

BEVRIJD HET TALENT VAN IEDEREEN IN JE ORGANISATIE

Als je talentontwikkeling als kantoor goed organiseert, zorgt dat voor een hogere productiviteit, blije werknemers en tevreden klanten. Mark Vijverberg, directeur van KSG trainers & consultants, laat tijdens de SRA-Masterclass Strategie ‘Teambuilding en talentontwikkeling – Over de continuïteit van het bestuur’ die eerder werd gehouden, zien hoe je dat doet.

Iedereen heeft talenten, ofwel aanleg, die ook op de werkvloer van grote waarde zijn. De kunst is om die talenten te ontdekken en te ontwikkelen, maar in de praktijk loopt dit nog vaak spaak. Een groot wereldwijd onderzoek van het Amerikaanse researchinstituut Gallup legt de vinger fijntjes op de zere plek: slechts twintig procent van de respondenten heeft het idee dat ze in hun werk dagelijks gebruik kunnen maken van hun sterke punten. Uit datzelfde onderzoek blijkt dat organisaties die hier sterker op inzetten, beduidend meer kans hebben op een geringer verloop, een hogere productiviteit en een grotere klanttevredenheid. Alle reden dus om hiermee aan de slag te gaan. Maar, onderstreept Mark Vijverberg, dat vergt wel een andere manier van denken en leidinggeven.

POSITIEVE PSYCHOLOGIE

Traditioneel werken en denken organisaties vanuit de ontwikkeling van competenties. Medewerkers worden getoetst aan een lijstje met competenties en moeten werken aan wat nog niet goed gaat. Je bent slecht in presen-

teren? Dan gaan we je daar eindeloos in trainen, ook al heb je er een hekel aan. Dit alles vanuit de gedachte dat zwakke punten de meeste ruimte bieden voor groei. Vijverberg pleit voor het tegenovergestelde: talentontwikkeling vanuit positieve psychologie. “Een focus op zwaktes gaat ten koste van de motivatie en het zelfvertrouwen. Kijk dus naar wat iemand goed kan, naar zijn sterke punten. Dáár ligt de meeste ruimte voor groei. Probeer niet van een vier naar een mager zesje te gaan, maar maak van een zeven een klinkende negen.”

Illustratief is het voorbeeld van oud-hockeycoach Marc Lammers. Hij werkte bij de Nederlandse hockeydames met een spits die niet goed was in de bal-aanname op haar backhand. Na heel lang oefenen ging ze op dit punt marginaal vooruit. Over het geheel genomen presteerde de spits echter slechter, omdat ze minder vertrouwen kreeg in haar eigen kunnen. Lammers besloot om samen met de spits te onderzoeken waar zij in het veld gelukkig van werd. Ze bleek een talent te hebben om op een bijzondere manier te

scoren. Toen ze de focus verlegden naar dit talent, kwam de spits weer in een positieve spiraal terecht. Ze leefde op en ging steeds beter presteren. Dankzij de focus op haar positieve in plaats van negatieve punten dus.

NIET WAT, MAAR HOE

Hoe kom je erachter wat je sterke punten of die van je medewerkers zijn? Hoe formuleer je die en laat je je talent floreren? Vijverberg gebruikt een methodiek die is geënt op twee factoren: uniciteit en duurzaamheid. “Een talent is uniek omdat het is geworteld in je persoonlijkheid, duurzaam omdat het in aanleg aanwezig is. Ook als je er jarenlang niets mee doet, komt je talent op het moment dat je het aanboort alsnog tot zijn recht.”

Tijdens zijn workshops, en ook de Masterclass Strategie, laat Vijverberg deelnemers met elkaar in gesprek gaan over wie zij zijn als persoon, hun karakter, de rode draad die hen kenmerkt en waar zij energie van krijgen. “Om je talent boven tafel te krijgen, zoeken we in een aantal stappen samen naar ervaringen in het verleden. Wanneer was je in je element, wat deed je toen precies, en vooral: hoe deed je dat? De manier waarop jij dingen doet, maakt jou immers uniek. Stel, je bent linksback in een voetbalteam, wat is dan jouw talent? Voetballen? Nee, dat is wat je doet. Verdedigen? Ook niet, want dat kunnen meer mensen. Jouw talent is de manier waarop jij verdedigt.”

Vijverberg geeft een voorbeeld uit de praktijk. “Tijdens een workshop zei een van de deelnemers: ‘ik heb geen talent, ik ben te perfectionistisch. Dat moet ik afleren’. Maar als je ergens van nature goed in bent, moet je dat

“OOK ALS JE ER JARENLANG NIETS MEE DOET, KOMT JE TALENT OP HET MOMENT DAT JE HET AANBOORT ALSNOG TOT ZIJN RECHT.”



Mark
Vijverberg

koesteren. We hebben daarom samen teruggekeken naar een situatie waarin zij zich in haar element voelde. Dat was toen ze allerlei zaken moest uitpluizen bij een faillissement. De manier waarop ze dat deed paste precies, en ze kreeg er energie van. Ik heb haar verhaal vervolgens gedeeld met de directeur van een andere vestiging van haar werkgever. Hij wilde haar direct hebben, want zij was precies degene die hij in zijn vestiging nodig had. Kijk dus niet naar wat je moet afleren, maar naar waar je goed in bent en op welke plek dat goed tot zijn recht kan komen.”

LEIDINGGEVEN AAN TALENTONTWIKKELING

De krappe arbeidsmarkt maakt het aantrekken en behouden van goede mensen soms tot een lastige puzzel. Het helpt uiteraard enorm als je je als aantrekkelijke werkgever kunt profileren. Aantrekkelijk staat in dit opzicht sinds een aantal jaren synoniem voor de mate waarin mensen toekomen aan hun persoonlijke groei en geluk. Talentontwikkeling volgens de visie van Vijverberg sluit hier naadloos op aan. Tegelijkertijd vergt dit een andere manier van leiderschap: de medewerker is verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling, de leidinggevende heeft een meer faciliterende rol. De beoordeling vindt niet slechts één keer per jaar plaats op basis van een competentie-

lijstje. Het gaat in meerdere gesprekken over of het de medewerker lukt om verder te groeien en gebruik te maken van zijn sterke kanten. En over hoe hij met zijn talent bijdraagt aan de doelstellingen van zijn afdeling.

Vijverberg traint daarom niet alleen werknemers, maar ook de leidinggevendenden. Vier ‘hefbomen’ zijn daarbij van belang. Behalve de focus op de sterke punten zijn dat: authentiek leiderschap (een lerend voorbeeld zijn), uitdagingen creëren en wederzijds respect (teamcohesie). Dat vraagt nogal wat van een manager, weet hij. “Als je deze stijl

van leidinggeven belangrijk vindt, zul je eerlijk moeten kijken of ook op dit niveau in je organisatie de juiste mensen zitten. Partners worden vaak vanzelfsprekend manager. De vraag of de partner dat ook kan of wil, slaat men nogal eens over. Maar ook hier moet je talentontwikkeling goed organiseren vanuit positieve psychologie.” Of in de woorden van Albert Einstein: iedereen is een genie. Maar als je een vis beoordeelt op zijn vermogen om in een boom te klimmen, zal hij zich zijn leven lang incompetent voelen. ■

Doet u
mee?

SRA-MASTERCLASS STRATEGIE

Op dit moment wordt het programma van de nieuwe masterclass samengesteld.
Geïnteresseerd of vragen? Mail naar masterclass@sra.nl.