maar er zijn ook eenvoudiger vormen denkbaar: een hogeschool-docent die we kennen vroeg zijn studenten om voor alle letters van het alfabet (ook de Q en de X voor wie durfde) één kwaliteit van zichzelf op te noemen.

Een andere techniek is de *historielijn*: vraag deelnemers een tijdslijn te tekenen van hun eerste werkdag tot op dat moment:

- wat waren daarin significante gebeurtenissen? Mijlpalen die bepaalde perioden markeerden, hoogte- of dieptepunten?
- op welke momenten voelde u zich 'in uw element': deed u waar u goed in was, waar u veel plezier aan beleefde?

Door op die manier te reflecteren op de eigen loopbaan ontdekken mensen waar ze echt goed in zijn, in wat voor situaties ze gedijen (en wat voor talent ze daarvoor inzetten).

Om de zelfreflectie verdere verdieping te geven is een *portfolio* een bijzonder krachtig hulpmiddel. Dit instrument wordt vaak ingezet ter afronding van een leertraject, maar werkt ook heel effectief bij de start. Vraag deelnemers om te laten zien waar ze goed in zijn met tastbare voorbeelden: rapporten, brieven, een foto van een pagina uit een agenda, een collage.... Dit brengt een belangrijke reflectie op gang: hoe worden mijn sterke punten eigenlijk zichtbaar? Wat zijn nu dingen die echt iets zeggen over de manier waarop ik zaken aanpak?

Ontwikkelvragen

Zicht krijgen op talenten is slechts het begin. De volgende stap is om vanuit die sterke punten tot ontwikkelvragen te komen. Welke bekwaamheden wil je nog verwerven om je

talent verder te ontwikkelen? Globaal gezien kunnen mensen hun talent altijd op twee manieren verder ontwikkelen:

- 'Opschalen' van de context waarin je een talent kunt inzetten (van een huiskamerconcert naar het toezingen van een vol Ahoy);
- Verdiepen van de competenties die je al hebt (van het zingen van lichte kamermuziek tot het opvoeren van de Mattheus Passion).

In beide gevallen zijn er bepaalde aanvullende competenties nodig om de ambitie te kunnen realiseren en daadwerkelijk meer werk van de talenten te maken. We noemen die *hefboomcompetenties*. Soms liggen die bekwaamheden sterk in het verlengde van de bestaande competenties (*beter* leren zingen), maar soms zijn ook echt nieuwe bekwaamheden nodig (voor een concert in Ahoy is bijvoorbeeld PR ook belangrijk).

Roze bril ?

Een waarderende benadering van persoonlijke ontwikkeling beoogt positieve energie voor verandering en groei los te maken. Maar het is geen puur 'roze bril aanpak'. Het vergt behoorlijk wat van mensen om naar hun eigen kwaliteiten te kijken en die niet als comfortabel gegeven te zien, maar te kijken waar nog ruimte voor verbetering is. Daarbij lopen mensen onherroepelijk tegen zaken aan die ze moeilijk of zelfs eng vinden. Neem alleen al het durven benoemen van datgene waar je goed in bent, en daarmee naar buiten treden. Dat voelt heel onbescheiden.

Bovendien, is het niet gewoon nodig om zwakke punten in iemands functioneren te verbeteren? Jawel, dat is inderdaad soms nodig. En ook mogelijk, want mensen hebben een enorm vermogen om tekortkomingen kleiner te maken. Maar in sommige gevallen - bijvoorbeeld bij management development - is het wegwerken van zwakke punten niet voldoende. En het lukt mensen bijna nooit om een zwak punt om te zetten in een sterk punt. Oefening baart niet altijd kunst. Je zwakke punten verbeteren, of ze creatief omzeilen, bijvoorbeeld door samenwerking te zoeken met mensen die ze compenseren, helpt, maar om echt excellente prestaties neerzetten vraagt het optimaliseren van je datgene waar van nature je kracht ligt (Buckingham & Clifton).

Maak werk van talent

Door het ontwikkelproces te verankeren in iemands talenten - door aan te boren waar iemand warm voor loopt, echt goed in is, en *zichzelf* is - ontstaat energie en ambitie om te groeien. Tegelijkertijd is er zelfvertrouwen en focus. Mensen begrijpen werkelijk wat hun nieuwe uitdaging is en hebben er een levendig beeld bij. Dit maakt dat het leerproces eigenlijk niet meer te stoppen is. Mensen gaan dingen ontdekken, anders doen, stappen zetten. De rol van de leerbegeleider is dan vooral die van ondersteuner: leermogelijkheden creëren, coaching in het leerproces aanbieden, hen helpen ondersteuning te vinden.

Dit legt een basis voor duurzame groei. Naarmate mensen in dat leerproces meer zicht krijgen op datgene waar ze goed in zijn en al doende beter gaan begrijpen hoe ze die krachten kunnen inzetten, versterkt hun vermogen om hun eigen werk vorm te geven. Ze creëren mogelijkheden om hun werk een eigen draai te geven, door nieuwe taken op te pakken of rollen anders in te vullen, zodanig dat dit optimaal aansluit bij hun talenten. Met die authentieke invulling van hun functie komen ze op het punt dat ze *echt* kunnen excelleren in wat ze doen.

Dr. S. Tjepkema en L. Verheijen zijn adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. L. Verheijen is tevens hoofdredactielid van Develop, kwartaaltijdschrift in HRD.

Clifton, D.O en M. Buckingham, *Ontdek je sterke punten* (2003) Spectrum, Utrecht.

Dewulf, L. en L. Verheijen., Ervaringsleren in een sociale context: een praktijktheoretisch model. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, 2003, nr. 10, p. 4 - 8. Cooperrider, D.L. *Advances in Appreciative Inquiry: Constructive Discourse in Human Organizations* (2004) Elsevier Science, Oxford.

Rondeel, M. en S. Wagenaar, *Kennis maken, leren in gezelschap* (2003), Scriptum, Schiedam.

Boyatzis, R. et. al., Coaching werkt als je de valkuilen weet te vermijden. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, 2004, nr. 11, p. 6 – 10.