

■ Vincent Deinum & Kitty Schaap

Focus op kracht

Vanaf het moment dat je wordt ingewerkt op je nieuwe werkplek, tot het moment dat je jouw pensioen mag vieren is een ding een feit: als je doet wat van je gevraagd wordt, word je betaald. Nu is er een probleem. Er wordt tegenwoordig heel veel gevraagd van werknemers. Zowel binnen als buiten de werkplek, waarbij een baan voor het leven geen vanzelfsprekendheid meer is. En verwachten dat werknemers doen waarvoor ze worden betaald is een ding, maar ze laten excelleren vraagt om een andere aanpak.

Bedrijven ontwerpen programma's voor duurzame inzetbaarheid om medewerkers te stimuleren in vitaliteit, veerkracht en talentontwikkeling. Maar

medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken (MBO) tonen de anonieme pijn van de organisatie en de concurrentie maakt de vraag om kostenreductie en prestatietoename alleen

maar groter. Het is tijd voor een revolutie op de werkplek.

Tallose onderzoeken van deze tijd wijzen op het belang van medewerkersbetrokkenheid, meer zingeving en sociale maatschappelijkheid. Volgens recent onderzoek (Global Human Capital Trends 2015) van Deloitte zijn de topuitdagingen voor organisaties: cultuur, medewerkersbetrokkenheid en talentretentie. De overgrote meerderheid van (hr-)leiders, zo'n 87 procent, noemde het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid als belangrijkste uitdaging. En terecht, als je beseft dat slechts dertien procent van de medewerkers in de wereld zich betrokken voelt bij het werk dat ze verrichten (Gallup, 2015). Al dat onbenutte potentieel resulteert in verzuim (burn-outs), minder creativiteit en een gebrek aan innovatief ondernemerschap.

Bevlogen en betrokken medewerkers zijn veel waard. Daarom is de focus op kracht, unieke sterktes en het optimaal benutten van deze kwaliteiten van groot belang. Een focus op positieve waardering en dat wat energie geeft, in plaats van te werken aan zwaktes, leidt tot betere prestaties en plezier in het werk (Isen, 2005). Medewerkers groeien het meest daar waar hun kracht ligt, bovendien wijst onderzoek uit dat veel medewerkers een gemis aan inzicht in hun talent ervaren en dat zij juist grote waarde hechten aan regie op persoonlijke en professionele ontwikkeling (Raet HR Benchmark Onderzoek, 2015).

Maar deze revolutie is nog niet zo eenvoudig te ontketenen. Als je de gemiddelde persoon vraagt waar hij of zij zich in wil verbeteren, is de kans groot dat er een zwakte of mindere vaardigheid wordt genoemd. Voor organisaties is dit antwoord gelijk als je vraagt hoe personeel ontwikkeld moet worden. Vanuit de business is de focus op het verminderen van fouten voor optimale levering aan

klanten, onder andere door risk assessment en management. Niet vreemd dat deze lijn doorgetrokken wordt naar de ontwikkeling van personeel.

Echter, als je als werkgever werkelijk wilt dat je werknemers niet alleen hun taken uitvoeren, maar vooral excelleren in het werk, dan vraagt dat om meer dan het elimineren van zwaktes (Corporate Leadership Council, 2002). Medewerkers hebben vertrouwen en doeltreffendheid nodig om te kunnen presteren in het werk (Stajkovic, Luthans, 1998). Het vraagt om bewustzijn en behendigheid in eigen vaardigheden, maar ook in het natuurlijke talentpotentieel waarover je beschikt.

Natuurlijke en persoonlijke sterktes

Vanuit onze opleiding leren we kennis en vaardigheden, maar wordt er in beperkte mate gestuurd op het ontdekken en toepassen van onze natuurlijke en persoonlijke sterktes. Met als gevolg dat we vaak niet doen wat het beste bij ons past of wat ons energie geeft. 'Slapend' of onbenut potentieel en talent is als waardevol kapitaal dat binnen ons bereik ligt, maar niet wordt aangeboord. Hier valt nog veel winst te behalen, zowel voor organisaties als individuen.

Een sterkte (zie figuur 1) is een natuurlijke karaktereigenschap die energie geeft op het moment dat je deze in praktijk brengt. Je wordt natuurlijkerwijs aangetrokken door activiteiten waarin jij jouw sterktes kunt toepassen. Iemand die gek is op details, zal zeer energiek in een bepaalde materie duiken, bijvoorbeeld wetenschap of literatuur, om het tot de bodem uit te pluizen. Daarentegen zal een monteur met diezelfde sterkte het heerlijk vinden om tot in detail uit te zoeken waarom de machine niet meer werkt. Het werken met jouw persoonlijke sterktes brengt je in een flow (Csikszentmihalyi, 1990).



Figuur 1. "The missing link in organisations today." (bron: Strengthscope)

Tot op de dag van vandaag wordt naar werk gekeken als een match tussen functie-eisen en competenties. Een echt waardevolle en duurzame match ontstaat als sterktes worden meegenomen in dat plaatje. Assessment tools als Strengthscope® van Strengths Partnership en Strengthsfinder 2.0 van Gallup, geven inzicht in de persoonlijke sterktes van een individu, team en leider. Hiermee worden werknemers zich bewust van hun sterktes en worden ze behendig in de toepassing ervan. Want uiteindelijk gaat het erom, dat naast bewustwording van sterktes, er gerichte actie worden ondernomen, met als resultaat ontwikkeling en een significante toename van prestaties en meer voldoening in het werk.

Dit effect is zichtbaar in een onderzoek uit 2002, waarin meer dan tienduizend afdelingen en driehonderdduizend werknemers van 51 bedrijven zijn vergeleken, met als uitkomst dat de afdelingen die bovengemiddeld scoren op de stelling 'Ik heb elke dag de mogelijkheid om te doen waar ik goed in ben' 38 procent meer kans hebben op succes in productiviteitsmetingen en 44 procent meer kans hebben op succes in klanttevredenheid en talentretentie (Harter en Schmidt, 2002).

Potentiële zwaktes

Ergens sterk in zijn betekent niet dat er geen potentiële zwaktes bestaan of dat daar geen aandacht aan besteed moet worden. Zwaktes zijn niet altijd te negeren en kunnen wel degelijk een beperkende factor zijn voor het behalen van individuele of teamresultaten. Het focussen op zwaktes leidt weliswaar tot het verminderen van fouten en afwenden van risico's, echter het leidt niet tot een excellente prestatie. Het bereiken van een ultieme prestatie is heel wat anders dan het vermijden van prestatierisico's. Het is echter meer zinvol om ultieme prestatie vanuit een positief perspectief te benaderen.

Zwaktes kun je ook beschouwen als niet-sterktes. Dat zijn de sterktes waar je van nature minder over beschikt en die jou energie kosten als je ermee moet werken. Dat betekent niet dat men niet kan presteren in het geval van een niet-sterkte, of dat men zich daarin niet kan ontwikkelen; het kost echter meer tijd, energie en moeite om het resultaat te behalen. In zulke situaties kan de niet-sterkte een energielek vormen.

De vraag is dus of het rendabel is om hier tijd en geld in te investeren als werkgever zijnde, wetende dat rendement laag kan uitpakken. Alleen al in highpotentialprogramma's ervaart slechts dertig procent van de werkgevers een goed rendement op ontwikkelprogramma's (Corporate Leadership Council, 2005).

Overdrive

Wel is het belangrijk aandacht te besteden aan het feit dat het niet alleen belangrijk is om je sterke punten te ontdekken, je moet ook goed weten hoe en wanneer je deze het beste inzet (afhankelijk van bepaalde situaties bijvoorbeeld). Zo zijn sterke punten die overdreven worden (*strengths in overdrive*) een potentiële zwakte. Dan gebruikt iemand dus zijn of haar sterkte teveel en/of in een

ongeschikte situatie, zodat men ineffectief bezig is, of zelfs de samenwerking schaadt met de mensen om zich heen. Voorbeelden: te enthousiast zijn of onnodig detaillistisch, overmatig efficiënt of te consensusgericht bezig zijn. Feedback op het gebruik van sterktes vergroot de bewustwording en het effectief inzetten van sterktes, waarmee een overdrive als zwakte voorkomen kan worden. Door 360 graden feedback van stakeholders wordt onder andere inzichtelijk gemaakt wat je concreet aan gedrag laat zien vanuit het perspectief van anderen.

In 2009 toonde Gallup aan (zie figuur 2) dat het sturen op zwaktes leidt tot afname van medewerkersbetrokkenheid en dat het een effect heeft op de klanttevredenheid voor de organisatie.

In werkend Nederland is een hoge betrokkenheid zichtbaar, met hart voor het bedrijf, maar tevens een lage bevoegenheid in het werk (Heezen, 2014). Laag bevoegen medewerkers leveren over het algemeen middelmatige prestaties en ervaren eerder dat werken veel energie kost dan dat het

ze energie geeft. Door inzicht te krijgen in persoonlijke sterktes en energiegevers, en dit toe te voegen aan de vele goede hrm-instrumenten die reeds beschikbaar zijn, ontstaat een compleet beeld van een werknemer. Waarbij helder wordt hoe individuele sterktes ingezet kunnen worden om positieve bijdragen te leveren aan het individuele of teamresultaat.

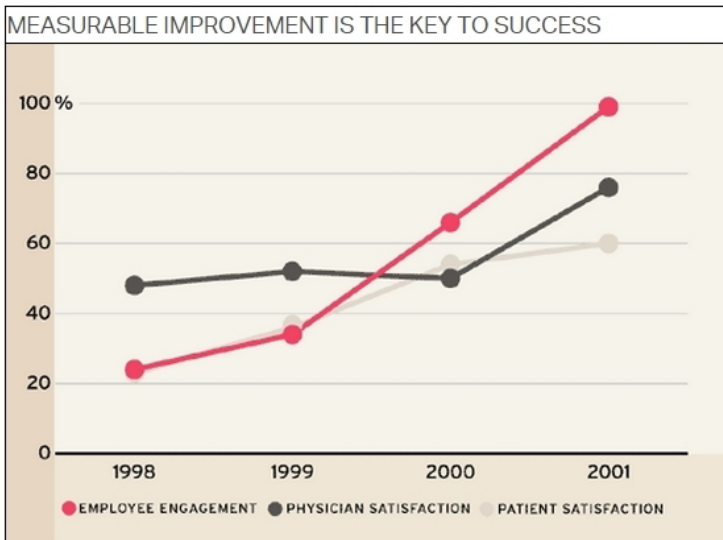
In een driejarig onderzoek binnen de Amerikaanse gezondheidszorg, naar de effectiviteit van interventies gebaseerd op sterktes, bleek de medewerkersbetrokkenheid aanzienlijk toegenomen binnen negen ziekenhuizen waar personeelsmanagement op basis van sterktes en energizers werd toegepast, in vergelijking met een controlegroep van 151 ziekenhuizen (Black, 2001, zie figuur 3).

Conclusie: sturen op persoonlijke sterktes is revolutionair

Het lijkt duidelijk dat de positieve focus op het talentpotentieel van medewerkers perspectief biedt op een toename van betrokkenheid, bevoegenheid en prestaties.



Figuur 2. Focusing on strenghts reduces disengagement (Gallup)



Figuur 3. Measurable improvement is the key to success (Black)

De meeste leiders zien het belang in van medewerkersbetrokkenheid en bevlogenheid en het effect hiervan op productiviteit en bedrijfsresultaten (Harvard Business Review Analytic Services, 2013). Tegelijkertijd zien zij ook dat deze betrokkenheid en bevlogenheid te laag is. Met name de bevlogenheid in Nederland heeft aandacht nodig. De tienden waarmee dit cijfer jaarlijks verandert, toont aan dat een juiste aanpak nog niet voldoende wordt toegepast.

Het sturen op zwaktes, fouten en het verbeteren van die zwaktegebieden werkt niet motiverend en inspirerend voor de ontwikkeling en prestaties van medewerkers. Sterker nog, het leidt tot een verzwakking van medewerkersbetrokkenheid en bevlogenheid.

Op basis van de getoonde positieve effecten kunnen we concluderen dat een focus op kracht, op het benutten van het potentieel van medewerkers door een 'sterkekantenbenadering' toe te passen, zowel voor medewerkers als organisaties veel winst oplevert. Hier ligt dan ook een belangrijke

rol weggelegd voor hr-professionals, lijn- en verandermanagers, (leiderschaps)trainers en coaches. Een gerichtheid op de sterktes van medewerkers kan dan deel uitmaken van het beleid in learning & development,

Managers die een werkomgeving creëren waarin medewerkers de kans hebben om hun talenten te gebruiken, hebben meer productieve bedrijfsunits met minder personeelsverloop. (Harter, 2002)

mobiliteit, duurzame inzetbaarheid, of in de functionering- en beoordelingscyclus. Effectief talentmanagement vraagt om gerichte afstemming met het hr-beleid, het waardensysteem en strategisch beleid van organisaties (Stahl, 2012). Vaak wordt bij talentmanagement nog steeds vooral gekeken naar wat medewerkers

moeten kunnen (competentieprofielen, functiebeschrijvingen), maar op deze manier worden mensen niet echt in hun kracht gezet. Er is een verschuiving nodig van 'moeten' naar 'kunnen' en 'willen', waarbij

Een sterkte is een natuurlijke karaktereigenschap die energie geeft op het moment dat je deze in praktijk brengt

het van belang is de sterke kanten, de unieke kwaliteiten van medewerkers te kennen en de ontwikkeling daarvan te faciliteren. Wat willen medewerkers, waar zijn ze sterk in, wat is hun ontwikkelpotentieel en hoe sluit dat aan bij de gewenste kwaliteiten die nodig zijn voor organisatiesucces? Wanneer de sterktes van mensen gewaardeerd en benut worden, dan worden zij ook gestimuleerd tot nadenken over hoe ze hun sterktes optimaal in kunnen zetten voor de organisatie. Medewerkers, die ervaren dat een leidinggevende/de organisatie in hun ontwikkeling investeert en dat zij datgene kunnen en mogen doen wat het beste bij hun past en waar ze energie van krijgen, zijn over het algemeen meer betrokken, intrinsiek gemotiveerd, hebben meer plezier in hun werk en leveren betere prestaties. De hoogste tijd dus voor een positieve revolutie; focus op kracht. ■

Referenties

- Black, B. (2001). The road to recovery. *Gallup Management Journal* 1: 10-12
- Brim, B. Asplund, J. (2009). Driving engagement by focusing on strengths. *Business journal* (<http://www.gallup.com/businessjournal/124214/driving-engagement-focusing-strengths.aspx>)
- Brown, D (2015). *Global Human Capital Trends*. Geraadpleegd op 20 september 2015, van: http://d27n20517rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf.
- Corporate Leadership Council. (2002). *Building the high-performance workforce*. A quantitative analysis of the effectiveness of performance management strategies. Washington: Auteur.
- Corporate Leadership Council. (2005). *Six mistakes that drive away your rising stars*. High potential management survey. Washington: Harvard Business review analytic services.
- Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of employees are engaged at work. *State of global workplace* (<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>).
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York HarperCollins.
- Harter, J.K. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. *Flourishing: The positive person and the good life*, chapter 9, pp20-224. American Psychological Association.
- Harvard business review analytic services (2013). The impact of employee engagement on performance. Washington.
- Effectory B.V. (2015). *Het verborgen potentieel van werkend Nederland*. Amsterdam: Heezen, G.
- Isen, A.M. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, vol. 29, no. 4. Springer Science & Business Media Inc.

- Lunenburg, F.C. (2011). Self-efficacy in the workplace: implication for motivation and performance. *International journal of management, business and administration*. volume 14, number 1, 2011.
- Raet HR Benchmark onderzoek (2015) *Talentmanagement: van inzicht naar actie*. Amersfoort.
- Stahl (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan management review*, 53, pp.25-42.
- Staikovic, D. Luthans F. (1998). Self-Efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 124 no.2. American Psychological Association



Vincent Deinum is coach en trainer gericht op de ontwikkeling van performance, strengths en energie binnen mens en organisatie. Werkzaam voor Fysergo BV, Strengths Community Netherlands en eigenaar van U Turn.



Kitty Schaap MA, MSc heeft als hr-manager ruime ervaring opgedaan in het internationale bedrijfsleven en is eigenaar van KS Consultancy. Met strengths assessments, talentanalyses, coaching en advies helpt zij individuen en organisaties het beste uit zichzelf halen.