



Talent Versterker



Waarom
**werken vanuit
talent** werkt

**Interviews
& blogs**

**WERK-
VORMEN**

**OM's got
talent**

Voorwoord

Iedereen heeft talenten. Maar zet je die altijd in op het werk? Hoe zou het zijn om vanuit dit perspectief te kijken? Wat gebeurt er als we collega's kunnen helpen hun talenten inzichtelijk te maken en daarin te investeren, zodat ze nog effectiever en met meer plezier hun werk doen. Onderzoek toont immers aan dat talentontwikkeling een impuls geeft aan de productiviteit en betrokkenheid van medewerkers. Bewezen effectief en gelukkig zijn op het werk: wie wil dat nou niet? Vanuit deze gedachte startten we in november 2017 tijdens een blikvangersessie van het TestlabOM bij het parket Noord-Holland. Inmiddels zijn we twee jaar en heel veel learnings en impact verder. Tijd om de balans op te maken en vooruit te kijken.

We stoeiden echter met hoe we iets kunnen opleveren nu het experiment ten einde komt. We hebben de afgelopen twee jaar namelijk een rijkheid aan inzichten opgedaan. Vooral door dingen uit te proberen. Hoe maak je die learnings zichtbaar en deelbaar, zodat ook anderen er hun voordeel mee kunnen doen? Een droog rapport past wat ons betreft niet. Daarom besloten we een magazine te maken. Hierin nemen we je mee in ons verhaal. Je leest over de aanleiding, werkwijze en deelnemers; we hebben interviews en persoonlijke blogs; we gaan in op waarom het werken vanuit talenten 'werkt', vindt verspreid de learnings terug die we opdeden en je vindt concrete werkvormen om mee aan de slag te gaan binnen je eigen team. Of met een collega.



Veel dingen lukten. En soms lukten dingen ook niet. Logisch ook, dat hoort bij experimenteren! Iets nieuws doen waarvan je nog niet weet hoe het uitpakt... Je verlegt grenzen en leert – ook als het anders loopt dan je dacht. Daarom vertelt dit magazine het hele verhaal, zoals het is. Zodat we recht doen aan onze zoektocht van de afgelopen twee jaar. Wat werkte nou goed? Wanneer werkte het niet en wat gebeurde er dan? Hoe kunnen we daarvan leren? Daarmee hopen we dat dit magazine inspireert en bijdraagt aan vervolggesprekken over dit onderwerp. Want hoewel het experiment ten einde is: het werken vanuit talenten stopt hiermee niet, sterker nog: wat ons betreft begint het hier pas.

We wensen je veel inspiratie en leesplezier toe!

De redactie:

Sanne Giphart en Kristyna Klister

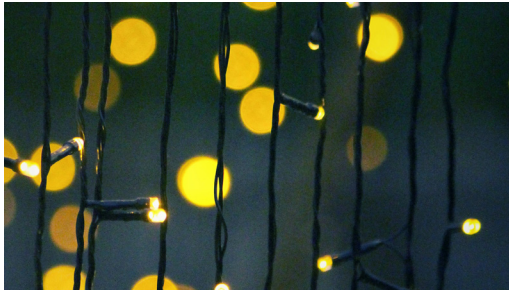
Met bijdragen geschreven door
Derk van der Pol en Saskia Tjepkema (Kessels & Smit)

En vormgegeven door
Hanneke Queens (Kessels & Smit)

Inhoud

Waarom werken vanuit talent werkt (wat zegt de wetenschap?) **4**

De Talentversterker in een tijdlijn **6**



"Je hoeft niet overal goed in te zijn: je mag ergens totaal in uitblinken en je mag ook tekortkomingen hebben. Dat is heel bevrijdend." - interview met Sanne Giphart en Kristyna Klister **9**

OM-denken - blog **15**

"Op het moment dat ik iemand kan stimuleren om verder te kijken dan de status quo, dan doe ik dat. Want daar groei je van." - interview met Ton Maan **16**

Werkvormen: talent in beeld **20**

Werkvormen (2): talent in actie **23**

Ijdok op een druilerige ochtend - blog **25**

"Dit gaat in de kern over het goede gesprek voeren met elkaar. Als we het verder brengen moet het daarover gaan." - interview met Hedda Janssen **26**

NSvP: En dan 'win' je een subsidieaanvraag **31**

OM's got talent - blog **32**

"Waarom maken we in teams geen overzicht van waar mensen goed in zijn en waar ze plezier uit halen?" - interview met Ahmed Al-Aiz **33**



De Talentversterker: een omslag in de manier van denken. - interview met Sanderijn Poort en Sue Preenen **36**

Waarom werken vanuit talent werkt

(wat zegt de wetenschap?)

Er is inmiddels veel onderzoek gedaan naar het effect van werken vanuit talenten, of sterke punten. Het gaat dan vooral om 'natuurlijke gedachten en handelingspatronen' die iemand heeft. Iemand met *actiegerichtheid* zal bijvoorbeeld altijd energie hebben en een idee voor een concrete stap. Terwijl iemand met een *strategisch talent* juist makkelijk vooruitdenkt en probeert de grote lijn te zien. Iemand met *empathie* voelt altijd de stemming van een ander feilloos aan. Een collega met *positivisme* ziet altijd kansen – terwijl iemand met een sterk *kritisch-analytische* inslag juist goed is om een nieuw idee of aannname nog even uit te dagen... We zijn ons hiervan nauwelijks bewust, laat staan dat we dit soort eigenschappen als talent zien.

Bewust talent kennen en inzetten

We kunnen als mensen deze eigenschappen productief inzetten, maar er net zo makkelijk in doorslaan of vastlopen... Dan zijn ze onze valkuil geworden. Denk aan iemand met actiegerichtheid die maar blijft hollen, of iemand met strategisch vermogen die niet praktisch wordt, iemand met empathie die niet bij de inhoud kan blijven in een spannend gesprek, en zo verder... Maar als je ze constructief en effectief inzet heeft dat juist positieve effecten. Het loont dus de moeite om na te gaan waar je sterktes zitten: het begint bij zelfkennis. En om vervolgens te kijken hoe je je werk zodanig kan plooiën dat je ze optimaal kunt inzetten. Job crafting noemen we dat. Soms betekent dat: een taak ruilen met een collega, of je werk verrijken met een nevenrol. Maar veel vaker nog gaat het om hele kleine wijzigingen: je eigen aanpak voor iets kiezen in plaats van een collega nadoen, elkaar helpen met dingen waar jij energie van krijgt terwijl de ander erop 'leegloopt'....

Effect op individu: meer energie en betere prestaties

Onderzoek laat zien dat mensen die zich gezien voelen in hun sterke punten en zich uitgenodigd voelen om die in te zetten op het werk zich beter voelen en tot betere prestaties komen, het makkelijker vinden om in te spelen op veranderingen en ook meer geneigd zijn anderen te helpen of iets voor de organisatie als geheel te doen. Prof. Marianne van Woerkom van Erasmus Universiteit Rotterdam doet al jaren onderzoek op dit gebied. Hoe vat zij de belangrijkste effecten samen? 'Het klopt: vanaf het eerste begin dat we onderzoek doen naar de impact van werken vanuit talent zien we dat dit mensen energie geeft en productiever maakt.

We beginnen wel steeds beter te snappen hoe dit werkt. Bevlogenheid is een belangrijke factor, merken we. Mensen die hun werk bevlogen doen (je krijgt energie, je vergeet de tijd, vindt voldoening in wat je doet) voelen zich beter en komen ook tot betere prestaties. En werk doen vanuit dat waar je natuurlijke sterktes liggen leidt tot die bevlogenheid. Met als gevolg daarvan ook weer die andere effecten, zoals betere prestaties en pro-sociaal gedrag.'

Effect op team: bevlogenheid, motivatie, betere prestaties en teamleren

Naast impact op het individu is er ook wel het een en ander te zeggen over wat er op teamniveau gebeurt als je consequent mensen inzet op sterktes en niet alleen de leidinggevende, maar ook teamleden van elkaar ieders talenten kennen en elkaar uitnodigen of uitdagen om die vooral in te zetten. Van Woerkom: 'Het loont als je team een 'strength based system' is, waar je structureel werk maakt van het identificeren van sterktes van iedereen en dat inzicht gebruikt om het werk aan te pakken, te verdelen en elkaar te ondersteunen bij de uitvoering ervan. Teams die dit doen ervaren een positief effect op de teamprestatie. Omdat mensen hun talent meer inzetten: ze doen waar ze goed in zijn. En door meer elkaars talent te gebruiken voor datgene waar je kracht wat minder zit. Je maakt als het ware effectiever gebruik van de kwaliteiten in een team.'

Bovendien stimuleert dit de teambevlogenheid en teamleren. "Eigenlijk werkt het heel simpel: als teamleden elkaars talenten vaker zien en explicieter aanspreken ontstaan er meer positieve interacties, mensen spreken onderling meer waardering uit en zien duidelijker wat er aan kwaliteiten bij collega's zit – waar ze soms ook echt een appèl op doen. Dit geheel maakt het team veerkrachtiger in het omgaan met tegenslag of tegenvallende resultaten. Door zo'n sterke punten

aanpak neemt bovendien het geloof van het team in eigen kunnen toe – collective efficacy noemen we dat." Een soort 'Yes, we can?'-gevoel? 'Ja. Dat werkt motiverend op iedereen die er deel van uitmaakt. Teams zetten dan makkelijk door, ook als het spannend wordt."

En het teamleren dan, hoe zit dat? "In teams die doelbewust werken vanuit ieders sterktes zie je dat kennis en vaardigheden makkelijker gedeeld worden, en ook informatie stroomt opvallend goed door. Mensen stellen elkaar makkelijker hulp-, kritische of uitdagende vragen, omdat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in dat wat ze te brengen hebben. Ze spreken zich daardoor makkelijker uit. En dat maakt dat een team sneller slimmer wordt. Door aanpakken te verbeteren, sneller te stoppen met iets dat niet werkt, kennis van verschillende mensen te combineren, bijvoorbeeld. Heel belangrijk in omgevingen met complexe uitdagingen.'

Meer weten over de impact van sterke punten in teams? In dit [White Paper](#) zet Prof. Marianne van Woerkom de belangrijkste onderzoeksinzichten op een rij. Een artikel over de impact op individuen [vind je hier](#).



De Talentversterker in een tijdlijn

een overzicht van november 2017 tot en met november 2019 (en verder)

Time flies... Daarom willen we je graag in vogelvlucht meenemen door de afgelopen twee jaar in de vorm van een tijdlijn. Wat waren belangrijke momenten tijdens ons experiment rondom de Talentversterker?

November 2017: Blikvangersessie

Op een door TestlabOM georganiseerde Blikvanger komt talentontwikkeling als belangrijk thema naar voren.

September 2018: De analyse-sessie

De groep uit mei komt in september weer bijeen om ervaringen uit te wisselen. Ze zijn in hun eigen werkomgeving aan de slag gegaan met kleine experimenten: zelf meer doen met je eigen talent, het gesprek met collega's aan over hun eigen talenten.... En ze wisselen uit: wat is hiervoor nodig en wat levert het op?

Winter/voorjaar 2018: Interesse peilen en draagvlak onderzoeken

AP Amsterdam stapt in op het experiment en tevens worden er diverse medewerkers uitgenodigd om aan te sluiten: voorzitter MROM, HRD, teamleiders, loopbaanadviseurs en HR. We gingen open het gesprek in: wat is ieders perspectief? Wat zijn de ideeën? Aan het einde spraken we uit dat we het anders wilden doen. Niet volgens een projectaanpak. We willen ruimte voor experiment en bijsturing. Echt leren van wat je tegen komt in de praktijk.

Juli 2018: NSVP Challenge

Kristyna en Sanne schrijven een subsidie-aanvraag voor de NSVP Challenge rond talentgericht werken in organisaties. Uit 43 aanvragen worden zij met 4 anderen uitgekozen.

Mei 2018: De eerste ontwerpessie

Een gevarieerde groep van 15 meedenkers uit de organisatie stapt in. Ze ontdekken hun eigen talent en leren deze te benutten, de acties worden verdeeld op basis van ieders talent en we kiezen voor een onderzoekende en ontwikkelgerichte aanpak, analyse-ontwerp.

November 2018: Ontwerpsessie

De pioniers gaan aan de slag met job craften: een stap verder dan talent ontdekken. Hoe kan ik het echt zelf meer gaan toepassen? En ze denken na over: hoe kunnen we meer collega's enthousiasmeren om ook te gaan experimenteren, zodat we op grotere schaal kunnen onderzoeken wat werkt in het OM? De groep kwam met een ludieke actie...

Zomer / herfst 2019: Reflectie en afronding

De initiatiefnemers ronden gezamenlijk het experiment af. We hebben gesprekken gevoerd met alle betrokkenen, maakten een koppeling met FIT en zijn bij de bijeenkomsten van NSVP geweest om te leren van de opbrengsten van andere organisaties die meedoen aan de NSVP Challenge. Om recht te doen aan alle verhalen, ervaringen, geluiden en enthousiasme maakten we een magazine.

April 2019: Workshop leidinggevenden

Workshop voor leidinggevenden waarin we ook stilstaan bij de vraag: hoe kan of wil je hiermee meer doen in de organisatie? De rode draad: vooral geen 'standaard' van maken!

December 2018: Sinterklaasactie

Om nieuwsgierigheid en enthousiasme aan te wakkeren deelt Sinterklaas 100 boeken met talententests uit, ingepakt en wel, met een gedicht. Verstoppt in keukenkastjes, achter de kantoorpalm, in ladenblokken... De gelukkige vindsters kunnen zelf aan de slag ermee en zich – als ze willen – ook meteen opgeven voor een workshop.

Januari/Februari 2019: Drie workshops

Er volgen in deze maanden workshops waarin deelnemers achtereenvolgens aan de slag gaan met de volgende vragen:

- Hoe krijg ik mijn talent in beeld?
- Hoe maak ik mijn talent productief? (Job crafting)
- Wat hebben wij ontdekt en hoe kunnen wij dit in het OM uitbreiden?



Door
P-gesprekken
te voeren op basis van
sterke punten/ talenten leg je
focus op wat je wilt leren en hoe
je bepaalde kwaliteiten verder kunt
uitbouwen: dat werkt! Ook zie je
sneller iemands potentie wanneer
je het gesprek op basis van een
talentenscan voert.

Voor
nieuwe
collega's zou het
helpen een goede
match te vinden op basis
van talenten om ze zo
in te werken.

“

Je hoeft niet overal goed in te zijn: je mag ergens totaal in uitblinken en je mag ook tekortkomingen hebben. Dat is heel bevrijdend.



*De TalentVersterker
in het OM*

Een gesprek met Sanne Giphart (Innovatie Manager binnen het OM) en Kristyna Klister (senior organisatieadviseur HRD), initiatiefnemers van het experiment rond het werken met sterke punten





Aanloop: een blikvanger

Het TestLabOM organiseerde in het najaar 2017 een zogenaamde Blikvanger, dat zijn bijeenkomsten die erop zijn gericht om bottom-up innovatie van de grond te krijgen in het OM. Soms zijn die sessies heel specifiek, gericht op een bepaald onderwerp. Deze keer was gekozen voor een brede insteek: 'wat leeft er op de werkvloer'? Een dwarsdoorsnede van het parket werd uitgenodigd, met de vraag om zelf een thema te agenderen waarvan men vond dat het parket daarop zou kunnen of moeten vernieuwen. Mensen konden hun thema's vooraf kenbaar maken en bijvoorbeeld een filmpje of artikel mee sturen. Al die informatie werd vervolgens via een website gedeeld. Andere deelnemers konden stemmen of aanvullen op de thema's. Zo ontstond al vooraf een levendige uitwisseling.

Talentontwikkeling als thema

Sanne Giphart was als organisator betrokken bij deze Blikvanger, Kristyna Klister deed mee als deelnemer. "Kristyna kwam met het onderwerp 'talentontwikkeling'," vertelt Sanne. Dat was het thema dat tijdens de sessie uiteindelijk de meeste stemmen kreeg. "Daarmee was ze onze 'Einstein', zoals we dat noemen." De keuze om te gaan vernieuwen op het terrein van talentontwikkeling heeft Sanne vervolgens besproken met het bestuur, dat in eerste instantie ook wel erg aangetrokken werd door een ander – meer inhoudelijk - thema dat ook uit de blikvanger was gekomen. Sanne: "Maar ik voelde dat op talentontwikkeling heel veel energie zat bij de collega's. Bovendien waren er mensen vanuit HR die mee wilden doen. En ik wist dat het bestuur in Noord-Holland mensen ook echt de ruimte wil geven, dus ik dacht dat het uiteindelijk ook bij hen wel goed zou passen – maar dat we er met

zijn allen misschien nog een beetje een blinde vlek op hadden. Het is toch een heel ander soort onderwerp."

Kristyna vult aan: "Ik ben van HR, en ik was heel blij met die aandacht voor juist dit meer proces- en mensgerichte onderwerp. Het was in mijn beleving ook echt tijd om hierin te investeren, vanuit het oogpunt van organisatieontwikkeling en aandacht voor het menselijk kapitaal. We zijn een organisatie die continue verandert. Veel mensen nemen deel aan projecten naast hun werk, zonder daar extra tijd voor te krijgen, iedereen doet veel naast het werk. Met volle betrokkenheid, weliswaar, maar het is wel een investering. Daarbij komt dat we eigenlijk al jaren weinig opleidingsbudget reserveren voor vaardigheidsgerichte trainingen binnen het OM – professionalisering is vooral gericht op bijblijven en verdiepen in het juridisch vakgebied. Terwijl we juist ook op andere gebieden steeds meer vragen van mensen. Dus er leefde ook wel een soort onuitgesproken gevoel dat het tijd was voor aandacht voor het individu, zo beleefde ik dat althans: 'De organisatie vraagt veel om mee te denken en te doen, en dat wil ik ook, maar waar is dan mijn tijd en ruimte, aandacht voor mij als persoon, mijn talenten, energiebalans?'"

"Vanuit het TestlabOM zoeken we ook altijd wetenschappelijke onderbouwing bij onze plannen. En we vonden dit keer veel onderzoek dat onderbouwt waarom werken vanuit talent een sterke zet is. Echte groei ontstaat door te investeren in talenten. En dat is ook beter voor je energiebalans", vertelt Sanne. "Voor mij was het toen helemaal duidelijk: wat jammer dat we al die gedreven mensen vooral aanspreken op hun verbeterpunten. En dat we in feite iedereen over een

kam scheren. We leggen iedereen in functioneringsgesprekken en sollicitatiegesprekken langs dezelfde meetlat, dezelfde competenties. Terwijl mensen natuurlijk verschillen. Ik werd meteen enthousiast vanuit het idee dat we daar meer op zouden inzetten.”

Aan de slag!

Toen de knoop eenmaal was doorgehakt, ging het snel. Het TestlabOM organiseerde een ontwerp-sessie met hulp van een externe coach (Saskia Tjepkema). Kristyna: “We hebben hier heel doelbewust verschillende mensen van zowel AP Haarlem als AP Amsterdam voor uitgenodigd, omdat we ieders perspectief op de zaak wilden: mensen van administratie, van zware criminaliteit, teamleiders, medewerkers, interne coaches, HR adviseur, een OR lid. Het was echt een maximaal gevarieerde groep.”

Sanne: “Ons doel was om tijdens de ontwerpessie een plan van aanpak te maken. Tijdens de bijeenkomst zijn we echter niet over talent gaan praten, maar we hebben het meteen persoonlijk gemaakt: elkaar geïnterviewd over onze eigen talenten. En wat het oplevert als je meer daarover praat en er meer de ruimte voor krijgt. Toen we daarna de vraag stelden aan mensen hoe we dit breder zouden kunnen maken in beide parketten en uiteindelijk binnen het OM, was het antwoord: we willen hiermee zelf aan de slag met onze collega’s. Dat was een andere vorm dan ik voor ogen had, ik dacht dat we een tool of een product zouden ontwikkelen. Maar in de ontwerpessie ontstond meer een soort expeditie-idee.”

De ontwerpessie-deelnemers werden eigenlijk pioniers van het eerste uur. Ze gingen in hun eigen team aan de slag om samen met collega’s meer te gaan werken vanuit hun eigen en andermans talent. Kristyna en Sanne organiseerden een vervolgssessie met ze waarin we met zijn allen onderzochten: wat werkt er en wat levert dat op? Er kwam vervolgens

De organisatie vraagt veel om mee te denken en te doen, en dat wil ik ook, maar waar is dan mijn tijd en ruimte, aandacht voor mij als persoon, mijn talenten, energiebalans?

een bijeenkomst die helemaal ging over job craften (hoe kun je in je werk iets meer ruimte maken voor je eigen talent) en een slotbijeenkomst die ging over: wat brengt dit je en hoe kan je de kring van mensen die hiermee werkt, verbreden? Sanne: “Het werken met die pioniersgroep hielp om dingen uit te proberen. Ik was bijvoorbeeld benieuwd of we een soort standaardtest zouden moeten aanschaffen, of dat er andere tools waren die zouden helpen. Mensen probeerden dit nu in de praktijk uit en we konden met ze in gesprek over precies dat soort vragen.”

Collega’s uit de pioniers-groep pakte een rol die paste bij hun eigen energie en talent: een collega maakte een verslag, een ander een meer persoonlijk blogje om het talent-thema meer op de kaart te zetten in het parket, een derde ging vooral met zijn eigen team aan de slag, of met collega’s. Dat liep heel organisch. Sanne: “Ik zag dat er van alles gebeurde maar worstelde ook nog met de vraag: is dit concreet genoeg? Hoe maken we dit nu ‘opschaalbaar’ naar het hele parket? In die periode hebben we funding aangevraagd bij het NSVP en die kregen we gelukkig ook. Dat gaf ons de ruimte om het proces te herhalen met meerdere collega’s.”

Experimenteren met een grotere groep

Tegelijk met het opstarten met de pioniersgroep hebben Kristyna en Sanne een gesprek met het bestuur begeleid, over de talenten in die groep en hoe ze die onderling benutten en waar dat nog beter kon.

Kristyna: "Dat was echt heel fijn, die sessies waren heel leuk en persoonlijk. Een bestuurslid zei op een bepaald moment over een van haar rollen dat ze daar helemaal niet zo veel energie bij voelde en dat ook snapte, gezien haar talenten. Waarop een andere bestuurder spontaan aanbod om het over te nemen, want bij haar talenten paste die rol juist wél. Ik vond dat echt geweldig." Sanne: "Ja, we hebben het daar in het OM niet zo vaak over, iedereen moet eigenlijk alles maar kunnen. Het voelt snel als 'falen' als iets je minder goed ligt. Terwijl dat eigenlijk heel normaal is, dat je niet op alles kan uitblinken. Ik vond het fantastisch dat het bestuur dat bespreekbaar maakte en zo enthousiast was over die talenten-aanpak."

Op basis van de ervaringen van de pioniersgroep besloten Kristyna, Sanne en Dymph om de workshops die voor hen zijn georganiseerd ook beschikbaar te stellen voor een bredere groep collega's: medewerkers en leidinggevendenden. Er werd vanuit de NSVP subsidie twee ervaren procesbegeleiders (Nina Timmermans en Ton Ten Broeke) een programma ontwikkeld en uitgevoerd dat bestond uit drie workshops:

- Op zoek naar je eigen talent: wat kan ik goed, waar ligt mijn energie?
- Talent in actie (job craften): hoe kan ik dat talent nog meer kwijt in mijn werk?
- Bestendigen en verankeren in de werkwijze.

Tussendoor konden mensen dan aan de slag in hun eigen praktijk. Om collega's hiervoor nieuwsgierig te maken zijn, op Sinterklaas, 100 mooi ingepakte exemplaren van het boek 'Ontdek je sterke punten' verspreid binnen de beide parketten. Compleet met een gedicht waarin mensen worden opgeroepen om de test te doen en daarover met een collega in gesprek te gaan.

En natuurlijk om zich op te geven voor de workshops. Het leverde een hoop energie en hilariteit op. En aanmeldingen. Zo'n 30 medewerkers en 10 leidinggevendenden meldden zich om mee te doen met de eerste ronde workshops.

Sanne: "En wat helemaal leuk was: precies op de dag van de sinterklaas-actie hadden we bezoek van het college (de top van het OM) op ons parket. We mochten ook even bij hun vergadering aansluiten om te vertellen over onze actie en het experiment. Het college was zo enthousiast dat we meteen zijn uitgenodigd om ook een keer bij hen langs te komen. Super, natuurlijk. Dat gaat misschien helpen om straks ook andere parketten aan te steken."

Belangrijkste inzichten

Rond de workshops stelden Sanne en Kristyna zich drie vragen:

1. Wat is voor mensen een meerwaarde van werken vanuit talent?
2. Waar hebben ze support bij nodig om dit te doen?
3. Welke tools en instrumenten hebben we in het OM nodig op dit gebied?

Welke antwoorden hebben ze ontdekt?

Meerwaarde van werken vanuit talent

"Wat we op dit punt hebben ontdekt", vertelt Sanne, "is dat het vooral gaat om bewustwording: een andere manier van kijken naar jezelf en je collega's. Je hoeft niet overal goed in te zijn: je mag ergens totaal in uitblinken en je mag ook tekortkomingen hebben. Dat is heel bevrijdend."

Kristyna: "Ja, en dat het niet alleen gaat over waar je goed in bent, maar vooral ook waar je energie van krijgt. En dat je oog hebt voor waar je niet goed in bent en je sterke punten in kunt zetten om daaraan te werken. Mensen merken soms dat ze eenzijdig op een bepaalde bekwaamheid worden ingezet. Iets dat ze heel goed beheersen. Maar waar ze misschien

Het lijkt soms wel of dat mensen onbewust het gevoel geeft dat zij gecontroleerd worden. De talentworkshops herstellen het evenwicht een beetje...

zelf helemaal niet zoveel energie uit halen. Door de talent- en jobcraftworkshops kregen ze taal aangereikt om daar beter op te gaan sturen. Aan te geven wat ze wel en minder graag doen. Een eigen, andere, aanpak vinden zodat een taak je wel goed past. Met collega's ruilen van taken, zodat je allebei een pakket hebt waar je blij van wordt. Dat soort dingen."

Beiden reflecteren hier verder op. "Mensen bij het OM zijn heel inhoudsgedreven, ze worden daarin versterkt door onze doorgroeimogelijkheden en het professionaliseringsaanbod. Dat is ook allemaal op de inhoudelijke kant van het vak gericht. Daardoor voelen ze niet de ruimte om het daarover te hebben. Die is er misschien wel, maar we zien hem met zijn allen niet. Dat die ruimte nu wel gemaakt wordt, vanuit de organisatie, is heel belangrijk. Het is als het ware legitiem om hiermee bezig te zijn. Dat is belangrijk voor collega's." Dan, lachend: "Misschien is dat ook wel een beetje des OM's: we zijn erg bezig met wat mag en wat niet. We doen het graag goed."

In de onderstroom lijkt nog iets anders mee te spelen: "Het werk in het OM is heel erg dichtgeregeld: kleine foutjes kunnen bij ons immers grote gevolgen hebben: een verkeerde brief naar een slachtoffer, een onjuiste dagvaarding... dat moeten we echt uitsluiten. Daarom zijn er veel controles ingebouwd, er is check op check.

Het lijkt soms wel of dat mensen onbewust het gevoel geeft dat zij gecontroleerd worden. De talentworkshops herstellen het evenwicht een beetje, lijkt wel, omdat ze heel erg uitgaan van ruimte en vertrouwen op vakmanschap en beoordelingsvermogen. En de kracht van mensen."

Wat ervoor nodig is

De specifieke waarde van werken met talent in het OM vertaalt zich ook door in de vraag waar mensen ondersteuning bij nodig hebben als het gaat om werken met talent. Waar voor het experiment de vraag was: wat voor tools zijn er nodig, blijkt nu dat de 'plek' om het hierover te hebben vooral essentieel is. Sanne: "Het is belangrijk dat de organisatie het initieert. Dat mensen worden uitgenodigd om op hun talent te reflecteren en te onderzoeken hoe ze dat optimaal in hun werk kwijt kunnen. Dat geeft het gesprek legitimiteit en zorgt er ook voor dat het gebeurt. Anders loopt het toch bij je weg in de waan van de dag."

Kristyna: "De uitdaging is wel om te zien hoe we die plek het best vormgeven. Daarin lopen de wensen uiteen. Een officier gaf aan vooral een gesprek te willen met mensen die net als zij al wat vaker bezig waren geweest met zelfreflectie. Nu was de groep soms heel gemengd: mensen voor wie dit volstrekt nieuw was en mensen die hier al wat verder in waren. Voor haar werkte dat niet. Ze wilde graag in gesprek met een groep gelijkgestemden. Tegelijkertijd waren er ook twee mensen die zich na de eerste keer hebben teruggetrokken - voor hen was het voor het eerst dat ze over zichzelf praatten in een grotere groep. Ook al ging het over talenten, dat voelt kwetsbaar. Dus veiligheid is ook een belangrijk thema."

Wat mensen dus nodig hebben is een plek die uitdagend en veilig is. Sanne: "En waar je meteen zaken kan doen, in de zin van een vertaalslag naar de praktijk: voor job craften is het handig om in je eigen functie-groep te werken, dan kan je meteen taken uitruilen.

Maar ontdekken en reflectie op talent doen mensen juist graag in hun eigen team, zodat ze elkaar beter leren kennen.”

Behulpzame tools en instrumenten

De derde onderzoeksvraag gaat over de tools en instrumenten die nodig zijn om het werken met talent structureel te ondersteunen. Sanne: “Het is natuurlijk een heel OM-achtige reactie, een beetje blauw: welke tools zijn nodig. Dat gaat natuurlijk niet het verschil maken, tegelijk is het heel belangrijk dat ze er zijn. We willen een talententest kunnen aanbieden, en we denken ook over werkplaatsen en boeken. En misschien nieuwe handvatten voor functioneringsgesprekken.”

Kristyna: “Het moet waarschijnlijk uit verschillende invalshoeken komen: we kunnen ruimte en plek creëren door teamsessies, lunches en workshops te organiseren waar mensen aan de slag kunnen met talent-oefeningen. Maar daarnaast is het denk ik ook goed als we oefeningen zouden aanbieden die mensen individueel kunnen doen, online, laagdrempelig. In je eigen tijd als je wilt.”

Voor het aanbieden van instrumenten zoeken Kristyna en Sanne nu aansluiting bij FIT, dat is een landelijk platform dat wordt ingericht voor het hele OM, gericht op duurzame inzetbaarheid. Het idee is om er ook tools in op te nemen die bruikbaar zijn voor het opsporen van talent en job crafting.

Daarnaast is de rol van de leidinggevenden belangrijk. Die kunnen als ze willen ook een actieve, initierende rol pakken door met mensen om tafel te gaan om het over talenten te hebben. In een een op een gesprek, bijvoorbeeld in het kader van de gesprekscyclus, of juist met een team. Sanne: ‘We hebben diverse leidinggevenden daarmee zien experimenteren – ze zoeken hun eigen weg en dat is ook het meest passend, dan is het geen ‘kunstje’, maar klopt het.’ Kristyna: ‘Ja, het laatste dat we zouden willen is dat je vanuit HR iets oplegt... Dat iedereen het nu op een bepaalde manier moet doen. Dat zou ook helemaal niet werken. Deze aanpak is juist gebaat bij eigen regie van iedereen – medewerker en leidinggevende – en dialoog.’

OM-DENKEN



DOOR: TABITHA MINK, BELEIDSMEDEWERKER ARRONDISEMENTSPARKET AMSTERDAM

Je bent ze vast al eens tegengekomen. Vacatures met functieprofielen die vragen om een teamplayer die eveneens goed zelfstandig kan werken. Iemand die het "ontbrekende puzzelstukje" is en zowel mondeling als schriftelijk uitstekende uitdrukkingsvaardigheden heeft en daarnaast lef, ambitie, initiatief, overzicht, doorzettingsvermogen, een hands- on mentaliteit, verantwoordelijkheidsgevoel en veerkracht. Bovendien integer, zo flexibel als een bungeejump touw, stressbestendig en organisatiesensitief, met het aanpassingsvermogen van een kameleon, tactisch en strategisch en overzicht houdend op alle processen. Gevoel voor humor is een pre.

Deze van-alle-markten-thuis supermens bestaat niet. Niemand heeft talent voor alles. Het is juist bevrijdend om soms toe te kunnen geven: ik ben hier niet goed in. Dat is geen smoes om onder een vervelende klus uit te komen. Integendeel, het kan het uitgangspunt zijn voor job crafting.

Job crafting of 'baanboetsen' (toegegeven, het klinkt nogal zweverig in het Nederlands) betekent zoveel als: het mooier maken van werk, door concrete aanpassingen aan te brengen in taken, relaties, betekenis of context. Een bekend voorbeeld zijn de schoonmakers in een ziekenhuis die het als hun taak beschouwen om het niveau van hygiëne hoog te houden zodat dit het herstel van patiënten bespoedigt waardoor zij meer plezier hebben in hun werk dan andere schoonmakers die vinden dat ze de rotzooi van anderen opruimen. Soms is het een kwestie van 'omdenken', soms een beetje bijschaven aan een bestaande taak. Oftewel: boetsen geblazen. De focus leggen op de taken die energie geven en een truc verzinnen voor de klussen die dat niet zijn zodat ze toch soepel van de to do list verdwijnen.

Zo vliegt de ochtend met de andere proefkonijnen van de Talentversterker voorbij. Het is zo verfrissend en inspirerend om samen aan de hand van elkaars voorbeelden uit de realiteit manieren te verzinnen om het werk op een leuke, andere manier vorm te geven.

Ik weet zeker dat iedere OM'er job crafting goed kan gebruiken. Of dat sommigen het al doen zonder te weten dat het een naam heeft. OM-denken met een toefje omdenken.

“

*Op het moment dat ik
iemand kan stimuleren om
verder te kijken dan de status
quo, dan doe ik dat. Want
daar groei je van.*



**In gesprek met Ton Maan,
Officier van justitie en team-
leider Ondernijning binnen het
parket Amsterdam.**



Sinterklaasactie

Wat ik me als een heel leuk moment van de TalentVersterker herinner is de Sinterklaasactie. Verstopt door het hele parket konden collega's het boek over sterke punten vinden in combinatie met de test. Dat gaf een hele leuke reactie en was grappig om te zien. De reacties liepen uiteen van verbazing, nieuwsgierigheid tot enthousiasme en mensen die de test hadden ingevuld gingen hierdoor ook anders kijken naar het werk en hun rol. Om mij heen hoorde ik geregeld: "Volgens de test moet ik hier op letten... Oh, dit is mijn sterke kant...".

Bevestiging

Voor mij was de TalentVersterker een bevestiging van wat ik in de kern voel als mijn rol als leidinggevende. Ik ben er vooral om verbindingen te leggen, samenwerking te stimuleren; mensen aan te moedigen hun eigen ruimte en kracht op te zoeken; conflicten en knelpunten te helpen oplossen. Zodat het werk gedaan wordt. Ik ben me daar in die zin nog bewuster van geworden. Ik ben niet echt dingen anders anders gaan doen, maar zet het talentenperspectief wel bewuster in, in mijn gesprekken. De test is daar een mooi vertrekpunt voor.

Functioneringsgesprekken

In functioneringsgesprekken hebben we de gewoonte om te spreken in termen van 'verbeterpunten', ofwel de dingen die niet goed gaan of beter zouden kunnen. Dan heb je het niet over iets waar iemands kracht ligt. Voor mij hangt dat samen met het 'allround' denken. Het idee dat iedereen overal goed in moet zijn. Daar

ben ik het niet mee eens. Als je een hockeyteam samenstelt dan zoek je ook geen mensen die alles kunnen. Je zoekt de beste keeper, verdediger, etc.

Zelf geef ik leiding aan een team van 32 mensen. Met feedback, coaching en het bespreken van knelpunten wacht ik niet tot een officieel moment – dan ben je immers eigenlijk al te laat. Dat officiële moment, het functioneringsgesprek, gebruik ik juist om te onderzoeken waar iemands ontwikkelpunten en groeikansen liggen. Dat is voor mij een heel andere focus. Concreet memoreren we in een functioneringsgesprek hoe het de afgelopen tijd is gegaan. En daarna ben ik vooral nieuwsgierig wat iemands gedachte en wens is voor de komende tijd. En dat bedoel ik breed. Als iemand bijvoorbeeld net vader of moeder is geworden, moet je daar ook je aandacht op kunnen leggen. Dan gaat het even niet over ambitie in het werk, als iemand aangeeft daar nu even niet de ruimte voor te voelen. Maar als iemand ergens in wil verder groeien, dan gaan we samen kijken hoe we dat kunnen organiseren. En ik zie het als mijn rol om iemand daarin te helpen.

Doorvragen en onderzoeken

Het is vaak een puzzeltje. In die gesprekken ben ik aan het doorvragen en onderzoeken. Mensen zeggen snel 'ik heb het goed naar mijn zin hier'. Dat vind ik te algemeen, dus ik onderzoek dan welke aspecten leuk zijn, waar hun kracht zit. Bijvoorbeeld met een vraag als: "Als je thuiskomt, wat zeg je dan tegen je partner over wat je vandaag gedaan hebt?", of "Waarom kan ik zien dat het niet goed met je gaat?". Zo probeer ik te achterhalen waar mensen energie van krijgen,

zodat iemand daar zelf ook meer op kan sturen, en of iemand voldoende een bepaald talent kwijt kan in het werk. Vervolgens bekijken we ook hoe iemand de samenwerking kan opzoeken bij dingen die minder energie geven. Je hoeft immers niet alles perfect te kunnen.

De ideale mix

In het team zie ik mede hierdoor ook meer bewustwording van de talenten, maar ook meer waardering voor elkaar. Een leuk voorbeeld gaat over een collega die heel goed is in het bijhouden van zaken overzichtelijk, termijnbewaking, Excel sheets. De gemiddelde jurist heeft een hekel aan cijfers. Deze persoon vindt dat juist hartstikke leuk. In eerste instantie werd het door collega's als minder prettig ervaren, ze voelden zich soms gecontroleerd, opgejaagd. Maar nu zien ze in dat het een kwaliteit van hem is. En wordt hij er meer op bevraagd. Hierdoor hoeven anderen minder na te denken over de status van bepaalde projecten, want hij trekt je wel aan je jasje. Als je zo met elkaar omgaat, krijg je wat mij betreft een positieve uitkomst. De ene collega is een juridische puzzelaar die tijd en ruimte nodig heeft om tot in de kleinste details een zaak te bouwen. Een ander is juist weer iemand die aanjaagt en de vaart erin houdt. Als je daarin een juiste combi vindt, ontstaat een ideale mix.

*Ik vind het mooi om
te zien als mensen
willen blijven leren.*

Levend in gesprekken

Hoe we dit levend houden binnen het OM vind ik een lastige vraag. Mensen hebben de workshops gevolgd, zijn enthousiast. Maar wat gebeurt er verder? Ergens dreigt het weg te zakken. En tegelijkertijd zet het aan het denken. Zelf houd ik het levend in de gesprekken die ik voer in mijn team, omdat de TalentVersterker voor mij zo'n bevestiging was dat ik op deze manier wil werken. Tegelijkertijd is de realiteit dat we bij het OM in Amsterdam te maken hebben met 400 man, verdeeld over allerlei teams. Ik roep ook weleens: 'cultuur zit in de muur'. Dat is niet iets wat we van de ene op andere dag veranderen. Volgens mij gaat erom mensen te verleiden om ook eens zo te kijken en dat te ervaren. Het helpt als zowel ik als mede enthousiastelingen en ambassadeurs deze manier van denken en kijken uitdragen. Niet door erover te praten, maar door het te doen.

Blijven groeien

Over een jaar hoop ik te zeggen dat ik een totaal ander team heb gekregen. Dat klinkt gek, maar ik ben een voorstander van mensen die ervoor kiezen om 'mobiel' te zijn. Ik werk al 30 jaar als officier van justitie en gemiddeld zit ik ergens 6 jaar en dan stap ik over. Ik heb op allerlei plekken en functies gezeten en van elke wisseling leer je weer. Dat maakt me een 'groeierend' mens. Ik vind het mooi om te zien als mensen willen blijven leren. Natuurlijk, als iemand even bewust kiest om oké te zijn met de situatie, dan zal ik het laten. Maar op het moment dat ik iemand kan stimuleren om verder te kijken dan de status quo, dan doe ik dat. Want daar groei je van.



Voordat je aan een workshop begint helpt het om een intake te doen. Waar sta je? In hoeverre kun je al reflecteren? En in hoeverre weet je wat je talent is? De één is daar soms verder in dan de ander. We merken dat medewerkers graag met gelijkgestemden zitten. Een test zou helpen om te bepalen waar het vertrekpunt ligt.

Bespreek je talenten-profiel met nieuwe collega's bijvoorbeeld tijdens een maandelijks koffiemoment.

Laten we talenten ook eens benoemen in de vacaturetekst!

TALENT IN BEELD



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 uitgebreid assessment, maar er zijn ook verschillende dingen die je zelf kunt doen. Deze zijn allemaal uitgetoetst tijdens de TalentVersterker.



Een test of een vragenlijst

Er zijn verschillende testen om het zelfonderzoek naar sterke punten te ondersteunen. Bijvoorbeeld de Strengthsfinder2.0 van Tom Rath (een boek met bijbehorende test). Of de online VIA strengths questionnaire. Dit soort testen geeft structuur en helpt om 'taal' te krijgen als je het lastig vindt je talenten te benoemen. Ze hebben als beperking dat het individuele activiteiten zijn. Je kunt er ook voor kiezen om met je collega's in gesprek te gaan (en je kunt dat natuurlijk ook combineren). Dan is het fijn om te weten hoe je zo'n gesprek zou kunnen aanpakken.



In tweetallen

Een historielijn

Een simpele en effectieve manier om talenten op te sporen is om een historielijn te tekenen. Van het afgelopen werkjaar, of van je hele carrière, dat kies je zelf. Dit helpt om terug te blikken naar eerdere situaties waarin je in je kracht stond, of uit een dal klom. Die momenten zeggen veel over je sterke punten. Voordeel van deze aanpak is dat de contextfactoren ook snel in beeld komen: wat heb je nodig om goed te kunnen werken? Dit werkt het best als iemand je interviewt en doorvraagt.

Een talentinterview

Een talentinterview start met een situatie waarin je helemaal in je element was: je kreeg energie van wat je deed en je kwam tot goede resultaten. Die situatie pluis je samen uit. Wat deed je? Op welke kwaliteiten deed die situatie een beroep? Zo krijg je samen snel scherp wat je talenten zijn. De collega die je interviewt kan helpen dat te benoemen, soms zien anderen het namelijk scherper dan jij zelf.

Het is leuk om de rollen om te draaien. Eerst interviewt de een, dan de ander. In een uur komt er dan heel veel op tafel.

Historielijn-interview

(30 minuten)

Pak een vel papier, en teken een historielijn van pakweg je eerste werkdag (of van het afgelopen jaar, je mag zelf kiezen waar je start) tot vandaag, draai de film eens af in je hoofd: Wat heb je meegemaakt?

1. Wat waren hoogte- en dieptepunten?

Momenten waarop je:

- 'in je element' was ...+ (of juist niet.... -)?
- deed waar je echt goed in bent (of juist niet)?
- trots was op jezelf over hetgeen je deed/ doet (of juist niet)?

2. Onderzoek die belangrijke pieken en dalen:

Wat deed je toen? Op welke talenten werd een beroep gedaan (of niet)? Welke talenten gebruikte je om UIT de dalmomenten te komen?

3. Wat levert dit je op aan inzichten omtrent je kwaliteiten: waar ben je goed in? Waar beleef je plezier aan?

4. En wat zegt het over de context die voor jou belangrijk is? In wat voor omgeving (rol, mensen, setting...) kom je tot goede prestaties? (En waar niet)



Talentinterview

Kies een mooi voorbeeld:

Een moment in je werk waar je positief op terugkijkt: waarin je echt in je element was. Je kreeg energie van wat je deed en je kwam tot goede prestaties. Je was op je best, zeg maar.

Vertellen:

- 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....)?

Verdiepen:

- 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 talenten en kwaliteiten zitten?
- Wat leert het voorbeeld je over de context waarin je in je element bent (werksituatie, mensen, soort taak,)

Vooruit kijken

- Wat is 1 ding dat je in je werk de komende tijd anders of meer kan doen om meer met je talent te doen? Maak het zo concreet mogelijk. Waar wil je je aandacht op richten? Waar wil je in investeren? Wil je een experiment doen?



De groep als spiegel

Het is ook mogelijk met een heel team aan de slag te gaan, en bijvoorbeeld 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 die ze bij hun collega's zien, op. Het uitgangspunt is dat je overal iets schrijft. Daarna halen mensen hun eigen flip van de muur en bespreken de resultaten in tweetallen. Je krijgt in no-time veel feedback en je gaat als groep ook meer door de talentenbril kijken. Overigens kun je dit natuurlijk ook op een papier doen waar iedereen wat omschrijft, het blad omvouwt en doorgeeft... zodat aan het eind een harmonica ontstaat met talenten.



TALENT IN ACTIE

Job crafting is het 'op maat snijden' van je werk door jouzelf. Zodat het beter aansluit bij de eigen talenten, drive en motivatie. Job crafting kan door:

- kleine verschuivingen in je takenpakket of je aanpak. Een voorbeeld is een onderhoudsmoniteur, die daarnaast ook nieuwe collega's gaat coachen of trainen zodat hij zijn coach-talent kwijt kan. Of twee secretaresses die het telefoonwerk en het archiveren verdelen: de een doet dit en de ander dat, in plaats van dat je beide allebei doet.
- invloed nemen op de relaties of interacties: de mensen die iemand regelmatig spreekt en waar hij of zij mee werkt. Een voorbeeld is een sales adviseur die zijn voorkeur uitspreekt voor de klanten die hij graag wil bezoeken.
- het veranderen van werktijden of werkplek of andere elementen in de context. Kleine aanpassingen kunnen soms een verbazend groot verschil maken. Denk aan een onderzoeker die besluit elke dag 2 uur 'stiltewerk' in te lassen. Er zijn soms hele teams die dat afspreken met elkaar.
- Job crafting kan ook een meer cognitieve insteek hebben. Door anders te kijken naar je werk, er een andere betekenis aan te geven. Denk bijvoorbeeld aan schoonmakers in een ziekenhuis. Sommigen zien hun taak als het zorgen voor hygiëne, waarmee ze een bijdrage leveren aan een snel herstel van de patiënten. Deze schoonmakers doen hun werk met meer voldoening en plezier, dan collega's die voor hun gevoel 'de troep' opruimen.

1. Analyseren

De start van job crafting is het analyseren van het huidige werk. Dit kan bijvoorbeeld door:

- een taartdiagram te maken. Hoeveel tijd besteed je waaraan? Of...
- een netwerkanalyse uit te voeren: met wie heb je nu veel te maken? Wie zijn je klanten? Of...
- het grotere plaatje te maken: hoe hangt jouw werk in het grotere geheel van de organisatie? Maak dat ook invoelbaar, bijvoorbeeld door die mensen en werkplekken letterlijk op te zoeken.
- een energiedagboekje bij te houden: wat zijn je energie slurpers? En op welke momenten vliegt de tijd? Wanneer zet je je talenten in?

Een veelgebruikte manier is om de 10 taken die je het meest doet op een rijtje te zetten. En die vervolgens in een matrix te plotten. Wat kost je veel energie, wat geeft je energie? En wat is belangrijk voor de organisatie en wat minder?

2. Kiezen

De analyse maakt helder waar de ruimte zit om het werk bij te schaven. Qua taken, relaties, context of beleving? Vervolgens kies je 1 taak uit waar je aan wilt gaan schaven. Bijvoorbeeld omdat hij wel belangrijk is, maar je er op leegloopt qua energie (zou je hem anders kunnen aanpakken? Zou je kunnen ruilen met een collega?) Of omdat hij niet zo belangrijk is, maar je wel heel veel energie ervan krijgt (wat maakt dat je dat werk zo energiegevend vindt, zou je daar meer van kunnen doen op een manier dat de organisatie er iets aan heeft?).

3. Doen

Vervolgens zet je een stap in de praktijk. Denk hierbij klein. Een of twee verschuivingen kunnen al een wereld van verschil maken. En dat is natuurlijk dan het van de ene op de andere dag over een andere boeg te gooien. Een buddy die weet wat je doet kan hierbij helpen.

4. Reflectie

En om de cirkel rond te maken kijk je daarna naar hoe het uitpakt; wat levert dit je op? Wat zou je nog willen versterken? Of juist nog weer anders willen doen?

Meer over job craften vind je bijvoorbeeld in de volgende praktijkboeken:

- [Aan de slag met job craften](#) van Mara Spruyt en Maria Dekker
- [Mooier werk – slim sleutelen aan een baan op maat](#) van Mark van Vuuren en Luc Dorenbosch – hierin vind je ook een specifiek hoofdstuk met tips om als team te job craften.



IJDOK OP EEN DRUILERIGE OCHTEND



DOOR: TABITHA MINK, BELEIDSMEDEWERKER ARRONDISEMENTSPARKET AMSTERDAM

Dinsdag. IJdok op een druilerige ochtend. Eerste fase.

Drie maanden geleden zagen we elkaar voor het eerst tijdens de ontwerpessie in Haarlem. Daar zaten we dan aan een grote, robuuste keukentafel in restaurant Westhoff. Voor een experiment. Over talent. Zo ongrijpbaar nog. Ik wist nauwelijks waar ik aan begon. Na drie uur mijmeren, vertellen, in duo s uiteengaan en elkaar vragen stellen, ideeën bedenken, opperen en met stiften op memo's kliederen ontsproot er een plan.

De 'testers' gingen met frisse moed terug naar het parket om de maanden erna verschillende experimenten los te laten op de werkvloer. Om te zoeken, wroeten, talent aan te wakkeren. Iedereen heeft het, maar soms is het in de loop der jaren ondergesneeuwd geraakt. Bedekt door een laag routine, de werkdruk, gebrek aan waardering. De bedoeling is om het tij te keren, om het experiment als een Olympisch vuur via alle parketten door het land te laten lopen.

Er zijn verschillende instrumenten om dat aan te pakken. De wijze waarop doet er eigenlijk niet eens toe, iedereen deed iets anders. De gemene deler is simpel en eenduidig. Toon interesse. Geef complimenten. Onderzoek waar iemand blij van wordt. Erken wat iemand lastig vindt. Waardeer. Stimuleer de energie. Vraag naar iets waardoor de ander gaat stralen. Leg de nadruk op datgene waardoor iemand ervaart. Dat komt niet per definitie overeen met iemands expertise of dat waar iemand goed in is. Het heeft zin om iemand iets anders te laten doen.

Vandaag kwamen we weer bijeen voor de eerste resultaten van de experimenten. Stiften flitsen over het flipover papier. De posters hangen we aan de muur. Iedereen doet een pitch. De eerste successen rollen van de band. Eén van de testers, teamleider, heeft de functioneringsgesprekken een verrassende wending gegeven door de focus niet te leggen op ambitie en verbeterpunten, maar juist te vragen naar waar iemand goed in is en hoe dat ingezet kan worden. Door het zwaartepunt te verleggen naar plezier in het werk ontstaan onverwachte gesprekken.

Daarnaast zijn er voorbeelden die zich één op één hebben afgespeeld; A. die met de handen in het haar zit vanwege een rotklus, waarop B. die klus overneemt omdat hij dat lachend in een handomdraai doet. In een andere setting, op managersniveau, legde iemand zonder aarzeling het voorzitterschap van het overleg neer om dat aan een ander toe te bedelen die veel beter gedijde in die rol.

Iedereen kan het talent in een ander wakker schudden. Doe eens gek en vraag deze week aan je buurman of buurvrouw: waar heb ik talent voor?

“

Dit gaat in de kern over het goede gesprek voeren met elkaar. Als we het verder brengen moet het daarover gaan.

Hedda Janssen is directeur Bedrijfsvoering binnen het OM in Amsterdam. Het eerste waar zij aan moet denken wanneer het over de TalentVersterker gaat is de Sinterklaasactie. Hedda: "Opeens kwamen er medewerkers naar me toe die een cadeautje vonden op 5 december. Het ging om het boek *Ontdek je Sterke Punten 2.0* met de bijbehorende talententest. In de verte zag ik onze HR-adviseur glimmen." Een gesprek over vaste patronen, het inzetten van eigen talenten en een blik op de toekomst van werken met talent binnen het OM.



Hoe een andere aanpak confronterend kan zijn

Verrassend

De Sinterklaasactie was verrassend, zowel voor Hedda als de medewerkers: "Vanuit HR hoorde ik al wel over het idee om iets op een innovatieve manier te doen rondom talenten, toen dacht ik 'wat leuk, daar ben ik wel voor in.' Maar ik hoorde er niets meer over tot aan dat sinterklaasmoment." De reacties waren wisselend. "Ik merkte enthousiasme – mensen vonden het een leuke verrassing - maar ook verwarring, vooral omdat er niet voor iedereen een boek was. "Waarom ik wel? En hij niet?" hoorde ik dan. Daar had ik niet direct een antwoord op, want ik wist het ook niet. Achteraf had ik het fijn gevonden als wij als leidinggevenden vooraf waren geïnformeerd, want dan hadden we het spel ook beter mee kunnen spelen en nog meer enthousiasme kunnen genereren. Voor mij was het meteen helder dat het om het begin van de TalentVersterker ging, maar veel teamleiders wisten niet waar het over ging. Confronterend wel, de initiatiefnemers pakten het vanuit goede bedoelingen op een andere manier aan en dat pakte niet alleen maar positief uit."

Getraind, gepokt en gemazeld

Hoe kijk je naar het idee achter de Talentversterker? Hedda: "Deze manier van kijken, je richten op iemands kwaliteiten, is een wereld van verschil. Als leidinggevende en medewerker zijn we helemaal getraind, gepokt en gemazeld om het in gesprekken te hebben over 'wat je kunt verbeteren'. Als ik daarover nadenk dan is heel onze maatschappij zo ingericht. Toevallig las ik recent een leuk stuk over het onderwijs. Dat gaf me wel een inzicht: vanaf het moment dat je proef-

werken moet maken, wordt alleen maar afgetrokken wat fout gaat. En eigenlijk is dat wel raar. Als je erover nadenkt, dan is het veel makkelijker om van een acht naar een negen te gaan. Dan gaat het over iets wat je goed kan, waar je lol in hebt en nóg meer plezier aan kunt beleven. Echter, van een vijf een zes maken is lastiger: je kan het niet zo goed, hebt er minder lol in en probeert er maar het beste van te maken. En toch besteden we daar meer aandacht aan. Die acht, dat zit wel goed, maar dagen we leerlingen echt uit om daar een negen van te maken? Alle lage cijfers echter, die trekken ons oog. En als je teveel lage cijfers hebt blijf je zitten en daar praten we over. Ook ik richt me op verbeteren: van een vijf een zes maken..."

Oude patronen

Het valt dus niet mee om een andere manier van kijken meteen toe te kunnen passen als iets zo in je systeem zit. Hedda: "Tijdens een workshop oefenden we met het voeren van een gesprek op een talentgerichte manier. Best lastig. Ik probeerde het toe te passen in gesprekken met medewerkers daarna, maar na een kwartier ging het alweer over verbeterpunten. Het grappige is dat mijn medewerkers er ook in meegaan. Ons hele denken is gericht op wat iemand nog beter kan doen. En dan denk je er niet zo makkelijk aan om het 'talent' erbij te betrekken. Dus hoe voer je dan zo'n gesprek? Het vraagt wat mij betreft om meer workshops, begeleiding en trainingen. Zowel bij medewerkers als bij mij. Het vraagt ook een verandering in gedrag."

Het bewuster inzetten van (eigen) talenten

Een lastig gesprek

Hoe zit het eigenlijk met Hedda zelf, is ze bewuster geworden van talenten en energie? "Laatst had ik een lastig gesprek waar ik tegenop zag. Het betrof een groep mensen die ontevreden was. Normaliter kan ik in zo'n gesprek kortaf worden. Dat gebeurde nu niet, omdat ik een beroep deed op 'mijn eigen talent' in communicatie. Ik bleef open en bleef luisteren. Ondanks dat we het oneens bleven, bevestigden we dat we een mooi gesprek voerden. Later die avond stond ik erbij stil en merkte dat ik erg tevreden was over het gesprek. Het was een bewustwordingsmoment. Ik kan niet uitleggen hoe dat zit, want het is een gevoel, dat talent zit in je en je voelt het wanneer je bij je talent zit. Net zoals je het voelt als je er niet bij zit, en dus iets moet forceren..."

*Ook ik richt me op
verbeteren: van een vijf
een zes maken...*

Projectpools

Eén van de plekken waar Hedda het werken vanuit talent toepast is bij het toedelen van projecten. Als er dan een nieuw project komt, dan vraag ik wie er in dat project wil meedoen. Ik merk dan vanzelf dat mensen aangeven dat het hun 'cup of tea' is. En soms moedig ik ook iemand aan door te zeggen dat het echt iets voor hem of haar is. Maar ik laat ze er zelf over nadenken. Dat gaat vrij makkelijk. Laatst stapte iemand niet in zo'n project, waarvan ik het wel had verwacht. Dat verbaasde me. Dus toen ben ik naar hem toegegaan en ging erover in gesprek: 'Waarom zei je niks? Dit was echt iets voor jou'. En dat is ook waardevol, want daardoor heb ik meteen een gesprek met die medewerker om te kijken hoe het gaat en wat maakt dat iemand nee zegt op iets wat hij wel leuk vindt."

Het werken vanuit talenten in de toekomst binnen het OM

Een mooie manier

Deze manier van samenwerken biedt een meerwaarde, Hedda vertelt: "Ik zou het wel mooi vinden als we dit vaker zouden doen. Je moet je toch zoveel lekkerder in je vel voelen, wanneer je je werk vanuit al je talenten doet? Als iedereen die van elkaar inzichtelijk heeft, dan hoef je in feite alleen energie te zetten op wat je goed kunt. Dat maakt energie vrij en zorgt volgens mij voor beter welbevinden, plezier in het werk en uiteindelijk een beter resultaat. Het vraagt wel om dit met elkaar te durven delen. Daar gaat het ook over een stuk kwetsbaarheid. Ook zie ik dan voor me dat we de functieprofielen anders inrichten."

Timing

Ondanks het enthousiasme hierover vraagt ze zich af hoe het past binnen de andere bewegingen. Hedda: "Ik denk dat we dit gedachtengoed moeten omarmen. De vraag waar ik wel mee zit is: Ik zou dit verder willen brengen, maar ik weet niet zo goed hoe de Talent-Versterker past in alle andere ontwikkelingen die wij binnen het OM doormaken. Moeten we dit nu wel doen? Of is het beter als we het over twee jaar doen? Aan de andere kant, wanneer is de timing wel goed? Er speelt veel en ik zou het zonde vinden als het iets wordt van: "Ze hebben weer iets nieuws bedacht...". Het moet ook geen kunstje worden, of 'iets erbij'."

Het goede gesprek

Hedda's wens gaat namelijk een tandje dieper: "Wat ik eerlijk gezegd nóg belangrijker vind, is dat we het goede gesprek voeren. Dat gaat voor mij over meer verdieping aanbrengen en elkaar aan kunnen spreken op een goede, respectvolle en positieve manier. Écht luisteren is daarin belangrijk. En dat je aan het einde van het gesprek kunt zeggen dat je je vanuit beide kanten gehoord voelt. Uiteindelijk voer je zo'n gesprek om samen een beter resultaat te maken: waar hebben we elkaar nodig? Nu merk ik dat medewerkers weleens de neiging hebben om collega's via hun leidinggevenden aan te spreken. Het is effectiever als je dat naar elkaar kunt doen op een positieve, talentgerichte manier. Als iemand stampvoetend bij mij binnenkomt, ga ik niet harder lopen. Wanneer je een beroep doet op mijn talent wel! Dan kom ik in beweging. Het gesprek wordt dan positief en wederzijds. Over een jaar hoop ik te vertellen dat we een stap daarin gezet hebben: het voeren van het goede gesprek."

Het vraagt wat mij betreft om meer workshops, begeleiding en trainingen. Zowel bij medewerkers als bij mij. Het vraagt ook een verandering in gedrag.



Verdeel
en organi-
seer het werk
eens op basis van
talenten!

Hoe
zou het zijn
om een Talenten-
bank te ontwikkelen,
of om meer in te zetten
op snuffelstages?

Deze
benadering
leidt tot acceptatie van
tekortkomingen, en om daarover
te kunnen spreken met elkaar. Je
voelt je verbonden en voelt ruimte om
je kwetsbaar op te stellen. De vraag 'wie
ben jij?' is dan niet op basis van 'cijferma-
tige' sturing, maar vanuit mensgerichtheid.
Daarmee kun je de diepte in. Wanneer
je bewust bent van elkaars talenten,
leidt dit ook tot veel meer begrip
onderling.

NSvP: En dan 'win' je een subsidie-aanvraag



Jaarlijks organiseert de NSvP (Nederlandse Stichting voor Psychotechniek) Challenges om vernieuwing op het vakgebied van mens en werk te stimuleren. In 2018 stelde de NSvP subsidie ter beschikking voor HR-praktijken waarin de mens en haar 'sterke kanten' radicaal centraal staan. Met als doel om kennis te ontwikkelen en te delen onder organisaties met gelijke uitdagingen. Van de 43 inzendingen in deze SterkePuntenChallenge koos het NSvP bestuur vijf winnaars, waaronder de Talentversterker van het OM. Waarom? We vroegen het aan programma manager Luc Dorenbosch, die de Challenges bij NSvP opzet en verder begeleidt.

Luc: "Vanuit het NSvP willen we een beweging stimuleren die wij 'De Omkering' noemen. Daarmee bedoelen we dat het werk weer meer wordt aangepast aan de mens in plaats van andersom. Neem prestatiebeoordelingen. Die zijn zo gericht op het 'terugkijken'. We merken dat mensen dat beu zijn. Je kunt het omkeren door meer naar de toekomst te kijken, ontwikkelgericht. En niet alleen naar wat mensen (nog) niet kunnen, maar juist naar hun sterke punten. Wij zijn met deze Challenge op zoek gegaan naar partijen die zich lieten uitdagen om verandering op dit vlak tot stand te brengen. Voor ons waren er twee duidelijke redenen waarom de aanvraag van het OM eruit sprong.

Eén daarvan was voor ons de context en plek. Het is voor een organisatie als het OM niet vanzelfsprekend om voor zo'n insteek te kiezen. Zoals Kristyna en Sanne zo mooi formuleerden: het hoofdvak binnen het OM is beoordelen en veroordelen. Dat staat bijna haaks op de sterke punten benadering waar je kijkt naar mogelijkheden en kansen ontwerpt. Het is ook een organisatie die in zijn aard redelijk hiërarchisch is. Dat maakte ons benieuwd: hoe lukt het in zo'n context om vanuit sterke punten in gesprek te gaan? Dat zou ook voor andere organisaties interessante inzichten opleveren.

Een tweede reden was de aanpak. Zo vinden we het heel interessant dat er binnen het OM een plek is als 'het Testlab'. Daar wordt gesproken over 'experimenten' en blijkt daar dus een plek en omgeving om hiermee aan de slag te gaan. Ik vind het een mooie spanning: enerzijds is er een praktijk van regels en van hiërarchie en tegelijkertijd organiseert het OM een 'Testlab', waarmee de organisatie zichzelf de ruimte biedt om het tegendeel te doen: experimenteren. Een soort vrijplaats. Dus dan sta je ook open voor vernieuwing. Op een zoekende manier. Niet met een hele organisatie tegelijk 'om', maar experimenteren met kleine groepjes. Dat gaf ons het gevoel dat de Talentversterker kansrijk was. Dat het OM met Kessels & Smit een partner had gezocht die veel ervaring heeft vanuit de waarderende en talentversterkende benadering hielp ook mee. De aanpak is gedegen en we zijn erg benieuwd naar wat het aan kennis ook voor andere organisaties heeft opgeleverd."

OM'S GOT TALENT



DOOR: TABITHA MINK, BELEIDSMEDEWERKER ARRONDISEMENTSPARKET AMSTERDAM

blog | maart 2019

De finale is daar. De afgelopen weken zijn de kandidaten op zoek gegaan naar hun (onontdekte) talent en daar is een kleurrijk palet aan begaafdheid uitgekomen. Op televisie blinkt de één uit in vioolspelen en is de ander een kei in tapdansen. Op de werkvloer is dat niet anders, alleen is de terminologie van die talenten niet zo voor de hand liggend. Wie had vooraf kunnen bedenken dat hij of zij hoog scoort op 'individualisering' of schittert in 'woo'?¹

Nu de deelnemers van de workshops hun eigen talentenrapport eens goed onder de loep hebben genomen en hierdoor het besef door is gaan sijnepelen dat iedereen talenten heeft die we niet als zodanig herkennen, borrelen er plannen op om hier mooi gebruik van te gaan maken. Anders blijft al die potentie maar verstopt in de kast liggen. Iemand oppert een 'talentbank'; waarom benoemt niet iedereen op zijn profielpagina van het interne netwerk een paar skills zodat dit gemakkelijk te vinden is voor een ander die naarstig op zoek is naar een spreekwoordelijke Willie Wortel? Een andere deelnemer heeft zitten broeden op het idee van een interne Marktplaats voor snuffelstages elders in de organisatie, om daar eens vrijblijvend een kijkje te kunnen nemen voordat het tot een sollicitatie komt. Zo'n uitstapje heeft nog heel wat voeten in de aarde voordat het daadwerkelijk zover is, maar why not?

Of wat te denken van een extra aanbod aan workshops? De keuze aan cursussen is al reuze, maar die hebben vrijwel allemaal te maken met de core business van het OM; het strafrecht. Wat zou het effect zijn van een 'studiedag' die niet gaat over huiselijk geweld of opzet en schuld maar over hoe om te gaan met stress, werkgeluk of personal branding?

Ideeën genoeg. Nu is het aan de mensen die 'actiegerichtheid' en 'organisatievermogen' in hun top-5 talenten hebben staan om er handen en voeten aan te geven zodat er een frisse, inspirerende werkstijl ontstaat voor het gehele OM. Met als uitgangspunt talent in plaats van 'ontwikkelpunten'.

Terugblikkend op de afgelopen maanden, begon dit avontuur met een enthousiaste oproep om kandidaten, daarna volgden spannende experimenten, de ontdekking hoe de variëteit aan talenten geen concurrentie betekent maar juist een extra impuls geeft aan de organisatie als geheel en tot slot kwam de grande finale waar alle plannen werden gepresenteerd.

Dit wordt sowieso een hit.

¹ Mensen die sterk zijn in het thema WOO (Winning Others Over) houden ervan nieuwe mensen te ontmoeten en hen voor zich in te nemen. Het geeft ze voldoening als ze het ijs kunnen breken en contact kunnen leggen met een ander.

“

*Waarom maken we
in teams geen overzicht
van waar mensen goed in
zijn en waar ze plezier
uit halen?*

Een gesprek met Ahmed Al-Aiz,
interventiejurist en parketsecretaris
bij het OM in Amsterdam.





Wat was je eerste gedachte bij de Talent-Versterker?

Ik werd benaderd om een van de ambassadeurs te worden voor de TalentVersterker in Amsterdam. Heel eerlijk gezegd had ik zoiets van 'Wie heeft dit bedacht?'. Ik vond het een prima idee, maar vroeg me af hoe het uit zou pakken. Daar moest ik over nadenken, omdat het bovenop mijn werkzaamheden zou komen. Dus ik wilde eerst goed kijken of het past en ging naar een aantal bijeenkomsten. Daar werd ik enthousiast van.

Zo herinner ik me een sessie die voor mij heel waardevol was. We moesten ons werk verdelen in twee kolommen. Kolom 1 ging over waar je energie uit haalt. En kolom 2 over wat energie vreet. Ik kreeg een helder inzicht in de energieverdeling in mijn dagelijkse werk. Het zette me aan het denken over de vraag hoe ik de energiegevendende dingen nog verder kan inzetten en hoe ik de energievretende (en noodzakelijke) zaken anders kon inrichten. Die sessie leerde me hoe ik mijn lichaam als energiebron optimaal kan begrijpen. En hoe belangrijk het is om je bewust te zijn van waar je energie van krijgt en waar niet.

Voor mij was ook een belangrijke eyeopener dat ik niet overal goed in hoeft te zijn. Ik realiseerde me ineens bewust dat het niet te doen is om overal perfect in te worden. Dat is een illusie. Je kunt wel heel goed worden in de punten waar je van nature sterk in bent.

Van welk talent of kwaliteit ben je van jezelf meer bewust geworden?

Iets waar ik veel plezier aan beleef is het begeleiden van jonge talenten. Ik vind het leuk om kennis over te dragen en hun verder te helpen. Het was ook iets wat ik vroeger weleens miste, dus ik wil daarin ook het verschil maken voor toekomstige talenten. Tegelijkertijd stond ik er ook wat dubbel in. Zonder officiële titel besteed ik er namelijk 1,5 uur per dag aan, waardoor ik ander werk moet inhalen. Ik koppelde die begeleiding in mijn hoofd heel erg aan tijd. Na het volgen van de TalentVersterker realiseerde ik me dat het begeleiden van collega's weliswaar tijd kost, maar me ook veel energie geeft. Omdat ik er talenten van mezelf in kwijt kan. Dus ik ben daar nu anders naar gaan kijken.

Iets waar ik meer op leegloop zijn de formaliteiten: de administratieve handelingen rondom een zaak. En het over en weer mailen naar elkaar. Ik heb geleerd om mijn dag er anders op in te richten. Zo zet ik mijn mail uit op bepaalde momenten. Ik bepaal voor mezelf hoe ik mijn dag indeel. In de ochtend besteed ik tijd aan A, B en C. In de middag aan activiteiten D, E en F. Hierbij plan ik de dingen die ik graag doe aan het einde van de dag, zodat ik in de ochtend, wanneer ik de meeste energie heb, de minst leuke dingen doe. Daarnaast heb ik ook bepaalde keuzes heroverwogen. Zo zat ik in de Ondernemingsraad en in de Feestcommissie. Hartstikke leuk, maar het kostte me ook veel. Ik kon er niet echt mijn sterke punten in kwijt. Daarom besloot ik om ermee te stoppen. Er zijn ook andere mensen die dat kunnen doen. En nu heb ik meer weer tijd voor mentoring.

Wat is anders aan deze manier van werken vergeleken met 'hoe het normaal gaat'?

Wat ik hier veel zie is dat in functioneringsgesprekken nog regelmatig de wordt gelegd op waar je niet goed in bent en wat je niet goed kan. Ik denk dat we daarvan af moeten. Wanneer je inzoomt op de kwaliteiten van medewerkers en kunt kijken hoe ze die nog meer kunnen inzetten binnen een team kom je verder. Een dribbelaar in de verdediging zou ook bloedongelukkig worden. Zo had ik een collega die heel goed is in brieven schrijven. En er is een collega die dat juist verschrikkelijk vond en weer plezier beleeft aan het lezen van dossiers en het maken van resumés. Dat riep bij mij de vraag op: Waarom maken we geen analyse binnen teams van waar mensen goed in zijn en waar ze plezier uit halen? Daarmee zie je snel wie waar goed in is en zet je mensen neer waar ze het meest bruikbaar zijn, het meeste rendement behalen en het belangrijkste nog: waar zij zelf het beste in hun vel zitten. Dat laatste is voor mij heel belangrijk geweest. Door alle drukte ging ik bij mezelf te rade of ik het nou allemaal nog wel leuk vond. En of ik niet in herhaling viel. Ik vind dat we daarvoor moeten waken. Het werk dat we doen moet leuk en fijn zijn, omdat het zo leuk en fijn is. Niet omdat het móét.

Hoe werk jij er mee in je team?

Het lijkt me zinvol om het talentenperspectief toe te passen in functioneringsgesprekken. En daarnaast probeer ik in mijn team die bewustwording van ieders eigen en andermans talenten verder te brengen. Zo heb ik een start gemaakt met een interne site die toegankelijk is voor ons team. Dat idee ontstond toen ik met een zaak bezig was. Deze leende zich meer voor huurrecht dan voor strafrecht. Per toeval ontdekte ik dat een officier in opleiding in een voorgaande baan advocaat was in huurrecht. Toen dacht ik: hoe zou het zijn om iets te maken waarmee je elkaar makkelijker kunt vinden. Het is een soort LinkedIn van collega's waarin je in een paar steekwoorden vindt waar je goed

in bent, welke portefeuilles je hebt. Daarmee slaan we meerdere vliegen in een klap: je bespaart vragen aan een leidinggevende, je bespaart zoekwerk op vlakken waar je moeite mee hebt en je zet iemand in op zijn of haar expertise. Het begin van de site is er. En ik denk dat dit echt een bron van energie gaat opleveren als we hierin op die manier samenwerken.

Wat is jouw wens als het gaat over deze manier van kijken binnen het OM?

Wat we op korte termijn zouden kunnen doen is de talenten van afgestudeerden op voorhand in kaart brengen. Ik zie voor me dat mensen die solliciteren ook een top vijf van sterke punten/kwaliteiten aanleveren. Vanuit die gedachte kun je een persoon het beste inzetten op een bepaalde portefeuille en kijken waar iemand iets aanvult in een team. Daarmee geven we iedereen de gelegenheid om daar waar hij of zij sterk in is door te ontwikkelen. Als je ergens goed in bent dan heb je er liefde voor. En je wilt er iets mee. Dat heeft mij gebracht in het strafrecht, omdat ik er liefde voor heb en het interessant vind. Voor deze manier van kijken hoeven we niet een heel systeem om te gooien, maar we kunnen wel anders omgaan met hoe we mensen binnenhalen.

Stel, we zouden elkaar over een jaar weer spreken, wat zou je me dan vertellen?

Over een jaar hoop ik je te vertellen dat mijn kernwerkzaamheden nog meer bestaan uit dingen waar ik echt aan oplaad. En ik hoop dat we het gedachtengoed verder hebben gebracht. Dat het niet alleen hierbij blijft. Ik zou het jammer vinden als het zo iets wordt als: "Daar hadden we het toen over, maar daar kwam niks meer uit..." Ik zie dat het denken vanuit talenten iets moois met zich meebrengt, maar het wordt nog mooier als we het verder ontwikkelen. Mij brengt het veel, want ik deed heel waardevolle inzichten op die mij helpen in mijn werk. Dus ik wil er hoe dan ook meer in investeren. Desnoods op persoonlijke titel.



De Talentversterker: een omslag in de manier van denken

Het is een typische herfstachtige vrijdagmiddag ergens begin oktober wanneer ik in gesprek ga met Sanderijn Poort en Sue Preenen van het Parket Noord-Holland. We gaan het met elkaar hebben over hoe zij kijken naar werken vanuit talenten binnen het OM. Hoe ervaren zij dit en wat zou hun wens hierin zijn? Om maar van wal te steken vraag ik beiden: Kunnen jullie eens van elkaar vertellen welk talent er nou écht uitspringt bij de ander?

Sanderijn: Wat ik het mooiste talent van Sue vindt is dat ze heel zuiver en scherp, to the point kan komen. Ze kan echt rake klappers uitdelen en dan bedoel ik dat ze met één zin de hele kern pakt. Zeker in een vergadering die soms van links naar rechts gaat, dan komt Sue met zo'n overtuigende one-liner, waardoor we tot een richting komen.

Sue: Ja ik snap wel wat je bedoelt, ik ben wel vrij no-nonsens soms.

Sanderijn: Nou je doet dat op een zuivere manier, zonder vooroordeel. Dat vind ik krachtig aan je!

Sue: Mooi... Ik word daar blij van. Wat een leuk interview, nu al!

Sanderijn en Sue lachen.

Sue: Als ik denk aan Sanderijn, dan heb ik zelden een enthousiaster en positief ingesteld mens meegeemaakt. Je brengt energie mee en denkt niet in problemen. Sterker nog: als er een probleem is, dan lijkt het of het er niet is, wanneer jij erover praat. Dat is heel waardevol, want daarmee breng je mensen in beweging, ook in verandering. En bovendien werkt het versterkend in onze samenwerking.

Kun je eens een voorbeeld geven wat je Sanderijn dan ziet doen?

Sue: Verdergaande digitalisering van onze werkprocessen gaat langzaam binnen het OM. Maar binnen het parket Noord-Holland zijn we daar heel ver in. En ik denk echt dat dat komt door de manier waarop Sanderijn daar in staat. Ze ziet het als een kans. Bovendien doet ze dat met een visie, en ze kijkt goed wie ze nodig heeft om de kar verder te trekken.

Sanderijn kijkt bescheiden op.

Sanderijn: In dit geval komt het ook omdat ik hierin met een collega werk die ik heel bijzonder vind. Zij verstaat zowel de taal van een ICT'er als die van een jurist. Heel uniek. Wij hebben heel erg mazzel met haar. Maar ik vind je compliment heel leuk om te horen! Ik merk ook wel dat wij complementair zijn en kijken. We hebben daar ook gesprekken over: waarin kunnen we elkaar versterken.

Sue: Zeker. En dan gaat het gelukkig ook over onze valkuilen en blinde vlekken. Niet onbelangrijk!

Wat is volgens jullie anders aan de talentgerichte manier van kijken in vergelijking met hoe het 'normaal' gaat binnen het OM?

Sanderijn: Hoog over gezegd: wij zijn erg veel met regels bezig. Het naleven van de regels. En het beheersen en verkleinen van risico's. De TalentVersterker gaat echter over het positief stimuleren van gedrag. Dat is een omslag in de manier van denken.

Sue: We gaan van nature erg uit van wat moet je 'verbeteren'. Dat heeft een negatieve lading. Wanneer je vraagt waar iemand goed in is en we vervolgens kijken hoe iemand dat talent kan versterken in het werk, dan ga je uit van kracht. Dat vind ik sterk. Zo wil ik zelf ook aangesproken worden: op kracht.

Sanderijn: Wat ik mooi vond was dat het initiatief vanuit een Blikvanger kwam, echt vanuit een behoefte van medewerkers bij ons. En ik vind ook dat je zo'n idee dan moet omarmen. Ik snap denk ik ook wel waar het vandaan komt. In het OM is het proces vaak leidend en daar zit iedereen met ziel en zaligheid in. We hebben bovendien zo veel checks in al onze processen en zijn op control gericht. Voor ons werk is dat terecht en nodig. Maar als mens heb je behoefte aan een breder palet. Zeker in de huidige tijd en generatie past die klassieke manier steeds minder. Het is daarom goed om vanuit een andere bril medewerkers de ruimte te geven en hun talenten meer aan te spreken.

Sue: om het beste uit mensen te halen. Soms heb je als leidinggevende te maken met een medewerker die in alles uitstraalt geen energie te hebben. Als leidinggevende vond ik dat vroeger ingewikkeld om zo iemand te motiveren. Ik heb geleerd dat het echt helpt om het anders aan te vliegen: waar ben je goed in? Waar krijg je energie van? En hoe kunnen we dat in overeenstemming brengen met het werk dat je doet? Overigens wil dat niet zeggen dat je daarmee iemand de hemel in moet prijzen... Of dat iemand alleen maar doet wat hij of zij 'leuk' vindt. Je werk blijft je werk, maar misschien kan je het wel net wat anders doen.

Sanderijn: Als je mensen op die manier aanspreekt en uitnodigt, zie je ook dat iemand (weer) eigen regie en verantwoordelijkheid pakt voor zijn of haar eigen 'ontwikkelpad'.

Sue: En je wordt vaak verrast. Ik moet denken aan de tijd dat ik leidinggevende was van een team. Er was een medewerker die heel laag in haar energie zat. Ik vroeg mezelf af of ze haar werk wel leuk vond. Toen we een 'bila' hadden bracht ik het ter sprake, wat bleek: ze had vooral moeite met de werktijden van negen tot vijf en haar aanname was dat ik van haar verwachtte dat ze altijd dan werkte. Dat verraste me. Want mij maakte het niet zoveel uit waar en wanneer je werkt, als je maar bepaalde dingen oplevert. De enige randvoorwaarde voor mij is wel dat je rekening houdt met je collegas en "klanten". We spraken daarom wat af over bereikbaarheid. Dat gaf haar zo veel ruimte. 'Wat fijn: dus ik mag ook om één uur 's nachts werken!?' Ik kreeg door zo'n gesprek een veel blijere medewerker, die lekkerder in haar vel zat en productiever was!

Ik zie je denken Sanderijn...

Sanderijn: Nou wat Sue zegt, zet me wel aan het denken. Want wat is nou talent? Volgens mij gaat het ook over energie!

Sue: Wat ik wel vind is dat 'talent versterken' ook geen vrijbrief is voor 'ik mag helemaal zijn wie ik ben en mag al mijn talenten exploreren'. Ik bedoel: als iemand goed is in schilderen is dat natuurlijk hartstikke leuk, maar ik wil het wel richten op de talenten die je ten behoeve van je werk in kunt zetten. In die gesprekken vind ik dat wel belangrijk om mee te geven. En natuurlijk, als iemand kan schilderen zegt dat iets over creativiteit, hoe kun je dat vertalen naar je werkcontext.

Sanderijn: Over creatief gesproken: onze communicatieadviseur die heeft ook zo'n talent daarin. Die maakt het ene na het andere document, echt prachtig.

Wat leverde deelname aan de TalentVersterker op voor jezelf: van welk talent of kwaliteit ben je van jezelf meer bewust geworden? En hoe zet je dit nu in?

Sanderijn: Ik heb bewuster dingen losgelaten. Ik ben bijvoorbeeld niet heel erg van 'de control', maar ik heb een hele goede business controller. Wat mij betreft gaat het ook over vertrouwen op andermans talent. Ik weet dat zij meteen komt als er iets is, dan kunnen we daar over sparren en ermee aan de slag. Zij zit veel meer op die structuur. En daarin vinden we elkaar ook. Ze heeft daar alle ruimte in.

Sue: Een kwaliteit die uit de test kwam, waar ik stiekem ook een beetje van baalde, omdat ik dacht dat ik daarin wel had bijgeleerd, was dat ik 'onafhankelijk, autonoom' handel. Dat was niet nieuw voor me. Ik weet ook dat ik daarin door kan slaan en dan geen rekening houd met de rest. Ik heb dat echt moeten leren hefbomen. Ik probeer er rekening mee te houden. Ik doe veel meer samen en zoek hulp. En ik toets het ook steeds bij anderen. Dan vraag ik: "Wil je daar op letten, en zeg het me graag!"

Sanderijn: Haha, dat herken ik: als ik doorsla in mijn enthousiasme ben ik niet meer te volgen, haha. Wat mij heel erg hielp - en daar moest ik wel aan wennen - was om mensen die me aanvullen omdat ze tegengesteld zijn aan me, juist op te zoeken. Ik ben mensen met talenten in structuur enorm gaan waarderen, waar ik er vroeger meer moeite mee had.

Sue: Ik merk ook dat het in ons MT-team hielp om elkaars talenten onder de loep te nemen en te delen. Dat werkte versterkend. Zo is er een lid in ons team die heel goed is in het verbinden. Dat wist ze al, maar ik zie dat ze haar rol daarin nog meer gepakt heeft nu dat zo uitgesproken is.

Sanderijn: Heel concreet betekent dit bijvoorbeeld dat zij haar rol als voorzitter pakt. Ook omdat ze het leuk vindt en omdat ze de kwaliteiten heeft, zoals structuur en luisteren om zo'n gesprek goed te laten verlopen. Degene die dat hiervoor deed, kreeg er veel minder energie van.

Sue: Zo'n bevestiging en elkaar vertrouwen geven om dat talent in te zetten zorgt ervoor dat iemand nog bewuster zijn of haar rol pakt.

Wat zou jullie wens zijn als het gaat over deze manier van werken binnen het OM? Wat zou nou écht next level zijn?

Sue: Het is een vergezicht. Maar ik word blij van de gedachte dat ons werk niet zo hoeft vast te liggen in functies en rollen, maar dat we heel goed inzichtelijk hebben waar we goed in zijn, waar we minder goed in zijn, zodat we elkaar op die kwaliteiten kunnen inzetten. Dat we niet meer zeggen dat je iets niet mag doen, omdat het niet in je functieomschrijving past...

Sanderijn: Meer een netwerkaanpak.

Sue: Precies: 'dit is de opgave en gaan jullie het maar doen'. Ik denk dat die manier van werken hele mooie opbrengsten oplevert waar we nu niet op komen, doordat we vasthouden aan die vaste functies en rollen. Sommige van onze thema's, zoals ondermijnende criminaliteit, hebben echt een andere manier van aanvliegen en samenwerken nodig.

Sanderijn: We hebben met een club op die manier gewerkt op cybercrime. Ook daar was het hard nodig om vanuit een netwerkbenadering te werken, want met het dichtgetimmerde gingen we niet tot een oplossing komen. We moesten juist kunnen vernieuwen met elkaar.

Hoe houd je volgens jullie zo'n mooi initiatief nu levend?

Sue: We hebben niet alleen aansprekende voorbeelden en inspirerende mensen nodig, zoals Kristyna en Sanne die dit hebben ontwikkeld en zich er voor in blijven zetten. Het is ook nodig dat wij deze talentgerichte blik als bestuur omarmen en uitstralen dat we het belangrijk vinden: het voegt iets toe en levert iets op.

We hebben als MT onze eigen sterke punten sessie nog niet helemaal afgemaakt, omdat ons team veranderde. Dat ga ik met Kristyna bespreken - hoe we daar een mooi vervolg aan kunnen geven.

Sanderijn: Er is natuurlijk veel in beweging gezet: de sinterklaas cadeau actie, het AP festival.. Wat mij betreft mag het nog concreter worden. En tegelijkertijd is het iets wat in stapjes gaat. Het verdient een natuurlijk proces. Je kunt dit ook niet als een Big Bang doen. Dit leent zich niet voor zo'n 'groot' veranderingstraject met een programma dat op je afkomt. Dit kun je niet implementeren... dat is geforceerd. Met kleine stapjes is het een natuurlijker pad. Dan gaat het volgens mij ook vloeiender.

Sue: Volgens mij gaat het binnen HR nu ook over hoe je de talentversterker duurzaam inzet als manier van werken. En dat vind ik belangrijk. Want nu hebben we er een workshop in gedaan bijvoorbeeld, maar het kan niet alleen bij instrumenten blijven. Dat is wel een wens van mij. Het gesprek over hoe we dit kunnen verankeren is nog onvoldoende gevoerd. Hoe kunnen we elkaar versterken om dit verder te brengen? Wat is daarvoor nodig?



Sanderijn: Met FIT komt er gelukkig een nieuwe invulling en aanbod hiervoor. Dat is een mooie stap. En ik zie ook wel kansen om met deze talentenbril de gesprekscyclus aan te pakken. Door P-direkt portaal word je hierin al zo gestuurd door een vaste lijst met vragen, terwijl het begint met een echt gesprek hierover. Dat vraagt om tijd, aandacht en luisteren.

Sue: Ik denk dat het ons echt veel oplevert om hier structureel meer mee te doen. Als mensen binnen hun werk hun talenten kunnen inzetten, leidt dat tot vrolijkere medewerkers en meer productiviteit. Want als je lekkerder in je vel zit, ben je ook veel productiever. Niet alleen binnen je werk, maar ook in je privé en uiteindelijk in de maatschappij.



Werken met talent geeft veel positieve energie, maar het kan ook confronterend zijn. Is er dan voldoende ondersteuning?

Jobcraften zou nog meer werken, wanneer het in dezelfde functiegroep kan. Zo kan je namelijk vanuit dezelfde expertises meer delen met elkaar. Wanneer je aan de slag gaat met de workshop, helpt het om van tevoren zelf onderzoek te doen: huiswerk naar jobcraften.

Voor medewerkers helpt het om een talententest aan te bieden in combinatie met een uitleg van (de termen in) het boek

Met dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan het leren en experimenteren rondom dit onderwerp. En speciale dank aan Parket Noord-Holland en Amsterdam die hiervoor een vruchtbare grond hebben gecreëerd en de ruimte hebben geboden om te mogen experimenteren.

OPENBAAR MINISTERIE

testlab^{OM}