

18 Vertrouwen op talent

Een waarderend-onderzoekend perspectief op persoonlijke ontwikkeling

Saskia Tjepkema

Een belangrijke beweging in het denken over leren in arbeidsorganisaties op dit moment is het ‘sterke-puntendenken’. De tekortgerichte benadering, waarbij we kijken welke competenties iemand nog mist, krijgt eindelijk tegenwicht. Er komt meer aandacht voor talenten en bezieling: woningbouwcorporaties starten een traineeprogramma Talentinhuis, het ministerie van VROM heeft een eigen afdeling Talentontwikkeling, naast POP’s zien we steeds meer talentwerkboeken, en studiedagen over ‘op zoek naar je eigen kracht’ doen het goed... Het zijn signalen die erop duiden dat we zoeken naar een manier van werken waarbij we de sterktes en krachten van mensen optimaal ontwikkelen. Een aanpak die de gangbare manier van denken in tekorten mooi aanvult. En die echt drastisch anders is. Maar niet zomaar! In dit hoofdstuk verkennen we daarom het perspectief dat daaronder ligt: de waarderend-onderzoekende benadering. Pas als we daar recht aan doen, is de sterke-puntenbenadering namelijk een echt nieuwe wind in de zeilen.

18.1 Wat doen we met talent?

Enige tijd geleden was ik begeleider van een talententraject in een grote overheidsorganisatie. Iedere deelnemer was door het managementteam (MT) persoonlijk uitgekozen, en samen met mijn interne collega had ik enthousiaste verhalen van de managers gehoord over deze groep. Op de eerste bijeenkomst vroegen we alle deelnemers naar hun talenten: Welk talent van jezelf wil je in dit traject verder onderzoeken om te zien hoe je dat voor de organisatie productief kunt maken? De meesten konden – ook tot hun eigen schrik – geen antwoord geven...

De deelnemers in deze groep vormen geen uitzondering, integendeel. Hoe komt dat? Wat maakt dat we zo gewend zijn om te denken in termen van datgene wat we nog niet kunnen als het gaat om leren en ontwikkelen? Een verklaring ligt in de manier waarop we (onbewust) kijken. De *gap*, of het tekortperspectief, is zeer dominant in de manier waarop we in arbeidsorganisaties met ontwikkeling omgaan. We zoeken uit wat we moeten kunnen voor een bepaalde rol of taak, kijken welke competenties we al beheersen, en welke we (dus) nog moeten ontwikkelen. Op basis van de ‘standaard’ analyseren we het ‘tekort’.

Dat is een benadering waarmee we vertrouwd zijn. Het kan ook anders. In het geval van de deelnemers aan dit talentetraject hebben we besloten het over een andere boeg te gooien en ook echt hun talenten centraal te stellen.

De eerste stap die we zetten was het arrangeren van één-op-één gesprekken tussen de leden van het managementteam en deelnemers: de MT'ers zagen bepaalde talenten in deze mensen die zijzelf nog niet konden zien, maar hadden die niet met hen besproken. Mensen vragen er ook niet snel naar – dat je voor een talentetraject gevraagd bent is op zich al een compliment! Maar het uitpluizen van de vraag over welk talent het dan ging, in een onderzoekend gesprek, leverde wel veel informatie en inzicht op. Kwaliteiten die de deelnemers zelf heel normaal vonden, bleken voor de MT'ers juist een reden om in hen te willen investeren. Ook voor de managers bleken de gesprekken heel verhelderend: ze scherpten hun eigen visie op het werk in de organisatie en op de deelnemers aan. En – *last but not least* – het gesprek deed iets heel belangrijks in de relatie, op het gebied van onderling vertrouwen en respect.

Daarnaast vroegen we de deelnemers om een portfolio te maken waarin hun eigen sterktes naar voren kwamen. Dat was een spannende, maar heel krachtige opdracht. Sommige mensen bleken nog nauwelijks zo verdiepend naar hun eigen sterktes gekeken te hebben: Waar ben ik eigenlijk echt goed in, waar zit nou mijn kracht? En wat vind ik leuk om te doen? Want die twee gaan vaak samen. Het ontdekken van die kwaliteiten leverde verrassende, nieuwe inzichten op. Een ICT'er bleek bouwen en architectuur als hobby te hebben: hij bouwde onder meer ook eigen huizen. Door via de lens van dat talent naar zijn eigen rol in de organisatie te kijken ontdekte hij nieuwe kansen om te groeien.

Die manier van werken leverde veel energie op, en zelfvertrouwen. De managers en de deelnemers gingen ook veel beter sturen op het soort werk waarin ze tot hun recht komen, omdat nu helder werd waar hun kracht en *drive* precies zaten.

Een dergelijke aanpak zou op veel meer plekken werken en onze gangbare leer- en ontwikkeltrajecten verrijken. Dit hoofdstuk breekt een lans om vaker en meer vanuit sterktes en talent te werken. We werken langs de volgende vragen:

- Hoe werkt de gap- of tekortbenadering? En waar liggen de grenzen van die aanpak?
- Wat is de sterke-puntenbenadering? En wat bedoelen we met een waarde-rend-onderzoekende insteek?
- Wat levert die manier van werken op?

En omdat 'van het ene in het andere uiterste' natuurlijk nooit een oplossing is, verkennen we in de laatste paragraaf wat de valkuilen zijn van de sterke-puntenbenadering.

18.2 Tekorten en standaarden als vertrekpunt

De gap- of tekortbenadering is onbewust gemeengoed. Buckingham en Clifton (2003) stellen in hun bestseller *Ontdek je sterke punten* hun lezers de gewetensvraag: ‘Wat doet u als uw kind thuiskomt van school met een rapport met allemaal 8-en en één 5? Waar gaat uw aandacht naar uit?’ Een steekproef in uw omgeving zal het snel aantonen: die 5 werkt als een soort magneet.

Wie mensen vraagt naar hun ontwikkelpunten krijgt steevast datgene te horen waar ze niet goed in zijn: ‘Ik moet beter leren deadlines te bewaken’, ‘Focus houden in wat ik doe, want ik ben snel afgeleid’, ‘Invloed pakken, want daar ben ik niet zo goed in’. Sommige mensen slepen een dergelijk ‘ontwikkelpunt’ jaren met zich mee, raken er zelfs een beetje aan gewend. Je hoort maar zelden iemand die antwoordt: ‘Nou, mijn talent is mijn creativiteit, ik kan altijd wel honderd oplossingen bedenken als een proces vastzit, ik wil die kracht eigenlijk nog meer leren inzetten voor mijn team.’

Iedereen zal de gap-benadering ook herkennen in de gangbare opleidingsplanningsystematieken en POP-formats. Wat moet iemand kunnen voor een functie? Wat kan hij al? Welke competenties ontbreken nog? Of, op organisatieniveau: welke competenties hebben we al in huis en welke nog niet? Het systematisch werken aan inventarisatie van leerbehoeften middels competentieprofielen en assessments heeft ons vak veel gebracht. We zijn gericht in de opleidingsprogramma’s en het leeraanbod. En dat is een stuk beter gekoppeld aan het werk enerzijds en de strategische focus van organisaties anderzijds. Maar eenzijdig op die gap-benadering leunen heeft schaduwzijden die we steeds duidelijker gaan zien.

De belangrijkste daarvan is wat we het ‘lijstjeseffect’ noemen: het competentieprofiel fungeert vaak onbewust als verlanglijstje van wat iemand allemaal zou moeten kunnen voor een bepaalde rol. Een competentielijst is niet alleen een uitvloeisel van een objectieve werkanalyse, maar ook van de visie of strategie van de organisatie op hoe het werk gedaan zou moeten worden. Als klantgerichtheid een thema is, zullen we klantgerichte competenties vaker terugzien in de profielen, bijvoorbeeld. Ze drukken een wens of norm uit: hoe we zouden willen dat een functie vervuld wordt. In die zin vormen ze ook een stuurinstrument (Mulder, 2001; Weggeman, 2008).

Als je vervolgens ontwikkeldoelen één-op-één koppelt aan datgene wat iemand nog tekortkomt op dat wensenlijstje, ontstaan soms situaties waarin zich de kwestie aandient: mag je dit van mensen vragen? Medewerkers hebben soms het gevoel dat ze tegen de lat van een ‘schaap met vijf poten’ worden gehouden. Ook managers voelen niet zelden terughoudendheid om in een POP-gesprek mensen op alle competenties de maat te nemen.

Bovendien is de vraag of je hier ontwikkeling richting excelleren stimuleert.

Of de focus klopt. Rationeel gezien weten we: echt goed worden in een rol vraagt meer dan een optelsom van bepaalde competenties. Dat vraagt ook talent, bezieling, je thuis voelen in een bepaalde rol (Buckingham & Clifton, 2003). We weten dat het formuleren van ontwikkeldoelen geen rekensom kan zijn. En toch... als je de assessment centers en POP-systematieken ziet, doen we soms net alsof het dat wel is. Zoals in het geval van een manager die in een assessment te horen kreeg dat hij een heel goede pionier is: 'De kracht van de heer H. ligt in het ondernemen en het vernieuwen. Hij kan mensen meekrijgen in een idee, wil sturen, maar hoeft niet zo nodig de leiding.' Het opleidingsadvies dat hij meekreeg was: 'Investeer in project- en timemanagement.' Op die onderdelen van het werk scoorde hij onvoldoende. Puur logisch gezien is er geen speld tussen deze redenering te krijgen, en toch voel je aan dat het maar zeer de vraag is of deze manager zal doorgroeien tot een sterke leidinggevende door die opleidingen (waar hij bovendien niet echt veel animo voor had). Is het niet beter te investeren in zijn pionierskwaliteiten, en die krachtig maken?

Te veel of te eenzijdig sturen op de geformuleerde standaard gaat bovendien ten koste van de diversiteit: je legt verschillende mensen – die verschillende kwaliteiten in huis hebben – tegen één model van hoe het werk gedaan zou moeten worden. Dat gaat uit van voorspelbaarheid (van tevoren kun je bepalen hoe de klus het best gedaan kan worden) en stuurt richting herhaling van wat er al is (mensen leren het zoals het eerder werd gedaan). Vernieuwing van aanpakken wordt daarmee lastiger. Je beweegt richting één norm en één profiel. In tijden waar innovatie en vernieuwing belangrijk zijn, is diversiteit echter juist iets om te koesteren. Werkplekken waar meer variatie in aanpakken zijn, zijn beter bestand tegen nieuwe ontwikkelingen en toenemende complexiteit in de buitenwereld (Gratton, 2007; Dewulf, 2009a, 2009b).

Het gap-perspectief heeft dus zijn grenzen. Het bewijst met name zijn waarde in voorspelbare situaties en wanneer je voor een bepaalde functie of rol sommige dingen gewoon goed moet kunnen en ze op een bepaalde manier moet uitvoeren. Bij een jong kind dat leert lezen en schrijven, is het heel behulpzaam om vast te stellen welke letters het al kent, en welke nog niet. Iemand die zijn rijbewijs wil halen, doet er goed aan te kijken welke verkeersregels hij al wel weet en welke nog niet. Daar moet dan nog aan gewerkt worden.

Vertaald naar organisaties: vertrekken vanuit tekorten is relevant bij werk waar een duidelijke norm moet worden bewaakt ten aanzien van de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, in verband met productiekwaliteit, veiligheid, juridische richtlijnen enzovoort. Steeds minder werk voldoet aan die criteria. En er zijn (dus) heel veel gevallen waarin een sterke-puntenperspectief op leren meer oplevert. Bovendien zijn er aanwijzingen dat mensen in hun werk ook ruimte zoeken om hun talent kwijt te kunnen, met name jongere generaties vinden het belangrijk om ook op hun sterktes en drijfveren een bijdrage te kunnen leveren (Jolink, Korten & Verhiel, 2009).

18.3 Tijd voor een aanvullend perspectief: talent!

Leren benaderen vanuit de tekortgedachte is maar één perspectief. Het is ook mogelijk leren te benaderen vanuit het uitbouwen van wat er al is. De oude Grieken maakten dat onderscheid al waar ze opvoeden vergeleken met ofwel 'het vullen van een vat', ofwel 'het ontbranden van een vuur' (De Vries, 2003). Het speciaal onderwijs bijvoorbeeld, kent een lange traditie als het gaat om kijken naar wat leerlingen vooral wel kunnen. En Csikszentmihalyi (1999) ontdekte dat mensen weliswaar leren als ze geconfronteerd worden met iets dat ze nog niet kunnen (als dat gezonde spanning oproept komen mensen in beweging), maar ook als ze juist iets doen waar ze veel talent voor hebben. Dan worden ze haast ongemerkt beter, ze leren in *flow*.

Vanaf 2005 komt de sterke-puntenbenadering ook in arbeidsorganisaties op. De kerngedachte is dat je ontwikkeling juist bevordert door te investeren in kracht en talenten: die gedachte- en handelingspatronen van een persoon die onvervreemdbaar en altijd aanwezig zijn en die sterk verbonden zijn met iemands drive (Buckingham & Clifton, 2003). Iemand met positivisme zal altijd en overal kansen zien. Iemand met actiegerichtheid zal zich altijd afvragen: wat wordt nu onze volgende stap? En hij ziet die stap ook voor zich. Waar iemand met een strategisch talent juist vooruitdenkt en de grote lijn ziet.

Ontwikkeling waarbij je uitgaat van iemands sterke punten krijgt vorm door te werken met een sterk positief doel in het werk, waarvoor iemand warm loopt. En door vervolgens te kijken wat iemand in huis heeft om daar te geraken en waar nodig competenties te verwerven die helpen om een bepaalde sterkte in een gegeven context productief te maken (Dewulf, 2009b). En... door hulpconstructies te verzinnen voor iemands zwakke punten: niet alles hoeft je te leren (Buckingham & Clifton, 2003). Daarmee is het sterke-puntendenken een wezenlijke aanvulling op het (onbewust) gangbare gap-perspectief.

Voor de duidelijkheid: het gaat hier niet om een benadering waarin naar mensen gekeken worden alsof ze 'talent' zijn (of niet) – Bossuyt en Dries (2009) noemen dat het 'elitair perspectief' op talentontwikkeling. De aandacht richt zich dan op een bevoorrechte groep medewerkers van een organisatie die zich onderscheidt van anderen als *high potentials* of toekomstige leiders. Talentmanagement gaat dan over het identificeren en binden en boeien van die groep.

De sterke-puntenbenadering gaat juist uit van een diversiteitsperspectief op talent: ieder mens heeft talenten. Het gaat erom die naar boven te halen en te benutten als grondstof voor ontwikkeling en bloei in het werk (Bossuyt & Dries, 2009). Een insteek zoals die bijvoorbeeld in het speciaal onderwijs of het werken met mensen met een beperking al sinds jaar en dag gehanteerd wordt.

Sterke punten als start

Ontwikkeling stimuleren door te starten bij sterke punten betekent dus niet kijken naar wat er nog ontbreekt, maar:

- Op zoek gaan naar waar kracht en drive zit, wat energie geeft, door zelfreflectie aan de hand van succeservaringen, zelftests enzovoort.
- Uitdagende ambities in het werk formuleren: waar wil iemand naartoe? Een positief doel vormt de start.
- Onderzoeken hoe iemands sterke punten verder uitgebouwd kunnen worden om bij dat doel te komen. En kijken naar de vraag: welke hefboomcompetenties kan iemand nog ontwikkelen om het talent in een gegeven context productief te maken? Denk aan iemand die zo creatief is en zoveel ideeën heeft dat hij in een overlegsituatie ernaar neigt om heel snel met ideeën te komen, ook al is dat te vroeg of sluit dit niet aan bij wat de situatie nodig heeft. Een hefboomvaardigheid is dan luisteren, samenvatten tot duidelijk is waarover nieuwe ideeën nodig zijn, alvorens met nieuwe ideeën te komen (Dewulf, 2009a, 2009b).
- Zoeken van een hulpconstructie voor die delen van het werk waar iemands kracht niet ligt, maar waar men toch verantwoordelijkheid voor zal moeten nemen. Bijvoorbeeld een tool in het werk gebruiken, of het werk delen met een collega.
- Een uiterste consequentie kan zijn het op onderdelen aanpassen van de functie (bepaalde taken eraf, bepaalde taken erbij).

Op die manier werken verandert de manier waarop we met ontwikkeling omgaan. Geen competentielijst die naast het functioneren wordt gelegd, en waarvan een POP wordt afgeleid. Organisaties die werken met de sterke-puntenbenadering, gaan op zoek naar datgene wat hun mensen drijft. Ze maken duidelijke outputafspraken met hun medewerkers en gaan vervolgens op zoek naar manieren waarop mensen die output kunnen realiseren, gebruikmakend van de dingen die ze goed kunnen en graag doen. Medewerkers krijgen daarin zelf ook een belangrijke verantwoordelijkheid. Evenals managers die de rol van *talent spotter* en coach krijgen toebedeeld. Ontwikkelplannen zijn talentgericht: hoe kun je uitbouwen waar je goed in bent? En daarin wordt niet in eerste instantie gedacht aan cursussen, maar aan werk: is het mogelijk in het takenpakket te schuiven, zodat het werk een optimaal beroep doet op het ontwikkelen van potentieel? Of is in de manier waarop iemand een klus aanpakt, ruimte te vinden (Tjepkema & Verheijen, 2009)?

Belangrijk om te benadrukken is dat deze manier van werken de human resource development-praktijk niet op een instrumentele, maar op een fundamentele manier verandert. Het vertrekpunt en perspectief is anders. Niet beheersing, maar ontwikkeling staat centraal. Niet uitgaan van een standaard, maar juist van het ontwikkelen van eigen aanpakken. En de sturing komt niet alleen vanuit de organisatie, maar ook vanuit de medewerker (Keursten, 1999).

Voor we die uitgangspunten van de waarderend-onderzoekende insteek gaan 'uitpakken' volgt eerst een voorbeeld van hoe bijvoorbeeld een coachgesprek er dan uit kan zien.

Een voorbeeld: het coachgesprek

Jasper is een ervaren onderzoeker en beleidsadviseur, 37 jaar oud. Hij schrijft prima rapporten en wordt door zijn collega's gewaardeerd om zijn vakkenis en prettige combinatie van precisie en snelheid. Klanten en collega's van andere afdelingen hebben daar echter over het algemeen een heel ander beeld van. In vergaderingen of presentaties komt Jasper bij hen namelijk allesbehalve snel over: hij stottert, wijdt lang uit, geeft geen rechtstreeks antwoord en vertelt veel details die er niet toe doen. Met name wat meer actiegerichte klanten verliezen daarbij soms echt hun geduld. Waar Jasper dan weer onzeker van wordt, waardoor hij weer meer woorden gebruikt, waardoor... en zo verder.

Verschillende presentatie- en communicatieopleidingen hebben wel iets opgeleverd in de zin dat Jasper weet wat hij fout doet, en hoe het zou moeten, maar het lukt hem in de praktijk slecht om dat toe te passen. Daarom zoekt hij dit keer in overleg met zijn leidinggevende een persoonlijke coach. Die gaat met Jasper aan de slag om de vraag te analyseren:

'Wat zou je willen?'

'Dat ik rustig vertel wat ze willen weten. Ik moet het dus veel meer structureren. Dat ik goed presenteer.'

'Wat vind je er moeilijk aan?'

'In mijn hoofd spelen zo veel gedachten tegelijk, ik wil graag een genuanceerd antwoord geven, dus krijg ik allerlei associaties die ik er ook bij wil vertellen. Dat wordt alleen veel te veel, dan zie ik dat de ander zijn geduld verliest. Dan zeg ik wel tegen mijzelf: stop met praten! Maar dat lukt me dan niet. Mijn gedachten gaan maar door en mijn woorden ook.'

'Zijn er ook momenten waarop je er geen last van hebt?'

'Nee, altijd bij presentaties en als ik in vergaderingen ineens het woord krijg, gebeurt me dit. Als ik mijn presentatie goed heb kunnen voorbereiden gaat het beter – dan heb ik vooraf alles al wat geordend, maar als ik spontaan een vraag krijg in een projectgroepvergadering, zoals "vertel eens even hoe het nu staat met het onderzoek", dan ga ik helemaal de mist in.'

'Ja, maar ik bedoel: zijn er ook momenten waarop je in je communicatie wel to-the-point bent?'

'Ja, als ik schrijf! Maar dat is niet eerlijk natuurlijk, dan kan ik rustig nadenken en mijn gedachten ordenen. Dat moet ik eigenlijk ook doen in zo'n presentatie, maar dan heel snel. (...) En... nou ja... als ik gewoon in gesprek ben met een paar van mijn collega's, dat gaat ook veel beter. Een gewoon gesprek, dat is makkelijk, dan zeg ik wat, en dan stellen zij een vraag, en al doende bouw je een redenering op. Het hoeft niet in één keer goed.'

We nemen dat laatste gegeven vervolgens als vertrekpunt om op door te bouwen en komen uiteindelijk op een aanpak uit waarmee Jasper de vergaderingen wat meer op ‘een gewoon gesprek’ kan laten lijken. ‘Vlot en spontaan presenteren’ hoeft hij niet te leren. In plaats daarvan onderzoeken we hoe hij zijn natuurlijke manier van spreken ook in grotere groepen kan inzetten. Het komt erop neer dat hij niet zelf alle verantwoordelijkheid voor het helder krijgen van de boodschap pakt, maar die als het ware deelt met de ander en de interactie opzoekt. Jasper bedenkt zelf de ‘pizza-aanpak’: ‘Ik bied ze gewoon alleen de bodem aan. En laat mensen dan vervolgens zelf kiezen welke vulling ze erop willen! Sommige klanten willen ook niet zoveel weten, die geef ik gewoon een Margherita, maar diegenen die een extra belegde pizza met olijven en ansjovis en van alles willen, die kunnen dat krijgen!’

In de praktijk betekent dit dat Jasper ‘korte beurten’ neemt, veel voorstellen doet – ‘Ik kan daar wat meer over vertellen, maar ik zou ook wat meer over X kunnen laten zien’ – en vragen uitlokt. Zo blijft hij meer in contact, voelt zich zekerder en doseert de informatie een stuk beter.

18.4 Het waarderend-onderzoekend perspectief

Het sterke-puntendenken is een waarderend-onderzoekende benadering van persoonlijke ontwikkeling. Het is nadrukkelijk een benadering, geen methodiek of systematiek. Toepassing van deze principes in de praktijk ziet er telkens anders uit. De principes zijn ook terug te vinden in het organisatieontwikkelingsperspectief *appreciative inquiry* (AI) en in de methodiek van het *oplossingsgericht werken*. Ook die benaderingen weerspiegelen een waarderend-onderzoekende insteek van ontwikkeling (alleen dan van organisaties of systemen, en niet van individuen). De waarderend-onderzoekende benadering is te karakteriseren aan de hand van de volgende basisgedachten (Tjepkema & Verheijen, 2009).

Een positief doel geeft richting

Ontwikkeldoelen kom je niet op het spoor door te analyseren wat er nu misgaat, maar door te onderzoeken wat je graag wilt bereiken in het werk. Het is schrikbarend hoe vaak mensen een ‘omgekeerd negatief doel’ hebben als leerdoel. Het meest bekende voorbeeld is stoppen met roken. Dat is echter geen doel waar je naartoe kunt werken. ‘Energie voor lange wandelingen’ of ‘puf om te fietsen met mijn kleindochter achterop’, dat zijn doelen. In de waarderend-onderzoekende benadering ga je altijd op zoek naar een helder, krachtig, richtinggevend beeld van waar iemand zou willen staan over een jaar, of over een half jaar, in het werk. Omdat dat een aanknopingspunt vormt voor beweging; het wekt energie op en geeft richting. De energie richten op datgene waar je naartoe wilt, de ambi-

tie, geeft ruimte om te bewegen richting dat punt. Er ontstaan nieuwe ideeën, omdat je je bezighoudt met ‘lange wandelingen’ in plaats van met ‘roken’. Of in het geval van Jasper: ‘contact maken met de ander’ in plaats van ‘hoe formuleer ik mijn boodschap’. Einstein zei het al: ‘Problems cannot be solved on the same level of thinking that created them.’ De aandacht houden bij wat er niet lukt (bijvoorbeeld door te analyseren waarom dat niet lukt) zorgt ervoor dat de focus op het probleem blijft. De focus leggen op een doel geeft nieuwe perspectieven (Barret & Fry, 2005).

Er staat iets op het spel

Het vorige punt betekent niet dat het zoeken naar een doel niet mag starten bij kijken naar wat er nu niet lukt, bij frustratie of bij een probleem. Een belangrijk principe is namelijk wel urgentie. Wil ontwikkeling van de grond komen, dan moet het voor de betrokkenen ergens over gaan. Werken met talenten gaat niet over complimenten geven en je hullen in een roze wolk van zelfgenoegzaamheid. Het gaat over het in beweging komen omdat je iets wilt realiseren, en de wens om je talenten echt productief in te zetten en te ontwikkelen. Omdat er iets op het spel staat. In de waarderende benadering ga je dus op zoek naar *the affirmative topic*, het positieve thema: datgene waar de energie bij iemand zit. Positief geformuleerd (in de zin van waar je heen wilt) maar geworteld in echt gevoelde problemen.

Woorden en beelden hebben kracht

Hoe we praten bepaalt wat is en wat wordt. De kracht van taal, verhalen en beelden speelt een grote rol in de waarderend-onderzoekende benadering. Een plaatje schetsen van het doel, maar ook aandacht besteden aan iemands eigen verhaal tot dan toe. De succeservaringen die iemand heeft beleefd, de kracht die iemand heeft laten zien in zijn werk, komen die ook in het verhaal naar voren? In AI spreekt men van het poëtische principe: mensen leven hun verhaal, dus is het belangrijk er een krachtig verhaal van te maken. En niet een verhaal waarin iemand zichzelf klein of onvermogen maakt (Cooperrider & Whitney, 2005). Iemand die een verhaal vertelt waarin hij van mislukking naar mislukking stapt, zal zijn eigen energie en zelfvertrouwen voelen afnemen. Ontwikkelstappen zetten wordt dan lastig. Door de focus te verleggen naar wat hij elke keer heeft gedaan om uit het dal te klauteren, creëert hij een heel ander verhaal dat ook waar is, en meer kracht geeft om door te groeien. Herkaderen, woorden zoeken voor waar het echt om draait, is een belangrijke hefboom in de waarderend-onderzoekende benadering. Wil je het hebben over stress op het werk of over bevlogenheid? Over weerstand of over vertrouwen? Over hoe slecht je formuleert of over hoe je contact maakt?

Met name als het gaat om het formuleren van ambities (een belangrijke beginstap) is het opvallend hoe vaak mensen terugvallen op een beeld: een

omschrijving, een plaatje of een metafoor, zoals in het geval van de pizza. Er zit veel *tacit knowledge* in zo'n toekomstbeeld: mensen weten meer dan ze in woorden kunnen vangen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Vertrouwen op vermogen

De waarderend-onderzoekende benadering van ontwikkeling vertrekt vanuit het principe dat ieder mens en ieder systeem een oplossing in zich draagt, en ook het vermogen tot leren heeft. De vraag is: Hoe vis je die parels op? Hoe mobiliseer je het vermogen? Waar zit het hem in? Daarom is het analyseren van succesmomenten eigenlijk altijd een onderdeel van het proces. Je maakt in feite gebruik van het gegeven dat dingen soms wel misgaan of vast komen te zitten, maar dat dit zelden of nooit een constante is. Het gaat, of ging, ook wel eens goed, op een bepaald moment, in een bepaalde setting, met bepaalde mensen (Visser, 2009). Het onderzoeken van die positieve uitzondering (*the positive deviance*) levert bouwstenen op om nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Bovendien werkt het als een positieve attributie: door te bevestigen dat je vertrouwt op het vermogen van mensen of teams om hun eigen oplossingen te ontwikkelen voor een lastig probleem, gebruik makend van hun talenten en sterktes, versterk je dat vertrouwen. Alleen al de vraag 'Wanneer lukte het wel?' is een vraag die vertrouwen uitspreekt.

Leren is relationeel

De actie zit in de interactie: leren en ontwikkelen gebeurt tussen mensen. Een goed gesprek tussen een manager en diens medewerker over de talenten die hij of zij in iemand ziet, is goud waard, omdat in dat gesprek niet alleen een assessment plaatsvindt, maar ook wederzijds onderzoek over het werk en waarom bepaalde kwaliteiten daarin wel of niet belangrijk zijn (Dixon, 1998). Bij de sterke-puntenbenadering zijn handboeken, zelftests en andere reflectietools heel handig en bruikbaar, maar hij drijft uiteindelijk op dialoog en interactie. Een goed gesprek is niet-oordelend en onderzoekend, waarbij mensen elkaar helpen denken en samen betekenis geven aan vragen als 'Wat is je talent?' Zo'n gesprek stuwt het leerproces voort, maar levert ook op zichzelf iets op: de verbinding en het onderlinge respect tussen gesprekspartners groeit omdat mensen iets dierbaars en iets positiefs delen. Sommige collega's noemen dit het generatieve karakter van waarderend onderzoeken: het versterkt de kwaliteit van onderlinge relaties (Barrett & Fry, 2005; Bouwen, 2008).

Experimenten helpen je vooruit

Het gaat er niet om 'ineens' het hele pad te ontwerpen, je kunt de brug bouwen terwijl je erover loopt (Quinn, 2004). Dat doet meer recht aan de complexiteit van leerwegen. In de waarderend-onderzoekende benadering van ontwikkeling gaat het er niet om dé oplossing te vinden, maar om een eerstvolgende krachtige

stap te zetten. Daarna volgt weer reflectie op wat werkt en een volgend experiment. Mensen ontwikkelen hun vermogen en hun zelfvertrouwen zo stukje bij beetje. In het voorbeeld van Jasper is zijn ‘pizzamodel’ direct gaan toepassen. Samen met zijn coach heeft hij gezocht naar mogelijkheden om dat in de eerste week al te doen: een teamvergadering, een afspraak met een klant, zelfs een bijeenkomst met zijn fotografieclub dienden als experimenteermogelijkheden. Door daar succes te boeken en te analyseren wat daarin werkt, ontstaat nieuwe input voor spannender experimenten. Zo ontwikkelt iemand gaandeweg een bekwaamheid: bijvoorbeeld hoe je een sterk punt meer kunt inzetten. Of een ‘hefboomcompetentie’: een vermogen dat helpt om een talent (zoals in het geval van Jasper genuanceerd denken) productief te maken in een bepaalde context.

Het ‘meerdere wegen naar Rome’-principe

De waarderend-onderzoekende insteek is geen normatieve (‘het hoort zo’), maar een pragmatische: het gaat om de weg die in de gegeven context werkt, voor de betrokkenen in kwestie (Visser, 2009). ‘Now is no time to think of what you do not have. Think of what you can do with what there is’, zei Hemingway. Dus niet toewerken naar een bepaalde, eenduidige manier waarop iedereen het werk zou moeten doen, maar ruimte laten voor variatie, zodat mensen een weg kunnen vinden die bij hun talenten past. En de nadruk daarop leggen: wat is een manier van werken die gaat werken omdat hij aansluit bij je talenten, en omdat je hem inherent ‘snapt’? Bij een grote telecoaanbieder in Vlaanderen is men nu een experiment gestart op het gebied van *job shaping*, een heel vergaande vorm van dit principe: kunnen we de rollen en takenpakketten een klein beetje aanpassen, zodat iedereen echt doet waar hij of zij goed in is?

‘The power of infinite curiosity’

Als er een doel of ambitie geformuleerd is, is datgene wat ontwikkeling in gang zet in dit perspectief: vragen en nieuwsgierigheid. Het proces van onderzoeken is de kern. Nieuwsgierigheid koesteren is heel krachtig (Visser & Insoo Berg, 2006). En een belangrijke assumptie daarbij is dat mensen zich ontwikkelen in de richting van datgene waarover iemand zich vragen stelt (in dat licht bezien is het slim om vragen te stellen over datgene waar je naar toe wilt!). En dat hoevragen (hoe kom ik daar) effectiever zijn dan of-vragen (kan ik dat OF niet?). De eerste reflecteren een *growth mindset* en vertrouwen in vermogen, de tweede een *fixed mindset* (Dweck, 2006): het is zoals het is. Leren vraagt een *growth mindset*: ervan uitgaan dat je kunt groeien en ontwikkelen. Dweck heeft aangetoond dat het mogelijk is de *fixed mindset* weer in een *growth mindset* om te draaien zodat er ruimte ontstaat voor ontwikkeling, omdat mensen weer nieuwsgierig worden en zichzelf vragen gaan stellen. Dan staat de motor voor leren weer ‘aan’. De vraag is veel meer hoe je die nieuwsgierigheid houdt, omdat dan de motor blijft lopen, dan hoe je zo snel mogelijk bij je leerdoel komt.

18.5 Meerwaarde van werken met talent

Wat levert het op, als we anders kijken, en anders praten over leren? We moeten ons hier grotendeels beroepen op eigen ervaring, hoewel er ook enig empirisch bewijs is.

Zelfkennis

De belangrijkste ervaring van mijn collega's en mijzelf is misschien wel dat werken met deze insteek de kijk van mensen op zichzelf verandert en verrijkt. Veel mensen kennen hun eigen kwaliteiten helemaal niet zo goed. Soms kennen ze alleen de vervorming! Bijvoorbeeld: iemand die heel strategisch denkt en van zichzelf wel weet dat ze zich vaak zorgen maakt over de toekomst, maar dat niet herkent als strategisch vooruitkijken. Het ontdekken van dat talent levert meer reliëf op in iemands zelfkennis. Dat leidt ertoe dat men betere keuzes maakt ten aanzien van werk, maar het is ook op zichzelf waardevol.

Leren met toewijding

Leren vanuit de waarderend-onderzoekende manier gebeurt meer vanuit intrinsieke motivatie, vertrouwen en zelfbewustzijn. Leren in de gap-benadering drijft eigenlijk op een extrinsieke motivatie. Inzoomen op talent betekent dat mensen gaan leren vanuit een drive om iets te realiseren (en het geloof dat je dat kunt) – niet omdat het van buitenaf moet, en ook niet alleen omdat er iets niet goed gaat. Veel POP's missen de bezieling: mensen hebben hem keurig ingevuld, alle vinkjes zijn gezet, en toch staat er niet waar het ze echt om te doen is. Ontwikkelpunten die op die manier zijn geformuleerd, verdwijnen altijd weer uit beeld. Alleen als je het verlangen en de kracht van mensen weet te raken, komt er echt iets in beweging. Dan ontstaat ook de mogelijkheid om te gaan leren vanuit flow: zodat de tijd vliegt en leren vanzelf gaat. Mensen beleven dit als een heel prettige ervaring. Leren en welbevinden gaan dan samen. Dat geeft energie en versterkt eigen verantwoordelijkheid voor leren, mensen gaan er dan ook meer sturing aan geven, voelen zich eigenaar van hun eigen ontwikkeling.

Organisatievoordelen

Ook op het niveau van de organisatie zijn belangrijke voordelen te noemen. Ik noem er een aantal die wij in de praktijk merken:

- Verbeterde werkrelaties: de manager die richting zijn medewerker uitspreekt dat hij kwaliteiten ziet, gaat die persoon ook positiever zien en krijgt meer vertrouwen in die persoon. Hij krijgt ook meer vertrouwen terug (Aiello, 2009).
- Mensen die werken op hun sterktes kunnen meer aan. En mensen die langere tijd werk doen dat maar beperkt aan hun sterktes appelleert en voor een heel groot deel op aangeleerde vaardigheden (waar geen passie of drive onder

zit), die krijgen vroeger of laat problemen met hun energieniveau – er zijn zelfs aanwijzingen dat er een relatie is met burn-out (Dewulf, 2009b). Een organisatie heeft er dus baat bij dat mensen op hun werk hun talent kwijt kunnen.

- Werken met talent en bezieling past bij organisatievormen waarin zelfsturing, innovatie en eigen verantwoordelijkheid belangrijke kernwoorden zijn (Bouwen, 2010).
- Jonge talentvolle mensen voelen zich meer aangetrokken tot organisaties waarin zij hun specifieke talent kunnen ontwikkelen en inzetten (Teeuwisse, 2009).

Welbevinden

Enige empirische onderbouwing is er voor een effect van werken met sterke punten op welbevinden van medewerkers. Positieve emoties en interacties (zoals complimenten, praten over doelen) hebben een positief effect op het welbevinden van mensen. En dat is iets om rekening mee te houden, laat Fredrickson (2003) zien. Haar *broaden-and-build*-theorie onderbouwt het effect van welbevinden van mensen op het zowel op korte termijn als duurzaam goed functioneren. Niet alleen verbreden prestaties van mensen (*broad*) zich onder invloed van welbevinden. Daarenboven leggen mensen in periodes van welbevinden fysieke, psychologische, sociale en intellectuele voorraden aan die ze op latere tijdstippen kunnen mobiliseren, onder andere op moeilijke momenten.

Productiviteit

Ook zijn er aanwijzingen voor een versterkte productiviteit op organisatieniveau. Buckingham en Clifton (2003) waren werkzaam als onderzoekers bij het Gallup Instituut. Daar deden ze jaarlijks onderzoek naar arbeidssatisfactie. Een meta-analyse van verschillende onderzoeken maakte duidelijk dat van alle items op de vragenlijst er maar één correleerde met de financiële resultaten van een bedrijf. En dat was de vraag: ‘Bent u elke dag in staat om datgene te doen waar u goed in bent? Kunt u het beste van uzelf kwijt in uw werk?’ Organisaties die daar hoog op scoorden, bleken het ook qua financiële resultaten goed te doen. Deze studie bood een belangrijke empirische onderbouwing voor het belang van ontwikkelingsgericht werken met sterke punten, gestoeld op productiviteit. ‘The Strengths Movement isn’t about making people happier, it is about making organisations more productive’ is een favoriete uitspraak van de auteurs.

Innovatie

Het laatste argument is dat van de innovatie. Onderzoek van Gratton naar plekken en situaties waarin innovatie tot stand komt, de zogeheten *hot spots*, geeft enige indicatie dat het werken vanuit persoonlijke drijfveren en talenten een positief effect heeft op het innovatieve vermogen van organisaties. Mensen

komen eerder tot vernieuwing van producten en processen, bijvoorbeeld omdat er meer variatie in aanpakken is en omdat mensen zelf gemakkelijker aanpakken doorontwikkelen als iets niet meer werkt (Gratton, 2007, 2009).

Het lijkt de moeite waard om in dit stadium te investeren in verder onderzoek naar de effecten van werken met sterke punten, zeker toegesneden op de Nederlandse situatie.

18.6 Uitdagingen voor de toekomst

Het sterke-puntendenken krijgt voet aan de grond en zal de manier waarop we in arbeidsorganisaties omgaan met leren en ontwikkelen, echt gaan veranderen in de komende tijd. Daarin liggen een heleboel kansen. Er zijn ook een aantal uitdagingen die spannend zijn om te benoemen.

Een belangrijke valkuil is een vervorming van de talentgerichte manier van werken. Eentje waarbij we doorschieten en het een soort ‘roze wolk’-benadering wordt, waarin mensen alleen maar kijken naar wat goed gaat. Het waarderend perspectief heeft een aantal belangrijke positieve kanten, maar is natuurlijk op zichzelf ook geen zaligmakend perspectief. Het is niet de enige, *one size fits all*-aanpak die alle ontwikkelvragen voor eens en voor altijd oplost. Er zijn en blijven situaties waarin het wel degelijk relevant blijft om te kijken naar tekorten. En het werken vanuit sterke punten betekent wel degelijk dat je alle situaties, ook de lastige, adresseert. En dat je zwakke punten niet negeert. Dat zal een uitdaging blijven: hoe maak je die zwakke punten ook bespreekbaar? Hoe adresseer je datgene wat (nog) niet goed gaat en maak je dan vervolgens de draai naar wat iemand daarin wil bereiken? Hoe ondersteun je mensen die het lastig vinden of ontkennen dat ze in bepaalde dingen minder goed zijn, om dat toch onder ogen te zien en er verantwoordelijkheid voor te nemen? Dat is een uitdaging die misschien iets gemakkelijker wordt door de grote ruimte voor kijken naar talent, maar die niettemin een uitdaging blijft.

Een tweede valkuil is het gegeven dat het hele onderliggende paradigma, de waarderend-onderzoekende benadering, echt op gespannen voet staat met het beheersgerichte paradigma dat onbewust nog vaak regeert in organisaties. Omwille van efficiency is het managen in organisaties sterk verankerd; we hebben dat ook nodig. Het is een pijler van ons organisatiekundig denken: hoe stel je doelen, hoe maak je het beheersbaar? Lukt het medewerkers, managers en opleiders om uit die focus te stappen als het gaat om ontwikkelprocessen? Om de verleiding om het leerproces te willen plannen, te weerstaan? Om te vertrouwen op het leerproces, ook al is dat vaak impliciet en grillig? Om ruimte te maken voor eigen invulling van het werk, en binnen dat werk de leerruimte te zoeken?

En ten derde: het gevaar van het instrumentalisme dat ons nu ook parten speelt in de manier waarop we met ontwikkeling omgaan, is natuurlijk ook niet ineens weg. Ook met de talentenbenadering zou je heel systematisch en instrumenteel kunnen omgaan: POP-formats maken die uitgaan van sterktes, talenten opslaan in een database en die koppelen met functie-eisen. Het is allemaal mogelijk. En het zou net een belangrijke ziel uit deze aanpak snijden: de relationele en informele kant van het leren.

Is dat misschien wel de grootste uitdaging: durven we los te laten en te varen op flow? Te bouwen op het lerend vermogen van mensen en teams? Ons te laten verrassen door wat er gebeurt als mensen echt op hun talent gaan koersen? Durven we echt te vertrouwen op talent en bezieling?

Literatuur

- Aiello, H. (2009). Opsporen en ontwikkelen van talent: de rol van de manager. In: S. Tjepkema & L. Verheijen (red.), *Van kiem tot kracht: een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer/Bohn Stafleu van Loghum.
- Barrett, F.J. & Fry, R. (2005). *Appreciative inquiry: a positive approach to building cooperative capacity*. Chagrin Falls: Taos.
- Bossuyt, T. & Dries, N. (2008). Talentmanagement en flexibele loopbaanpaden voor de werknemers van morgen. In: *Licht op leren 2008: leren en ontwikkelen in een talentgerichte maatschappij*. Leuven: Lannoo Campus.
- Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling*. Leuven: Lannoo Campus.
- Bouwen, R. (2008). De scheppende kracht van AI. In: R. Masselink et al. (red.), *Waarderend organiseren*. Nieuwerkerk a/d IJssel: Gelling.
- Buckingham, M. & Clifton, D. (2003). *Ontdek je sterke punten*.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow: psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Boom.
- Dewulf, L. (2009a). Competentieontwikkeling vanuit talent en sterktes: een referentiekader. In: S. Tjepkema & L. Verheijen (red.), *Van kiem tot kracht: een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer/Bohn Stafleu van Loghum.
- Dewulf, L. (2009b). *Ik kies voor mijn talent*. Leuven: Lannoo Campus.
- Dixon, N. (1998). *Dialogue at work: making talk developmental for people and organisations*. Londen: Lemos & Crane.
- Dweck, C. (2006) *Mindset: the new psychology of success*. London: Random House.

- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, p. 330-335.
- Gratton, L. (2007). *Hot spots: why some teams, workplaces, and organisations buzz with energy – and others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Gratton, L. (2009). *Glow: how you can radiate energy, innovation and success*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jolink, J., Kortens, F. & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent: de match tussen organisatie X en generatie Y*. Schiedam: Scriptum.
- Keursten, P. (1999). Het einde van strategisch opleiden? *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, p. 27-33.
- Mulder, M. (2001). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. Den Haag: Reed Business.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Quinn, R.J. (2004). *De brug bouwen terwijl je erover loopt*. Den Haag: Academic Service.
- Teeuwisse, E. (2009) Hoe aantrekkelijk zijn we voor elkaar? Binden en boeien van Young Professionals. In: *Leren in Organisaties*, jrg. 9, nr. 1/2, p. 20-22.
- Tjepkema, S. & Verheijen, L. (red.) (2009). *Van kiem tot kracht: een waardevol perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer/Bohn Stafleu van Loghum.
- Visser, C. (2009). *Doen wat werkt: oplossingsgericht werken, coachen en managen* (2e druk). Culemborg: Van Duuren.
- Visser, C. & Insoo Berg, K. (2006). *The not-knowing posture: the power of infinite curiosity*. www.solutionfocusedchange.com.
- Vries, A. de (2003). *Ervaringsleren cultiveren: onderzoek in eigen werk*. Delft: Eburon.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals: niet doen!* Schiedam: Scriptum.