



Een stappenplan dat leidt tot zelfsturing

Het individu voorop

Karel de Vries & Jan Schuitemaker

De nieuwe ontwikkelingen in onze samenleving vragen om mensen die flexibel zijn, keuzes kunnen en durven maken en zichzelf willen laten zien. De arbeidsmarkt biedt op dit moment voldoende mogelijkheden om daarin adaptief te zijn, aansluiting te vinden. Organisaties zijn naarstig op zoek naar deze nieuwe medewerkers. Of stellen alles in het werk om het huidige potentieel te behouden en hen te ondersteunen zich op deze wijze te ontwikkelen.

Veranderende arbeidsmarkt

De media besteden al geruime tijd aandacht aan de krapte op de arbeidsmarkt, met name in de zorg, techniek en ict. Tekorten worden ingegeven door het lineair doortrekken naar de toekomst van functie-omschrijvingen en functie-eisen. En dan blijkt een tekort aan afgestudeerden in bijvoorbeeld de zorg, techniek en ict. Maar waar komen deze functie-eisen eigenlijk vandaan?

Deze zijn volgens ons te herleiden tot het begin van de industriële revolutie. Landbouwarbeiders, vaak ongeschoold, werden door industriële organisaties aangetrokken en moesten eenzijdige, zich herhalende handelingen verrichten. Met behulp van ingenieurs werden werkzaamheden slimmer onderverdeeld en omschrijvingen gemaakt, zodat de arbeiders zich sneller konden inwerken en repeterende taken efficiënter konden uitvoeren. Het werk was meestal niet gevarieerd en er werd nauwelijks gekeken naar de match tussen werkenden en de baanomschrijving, ofwel: 'wat kan ik en wat wil ik' versus 'wat gedaan moet worden'. Als gevolg van de schaarste van werk in de landbouw en de regelmatige betaling van werk in de industrie, de zekerheid, pasten de werkenden zich aan. Eigenlijk is er sinds de industri-

ële revolutie niet zo heel veel veranderd. Nog steeds kijken werkgevers naar taken die moeten worden verricht, beschrijven die activiteiten, doen er nog een 'vleugje' wenselijke aspecten bij en de sollicitant die de grootste match heeft met deze diversiteit aan eisen wordt aangenomen. Maar wat is er de afgelopen eeuwen dan wel veranderd?

Het lijkt er steeds meer op dat alles wat we doen door anderen wordt gestuurd

Nieuwe stroming

Waar is het belang van het individu? Alhoewel er de afgelopen eeuwen wel generieke verbeteringen voor de individuele werknemer zijn gekomen, denk aan voorschriften over arbeids- en rusttijden, veiligheid en pensioenregelingen, zien we nog steeds de 'macht' van de werkgever. Hij bepaalt wat nodig is en daarmee basta.

Een mooi voorbeeld is de 'taakverruiming' in bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs. De primaire taak van de verpleegkundige is verzorging en van de docent het geven van onderwijs. De afgelopen jaren zijn daar veel, met name administratieve, taken bijgekomen. Werkgevers dachten door bijvoorbeeld 'job enrichment' en 'job enlargement' een meer gevarieerd takenpakket aan te bieden en werknemers daardoor gelukkiger in hun werk te maken. Het tegendeel blijkt. Lang niet iedereen in de zorg en onderwijs is daar gelukkiger van geworden. Uitval en burn-out zijn aan de orde van de dag. Berichten in de pers over medewerkers in de zorg of het onderwijs die "soms wel met 40 procent administratieve taken opgescheept zitten" geven veel signalen af over baanontevredenheid.

Maatwerk

Afgelopen jaren hebben we successen geboekt in het omdraaien van de belangen. Wat wil de werkende? We hebben gezien dat mensen na onze begeleiding een beter zicht hebben gekregen op hun capaciteiten, talenten en competenties en daardoor veel meer vanuit hun kracht het werk doen. Door dit scherpere zelfbeeld zitten zij 'steviger' aan tafel

met hun werkgever in gesprek over het aangeboden werk. Door deze begeleiding zijn medewerkers op andere plekken in de organisatie terechtgekomen waar ze hun talenten beter in kunnen zetten. Een bijkomend voordeel is de toename van de medewerkerstevredenheid, lager ziekteverzuim en minder managementaansturing.

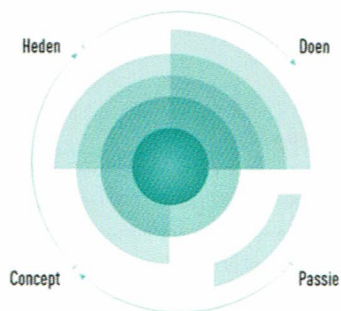
De methodiek Talent in Positie (TIP) biedt een stappenplan met concrete handvatten om de talenten van de werkenden in kaart te brengen en daardoor een bijdrage te leveren aan een optimalere match van werkenden bij organisaties.

TIP is een stapsgewijze aanpak om te komen tot een actieplan. Een plan dat leidt tot zelfsturing of zelfregie in afstemming met de huidige of toekomstige werkomgeving, waarbij men gebruikmaakt van de kwaliteiten waar zowel de individu als de omgeving zich prettig bij voelen.

Gestructureerde aanpak

Het lijkt er steeds meer op dat alles wat we doen door anderen wordt gestuurd. Direct reageren op social media, e-mail of anderszins is een verwachting die grote stress veroorzaakt. Reclames beïnvloeden ons koopgedrag. Voldoen aan de hoge verwachtingen die expliciet, en ook steeds vaker impliciet, door het individu zelf worden opgelegd. Dezelfde soort stress ontstaat ook als men wil of moet solliciteren. Snelheid is een vereiste met daarbij een grote kans op onzorgvuldigheid. Het dient ook nog het verwachte resultaat op te leveren: de baan die hoog scoort op inkomen en positie. TIP levert een gestructureerde aanpak in vier stappen, waarbij men in de tweede fase contact maakt met 'gevoel', de intuïtie. Deze bron wordt gebruikt voor het maken van de juiste keuzes voor richting, focus en doel. Het dagelijks of meerdere keren per week solliciteren blijft achterwege, evenals de vanzelfsprekende en soms diep ingrijpende afwijzingen. In vier fases, die op elkaar aansluiten en elkaar tevens versterken, gaat men aan de slag met TIP in deze volgorde: Willen – Denken – Kunnen – Doen.

TALENT IN POSITIE



Figuur 1. Talent in positie

Een omgevingsgerichte projectmanager (45) loopt ogenschijnlijk tegen zijn ontwikkelplafond aan. Zijn authentieke kompas wijst in de richting van veranderen en verbinden. Hij ervaart echter een conflict tussen *control* en de mijlpalen van zijn werkgever en zijn wil om veranderingen vanuit *human capital* vorm te geven. Een begeleidingstraject leert hem vanuit strategisch oogpunten opdracht en vermogen met elkaar te koppelen, waardoor control een middel wordt en niet langer een doel op zich. Organisatiesensitiviteit, visie en authenticiteit blijken de succesformule voor zijn opstap naar programmamanagement.

Het wielprincipe

De volgorde van de vier fases loopt kloksgewijs en is te vergelijken met de methode 'van bewust onbekwaam naar onbewust bekwaam'. In de laatste fase is men klaar voor het vormgeven van acties. Dat kan zijn het gesprek in een sollicitatieprocedure, de verdieping in de functie of het gesprek met de leidinggevende. Hieronder gaan we kort in op de intentie van elk van de vier kwadranten.

1. Passie in het willen: mobiliseren van kracht

In dit deel wordt een onderzoek gestart naar het onderscheid tussen 'willen' en 'niet willen'. Het overzicht dat hieruit ontstaat is het bewuste verschil. Duidelijk hebben wat men niet meer wil doen op het gebied van competenties is vaak een concrete stap naar wat wel. Met name in deze eerste stap komt er een kracht los, een bron van energie, die de volgende fasen ondersteunen in het uitvoeren en maken van keuzes.



Figuur 2. Passie

2. Conceptueel denken: concipiëren en projecteren van het concept

Het tweede deel is bedoeld als creatieve denkfase, het onderdeel waarin men zich concentreert op haalbare doelen en wat men graag wil. De richting gekoppeld aan talenten, in dit geval impliciete en expliciete, zonder enige terughoudendheid. Vrijdenken, vrij noteren van alle mogelijkheden. Beeldvorming leidt tot het concept, een individuele blauwdruk of mindmap, waarin alle opties en randvoorwaarden worden benoemd. In dit tweede kwadrant voelt men de energie toenemen.



Figuur 3. Concept

3. Heden, het kunnen: voorbereiding, keuzes maken en het capaciteitsplan

Dit kwadrant geeft en vraagt de meeste energie en toewijding. Het is het deel waarin men veel zaken uitzoekt, bespreekt met derden, netwerken ontwikkelt of onderhoudt en uitbreidt. Toekomstige werkgevers worden tegen het licht gehouden, missie en visie worden vergeleken met de persoonlijke waarden en normen. Soms is een oriënterend bezoek aan te bevelen. Gesprekken met voormalige leidinggevers, resultaten uit een 360° feedback of een ander assessment, zijn mogelijkheden die kunnen worden aangewend. Dit is het kwadrant van het diepgaande onderzoek en ontwikkelen van 'power', het persoonlijk vermogen, de gerichte capaciteit, de focus op wat men wil bereiken.



Figuur 4. Heden

4. Doen voor de toekomst: vormgeven van focus, ambitie en het doel

Het vierde en laatste kwadrant is waar de actie plaatsvindt. Ingeval van een sollicitatietraject is dit het onderdeel waar de brief en cv de deur uitgaan. Alles is qua energie, voorbereiding en uitzoekwerk aanwezig in het geheel. Men is voor 100 procent verbonden aan wat men wil bereiken, die baan, die specifieke functie.



Figuur 5. Doen

Intuïtie, onderzoek en bewuste keuzes hebben geleid tot dit resultaat. De voor de medewerker belangrijkste talenten worden aangesproken en verbonden met de nieuwe omgeving. Vermogen gaat hier over naar kracht. Vergelijkbaar met de boogschutter, de geofende en goed voorbereide man of vrouw die heeft aangelegd, gericht en met de juiste inspanning de pijl op weg brengt naar het doel. Het moment van 'loslaten' en vertrouwen hebben in zichzelf, het proces en de uitkomst is aangebroken.

Een 35-jarige projectleider ziet haar driejarige contract niet gecontinueerd in een vast dienstverband. Voortzetting van de werkzaamheden in de technische omgeving waar zij al vijftien jaar werkzaam is, blijkt niet bespreekbaar. Na een onderzoek, waarbij de verdiepende laag in haar (beroeps) identiteit uitvoerig is belicht, bleken competenties als verbindend, samenwerken, creativiteit, passie en doelgerichtheid haar interne richtsnoer te zijn. Vervolggesprekken, mede aan de hand van een uitgebreid assessment, hebben ertoe geleid dat zij vanuit haar innerlijk vermogen een gelijksoortige functie heeft gekozen in een technische omgeving, alleen met meer passievolle en assertieve drijfveren.

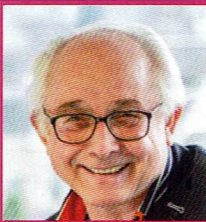
De TIP-beweging

In de eerste drie fasen ontwikkelt zich een individueel en uniek vermogen dat geheel is afgestemd op de inzet van één of meerdere talenten waarmee men zich identificeert. De talenten die men wil uitdragen tot meerdere glorie van zichzelf en de omgeving. Tot de omgeving behoren onder andere de organisatie, het team, het onderdeel waar men zich (verder) wil ontwikkelen. Altijd in relatie met de grotere doelstellingen, de missie, de visie en de klantbelangen. Met name tussen de tweede en derde fase ontstaat de ontmoeting met de directe of indirecte omgeving. Het vormgeven van het concept, het maken van keuzes en het kiezen van focus bereikt een grotere mate van effectiviteit en efficiency. Stringente randvoorwaarde is de verbinding, de open communicatie met derden als toetssteen van bedachte mogelijkheden.

Het actieplan

TIP vraagt een behoorlijke dosis vertrouwen in zichzelf en een rustige tijd om de vier fasen te doorlopen. Rustig in de betekenis dat men tijd plant om tijdens de activiteiten van het doorlopen van deze methode niet of nauwelijks gestoord of verstoord wordt. Schakel vertrouwde of betrouwbare mensen in, bijvoorbeeld een ervaren loopbaanadviseur die kritisch en creatief kan reflecteren, zonder oordeel. Verzamel 'harde' data, zoals beoordelingen, assessments en feedback. Dit zijn onderdelen en stappen die tijd vragen. Tijd is dan ook een belangrijke randvoorwaarde voor het uitvoeren van TIP.

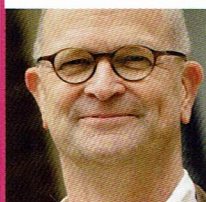
Het resultaat van het doorlopen van deze cirkel, van rechtsonder via de linkerkant naar rechtsboven, is een blauwdruk vergezeld van een actieplan, bedoeld als een ontwikkelgerichte aanpak. Altijd in het tempo van de eigenaar, de medewerker zelf. Altijd in afstemming met de omgeving en andere belanghebbenden. Positief, enthousiast en onder de architectuur van persoonlijk leiderschap. In de woorden van de schrijver en onderzoeker Napoleon Hill: *"Doen wat er gedaan moet worden, elke dag, vanuit jezelf en de verantwoordelijkheid nemen voor de acties en resultaten."* ■



Karel de Vries

Karel de Vries heeft decennialange ervaring in het loopbaanvak, is geregistreerd Noloc-loopbaanexpert en assessor. Hij heeft als doel de mens als medewerker in zijn functie maximaal en met plezier te laten aansluiten met diens persoonlijke doelstelling en die van de organisatie.

www.karma2coaching.nl



Jan Schuitemaker

Jan Schuitemaker is al jarenlang gecertificeerd CMI-C loopbaanadviseur, was bestuurslid bij Noloc en CMI en ondersteunt organisaties en (hogeropgeleide) werkenden bij het onderzoeken van een optimale(re) match tussen mens en werk. www.thecareercoach.nl



jobport

empower employability

jobport.nl

software voor duurzame inzetbaarheid

profileren

Vergroot zichtbaarheid van mensen, intern of extern.

oriënteren

Alle beroepen, opleidingen en arbeidsmarktkansen.

ontwikkelen

Testen, loopbaantips en suggesties voor opleidingen.

solliciteren

Alle vacatures en sollicitatie-activiteiten op één plek.

begeleiden

Volg ontwikkelingen, activeer en ondersteun.

matchen

Match profielen naar vacatures en andersom.