

LOU VAN BEIRENDONCK

PAAARS

LEIDINGGEVEN MET HART EN CIJFERS

MANAGEMENT

LANNOO
CAMPUS | SCRIPTUM

D/2019/45/190 - ISBN 978-94014-6089-7 – NUR 807

Vormgeving cover Peer De Maeyer & Christel Van den Branden
Vormgeving binnenwerk Peer De Maeyer
Vormgeving figuren Pim Hens, Antenno

© beeld cover: Shutterstock
© foto auteur: Jan Locus

© Lou Van Beirendonck en Uitgeverij Lannoo nv, Tielt
en Uitgeverij Scriptum, Schiedam, 2012

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk
bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave
worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd
gegevensbestand of openbaar gemaakt, door middel van druk,
fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
B-3001 Leuven (België)
www.lannoocampus.com

Uitgeverij Scriptum bv
Nieuwe Haven 151
3117 AA Schiedam (Nederland)
www.scriptum.nl

INHOUD

DANKWOORD	7
INLEIDING	9
DEEL 1 – MANAGEMENT KLEURT PAARS	
1 Competentiemanagement. De maakbare mens	13
2 Afscheid van de babyboomers	23
3 Van rode en blauwe managers	27
4 Oog voor talent	33
5 Appreciative Inquiry	43
6 Rood en blauw: de derde weg	53
DEEL 2 – PAARS IN DE PRAKTIJK	
Inleiding	73
7 Rekrutering en selectie in een Paarse organisatie	75
8 Assessment in een Paarse organisatie	91
9 Retentie in een Paarse organisatie	103
10 Talentontwikkeling in een Paarse organisatie	119
11 Evalueren in een Paarse organisatie	133
12 Feedback geven in een Paarse organisatie	141
SLOTBESCHOUWING	155
SLUITSTUK	
Zo doen we het bij Quintessence	159
REFERENTIES	165



DANKWOORD

Dit boek is het resultaat van inspanningen, van creativiteit en van kritische reflecties van heel veel mensen. Ik wil hen allemaal bedanken. Het is onmogelijk om alle namen te noemen, want het zijn er veel. Eerst en vooral wil ik alle deelnemers aan workshops, seminaries en congressen bedanken voor hun kritische vragen die hebben bijgedragen tot een scherp en toekomstgericht praktijkmodel, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Mijn dank gaat ook uit naar de collega's van Quintessence Consulting die hebben bijgedragen tot het operationaliseren van *Paars management*. De organisatie is een bijzonder stimulerende omgeving, waarvoor ik dankbaar ben. Ook dank aan alle mensen die vanuit hun professionaliteit feedback hebben gegeven op het werk in wording, waaronder de collega's van Antwerp Management School. Ook dank aan de mensen van Lannoo voor de professionele begeleiding en voor hun geloof in dit project. Bijzondere dank aan Paul Van Damme die als copywriter een mooi werk heeft geleverd. Mede dank zij Paul wordt een wetenschappelijk werk verteerbaar voor elke manager en leidinggevende. Ik heb veel geleerd.

Last but not least mijn dank aan mijn assistente Ann Janssens die zich ondertussen heeft ontpopt als een deskundige in de administratieve verwerkingsprocessen van een boek zoals dit. Dank ten slotte aan mijn vrouw Christel Van den Branden voor haar nuttige inhoudelijke suggesties en voor haar expertise inzake marketing en positionering van dit boek.

Het is fijn dat ik met al deze mensen in dialoog heb kunnen werken. Ik draag het boek aan hen op.



INLEIDING

HET DRAAIT OM HET TALENT

Ondernemingen draaien op talent. Geen enkele bedrijfsleider zal beweren dat hij zijn zaak in zijn eentje aan de gang houdt. Om zich heen verzamelt hij medewerkers aan wie hij zonder zorgen taken delegeert. Sterker zelfs: rond zich ziet hij talent dat voor hem werkt en ervoor zorgt dat de organisatie beter wordt. Door eigen input, eigen ideeën, eigen initiatieven.

Je merkt het: ‘draaien’ is een kernwoord van deze tekst. Om een organisatie draaiende te houden, is er talent nodig. Op alle niveaus, van hoog tot laag. Vroeger was daar één vrouw/man – of één dienst – verantwoordelijk voor: de HR-manager. In deze tijden kan die manager het nochtans niet meer alleen. Zonder de hulp van collega’s lukt het niet.

Alle people managers spelen in deze een sleutelrol. Het is op hun afdeling dat het nieuwe talent straks verwelkomd wordt. Zij zijn het die met het nieuwe talent gaan samenwerken. En dus hebben zij meer dan ooit recht op een stem in het kapittel van de personeelsselectie.

In dit boek spreek ik daarom liever niet over HR-management, maar over het bredere people management. Het is ook niet uitsluitend geschreven voor HR-managers, maar voor iedereen die in een organisatie leiding geeft aan een team, aan mensen, aan talent. Elke people manager krijgt te maken met selectie, retentie en opleiding.

Bovendien speelt dat people management zich steeds meer af in een markt van schaarste. Steeds meer bedrijven ondervinden problemen om gedreven nieuwe krachten binnen te halen. Zowel voor hoog- als voor laaggeschoolden is de krapte enorm. Bedrijven snoepen elkaar personeelsleden af. Ze verleiden kandidaten met hogere salarissen, mooiere auto’s en nog meer extralegale voordelen. En toch zien we scepticisme en afwachting bij de sollicitanten. Ze juichen niet om de cadeaus die hen worden aangeboden. Ze vallen niet op de knieën. Ze zijn niet laaiend enthousiast.

De uitdaging van de people manager en zijn entourage bestaat er in om het beste te halen uit het schaarse aanbod. Hij moet daarbij de juiste keuze maken. En die juiste keuze heeft zowel te maken met de compe-

tenties van de kandidaat als met zijn persoonlijkheid. Geen enkele HR-manager loopt graag het risico iemand in zijn organisatie binnen te halen die er uiteindelijk niet in past. Daarvoor zijn de kosten voor opleiding en vorming te hoog.

Het nieuwe people management moet dus uit een ander vaatje tappen, wil het jonge High en minder High Potentials in zijn rangen binnenhalen en houden. Daarover gaat dit boek: over hoe je gemakkelijker mensen overtuigt, maar ook hoe je zelf betere keuzes maakt.

Ik vind in dat verband overigens het warm water niet uit. Wat ik op de volgende pagina's vertel, stoelt op wetenschappelijk onderzoek. En op beproefde *best practices*. Het is in feite een fusie van twee welbekende systemen. Aan de ene kant van het spectrum vind je HR met een sterk 'blauwe' inslag. Deze vorm van HR vertrekt vanuit de organisatie: hoe kunnen we iemand laten meedraaien in ons bedrijf? Aan de andere kant bevindt zich het 'rode' HRM dat voortbouwt op de techniek van *Appreciative Inquiry*. Rood HRM stelt de medewerker centraal. Welke wensen, behoeften en kwaliteiten heeft hij? Deze twee insteken met elkaar verzoenen, levert een nieuw alternatief op voor jouw HRM. Het is alsof je door een 3D-bril kijkt waarvan het ene venster roodgekleurd is en het andere blauw. Rood en blauw geven samen paars. Daarom noem ik het Paars People Management. Al valt er evenveel te zeggen voor de term 'People Management in 3D'. Want dat is wat er uiteindelijk gebeurt: door een tweekleurige bril op te zetten, krijg je dieptezicht. Er komt een dimensie bij. Je ziet je personeelszaken dus beter, scherper en met nog meer diepte. Jouw people management vaart er wel bij.

Veel plezier en nieuwe inzichten

LOU VAN BEIRENDONCK



DEEL 1

MANAGEMENT

KLEURT PAARS

LEIDINGGEVEN
MET HART EN CIJFERS



1 COMPETENTIE- MANAGEMENT. DE MAAKBARE MENS

DE MANCO'S VAN DE VERLICHTING

U hoort het wellicht ook tot vervelens toe: 'Denk strategisch, hou de strategie in het oog, vertrek vanuit onze missie.' Niets is meer onderhevig aan een logisch-deductief top-downdenken als management. Strategie is wellicht het meest misbruikte woord in het managersjargon. Vanuit de strategie volgt de rest: de structuur, de cultuur, de manier van leidinggeven. Of zo wordt binnen managementmilieus toch nog dikwijls gedacht. Het logisch-deductief top-downdenken is er sterk ingeburgerd. Het is de geprefereerde manier van denken. Vertrekkend vanuit de missie rollen managers de organisatie verder uit in functies, taken en gewenste resultaten. Als we A willen bereiken, moeten we B doen en daaruit volgen dan C en D.

Net omdat deze denkstijl bij managers de voorkeur geniet, wordt hij toegepast op de organisatie, én op de mensen die er werken. Ook bij de selectie van medewerkers vertrekt alles bij de missie. Die wordt vervolgens vertaald in taken, rollen en functies. En de functies krijgen op hun beurt hun beslag in een competentieprofiel. Allemaal heel klaar, duidelijk en zakelijk.

In het verleden zijn er schitterende werkinstrumenten ontwikkeld die deze aanpak stimuleren en vergemakkelijken. De *Balance Score Card* was jarenlang razend populair. Op het vlak van people management vonden we sinds de jaren 90 vooral inspiratie in het *competentiemanagement*.

Rationeel denken is niet nieuw. Het zit diep geworteld in de mens en gaat terug tot de periode van de Verlichting. In de 18de eeuw wilden filosofen en wetenschappers de natuur doorgronden via logische redeneringen en rationaliteit. Het is sindsdien de geijkte manier om de werkelijkheid te begrijpen. Vanuit de rationaliteit proberen we consequent

onderliggende structuren bloot te leggen die we als diepere realiteit beschouwen van wat we zichtbaar en oppervlakkig waarnemen. Wanneer we die structuren goed begrijpen, zo gaat de redenering, ontdekken en ontraadselen we de wereld. De wetten van de fysica of mechanica, maar ook de meer recente erfelijkheidsleer zijn daar enkele voorbeelden van. Logische wetmatigheid, daarop stoelt alle kennis.

En dan is er nog iets. Hoe slimmer we worden, hoe dichter we bij de waarheid denken te komen. Ook dat is een erfenis van de Verlichting. Individuele ontwikkeling wordt als het hoogste goed beschouwd. En de maakbaarheid van de mens is in deze context een evidentie. Dat zien we bijvoorbeeld ook in de management- en andere opleidingen. Een arts wordt verondersteld alles over het menselijk lichaam te weten. Dankzij zijn wetenschappelijke opleiding bezit hij daarover meer kennis dan een gewone sterveling. Een manager weet het ook beter dan zijn ondergeschikten, want hij bezit de kennis en heeft een objectiever en helderder beeld van de werkelijkheid. Hij denkt er grondiger en rationeler over na en heeft daarom meer recht van spreken dan iemand anders. In die zin weet een arts het altijd beter dan zijn patiënt. En de manager weet het beter dan al wie onder hem staat.

DE OVERTUIGING VAN HET EMPIRISME

Alle kennis komt voort uit waarneming. Daarbuiten bestaat er niets. We kunnen de werkelijkheid enkel leren kennen door ze met onze zintuigen waar te nemen. Deze overtuiging weegt zo zwaar door, dat ze zelfs in de psychologie is doorgedrongen. Ook daar heb je stromingen die van het onderzoek van de menselijke geest graag een exacte wetenschap maken. Zo gaan de behavioristen ervan uit dat gedrag observeerbaar en verifieerbaar moet zijn. Anders is het niet objectief. Ze nemen afstand van introspectie. Ze onderzoeken niet langer het eigen ik. Wat zich in het hoofd van het individu afspeelt, wordt terzijde geschoven.

Het cognitivisme is daar binnen dezelfde context een reactie op. Ook dat streeft naar een rationalisering van het menselijk gedrag. Alleen legt het eerder de nadruk op dat wat aan het gedrag ten grondslag ligt. Het cognitivisme kijkt vooral naar interne processen en determinanten van gedrag. Competenties zijn dan constructen die gedrag systematisch sturen. Kortom, wie competenties goed kan meten, begrijpen en ontwikkelen, houdt de sleutels in handen om menselijke gedragingen binnen een bepaalde omgeving of context bij te sturen.

WELKE WERKELIJKHEID?

Sinds de Verlichting zijn we ervan overtuigd dat eigen observatie het meest betrouwbaar is. Nochtans berust deze overtuiging op een misverstand. Ze veronderstelt namelijk dat er maar één werkelijkheid is. Dat er een objectieve wereld bestaat die we kunnen bestuderen. Ten slotte zijn we bovendien zo pretentieuze te denken dat we met onze kreupele taal die werkelijkheid – zo ze al bestaat – ook adequaat kunnen beschrijven. Zie hier in een notendop de manco's waarmee de Verlichting ons heeft opgezadeld.

Cognitivismenoch behaviorisme houdt zich bezig met de sociale, emotionele of intentionele aspecten van wat mensen doen. Zij kijken uitsluitend naar wat objectiveerbaar en meetbaar is. Onze manier van denken is hier sterk door beïnvloed:

- We kijken liever naar het geheel dan naar de delen. We analyseren niet de details, maar kijken van boven naar beneden en leggen zo de diepere structuren bloot.
- Dat doen we aan de hand van een ingesleten logisch-deductief denken. Rationaliteit en logica voeren het hoge woord.
- Liefst vertrekken we vanuit een ideaal. We stellen de doelen scherp die we willen realiseren. En we proberen vooral de kloof tussen het vooropgestelde doel en de realiteit van het moment zo veel mogelijk te verkleinen.

Dit *gap*-denken is alomtegenwoordig in het moderne denken. En we kunnen er niet omheen, het heeft ons in het verleden geen windeieren gelegd. Kijk naar de fysica, de mechanica of de geneeskunde. Waar zouden ze staan, zonder een empirische aanpak? Het trial-and-error-denken doet niets anders dan nieuwe wegen zoeken vanuit geobserveerde ervaringen. Als het fout loopt, grijpen we in. We herstellen, remediëren en lossen problemen op door ze eerst grondig te analyseren en vervolgens de oorzaak van de mislukking aan te pakken.

TOP-DOWNDENKEN IN PEOPLE MANAGEMENT

Het logisch-deductief denken – het top-downdenken – vind je ook terug in het Human Resources Management (HRM). De term alleen maakt dat al duidelijk. Letterlijk betekent hij ‘het beheer van menselijke productiemiddelen’. De mens als instrument, dus. Als hulpmiddel om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Het is een zeer functionele benadering van de mens.

Het vertrekt allemaal vanuit het organisatieperspectief en het competentieprofiel. Wat verwachten we van iemand? Wat is het gewenste competentieprofiel? Aan welke functievereisten moet een kandidaat voldoen? De HR-verantwoordelijke tracht de persoon die voor hem zit en de taak die hem wacht, zoveel mogelijk met elkaar in overeenstemming te brengen. Uit alle kandidaten kiest hij diegene die het meest aan het vooropgestelde profiel beantwoordt. De organisatie blijft wat ze is en de toekomstige medewerker past zich aan.

Deze benadering van HR is koud, rationeel en verloopt top-down. Ze is de rode draad doorheen het selectieproces, maar ook in de ontwikkeling, verdere opleiding en beoordeling van de kandidaat en – later – de werknemer. De selectie gebeurt aan de hand van observeerbaar en verifieerbaar materiaal, helemaal zoals een empirische aanpak het voorschrijft. Met empirisch-wetenschappelijk gevalideerde instrumenten als objectieve bondgenoten. Die objectiviteit vereist namelijk dat de HR-expert correct interpreteert wat hij door observatie opmerkt. Subjectieve verklaringen van de kandidaat moeten uit het plaatje worden geweerd. Ze ‘besmetten’ het objectieve beeld en verhogen op die manier het risico op een ‘verkeerde keuze’.

BIJ TWIJFEL, NIET AANWERVEN

Dergelijk personeelsbeleid zorgt ervoor dat alleen mensen die volledig in het plaatje van de onderneming passen, in aanmerking komen voor een job. ‘Bij twijfel, niet aanwerven’ is een steeds terugkerend adagio. De schrik zit er namelijk in dat je anders fouten maakt. En meer bepaald valt te vrezen voor twee onoverkomelijke vergissingen. De eerste is dat de HR-verantwoordelijke iemand kiest die niet geschikt is voor de job. O wee! Want als het gebeurt, komt dit de organisatie duur te staan. Je hebt iemand in je rangen gehaald, van wie je pas later merkt dat hij niet de verhoopte kwaliteiten heeft. En het vergt veel van je organisatie om hem

GEOBSEDEERD DOOR FOUTEN...

Tijdens een sessie met managers, nodigde ik hen uit om van gedachten te wisselen over hun manier van werken. Ze hadden de laatste jaren een evolutie gezien, vertelden ze. Er waren nieuwe managementsystemen geïnstalleerd en hun werkwijze was daardoor efficiënter geworden. Toch misten ze een en ander. Wat liep er nog niet lekker? Daarop volgde een golf van opmerkingen. De ene manager vulde de andere aan. Uiteindelijk vroeg ik wat er wél goed liep. Er volgde een minutenlange stilte. Deze managers zochten zo naar fouten, dat ze de gezonde ontwikkelingen niet meer zagen.

We zitten zo vast in onze overtuiging dat alles beter wordt, als we maar goed observeren en remediëren. We streven naar objectiviteit en sluiten subjectiviteit zoveel mogelijk uit. We vertrouwen volkomen op onze logische denkkraft. We zijn gefocust op wat er fout loopt en via logisch-deductieve processen zoeken we een verklaring. Rationaliteit troef! Het breekt je soms zuur op.

vooral nog in zijn job te laten functioneren. Het zet een rem op de efficiëntie en groei van de organisatie.

De tweede mogelijke vergissing lijkt minder erg, maar is al even noodlottig. In dat geval wijst de selectieverantwoordelijke een kandidaat af die net zeer goed in de organisatie had gepast. Aan deze fout wordt weinig aandacht besteed. Ze is dan ook moeilijk op te sporen. In de resultaten van de organisatie vind je ze alleszins niet terug. Hooguit kom je erachter, wanneer de bewuste kandidaat bij een andere werkgever hoge ogen gooit. Vergelijk jezelf dan maar met de uitgever die het manuscript van Harry Potter weigert, om dan vast te stellen dat zijn concurrent er gouden zaken mee doet. In de krappe arbeidsmarkt kun je dergelijke vergissingen beter vermijden.

DE KLOOF OVERBRUGGEN

Ook bij de verdere ontwikkeling en opleiding heeft het top-downdenken een stevige vinger in de pap. Ook dan staan functieprofiel en jobvereisten centraal. Wat is goed voor het bedrijf? Wat heeft het nodig? Aan die noden komt de opleiding tegemoet. Alles vertrekt hier opnieuw vanuit een *gap*-analyse. Welke kloof gaapt er tussen de reële competenties van de werknemer in kwestie en de competenties die nodig of gewenst zijn? Opleiding bestaat in dat geval hoofdzakelijk in het bijspijkeren van zwakke vaardigheden.

Bijna de helft van alle grote organisaties past competentie-management toe. Dat gebeurt zowel op het niveau van de selectie als van de jaarlijkse evaluatie of loopbaanplanning. Zelfs bij het belonen van medewerkers komt competentie-management om de hoek kijken. Het heeft zijn sporen verdiend en biedt een veilige haven voor wie anderen moet beoordelen.

Ook al krijgt competentie-management kritiek te verduren, toch blijft het bij managers erg populair. Daar zijn een paar duidelijke redenen voor:

1. Managers denken nu eenmaal vooral top-down en logisch-deductief. Competentiemanagement volgt dezelfde logica en past dus perfect in die manier van denken.
2. Managers vinden een houvast in de heldere en transparante terminologie om menselijke eigenschappen te beschrijven. Terecht! Dit is een van de grootste winstpunten van competentie-management. Het biedt een taal die communicatie over menselijke eigenschappen mogelijk maakt.
3. Managers bekijken organisaties als de samenstelling van de onderdelen. Net zoals in de geneeskunde, de mechanica of de bouwsector menen ze dat ook mensen kunnen worden vervangen of dat mankementen kunnen worden verholpen. Heeft een werknemer niet de juiste competentie, dan 'vertimmeren' we hem tot die competentie wel aanwezig is.

Maar deze manier van denken heeft beperkingen. Menselijk gedrag met al zijn sociale interacties en individuele kenmerken laat zich niet zomaar dwingen in een keurslijf van competenties. Mensen zijn geen *plug-and-play* machines, waarbij het volstaat om de software te herschrijven. Medewerkers dient men met andere woorden in een ruimer en meer holistisch kader te bekijken. Hoe je dat kunt aanpakken, ontdek je vooral in deel 2 van dit boek.

DE HOLISTISCHE AANPAK

Enkele jaren geleden viel ik tijdens een skivakantie. Niets speciaals, het overkomt elke winter duizenden Vlamingen. Zelf hield ik niet al te veel over aan mijn tuimelpartij. Geen breuken en geen zichtbare wonden. Maar ik had wel pijn van mijn nek tot in mijn wijsvinger. Omdat de vakantie er bijna op zat, besloot ik te wachten met een doktersbezoek tot ik weer in België was. De pijn zou misschien vanzelf verdwijnen. Maar dat deed hij niet en zo belandde ik op de spoedafdeling. Er werden röntgenbeelden gemaakt van mijn arm en nek. Via de verpleger van dienst liet de behandelende arts me zijn conclusie weten: niets aan de hand. Maar ik had wel pijn! Toen ik bleef klagen, zei de arts opnieuw dat alles in orde was. Naar mijn verhaal had hij geen oren. Hij schreef me een pijnstiller voor. Heel rationeel: er is pijn en wat kunnen we daar aan doen? Omdat de pijn bleef, trok ik van lieverlee naar een huisarts. Deze man knoopte met mij een gesprek aan, duwde, voelde, en onderzocht me van boven tot onder. Ik werd actief betrokken in de diagnose. Uiteindelijk verlostte hij me van de pijn.

Het gaat er me bij dit voorbeeld niet om wie nu gelijk had en wie niet. Ik wil enkel aantonen waartoe een kille, rationele, empirische benadering leidt. De klassieke geneeskunde beschikt over een batterij aan hoogtechnologische en secure apparatuur. Maar daardoor behandelt ze de patiënt ook te dikwijls als object. Ze doet dit op een vriendelijke manier, dat wel. Maar de patiënt heeft dikwijls geen stem.

Doen we het in onze organisaties zoveel beter? Hoe spreken we als leidinggevende onze medewerkers aan? En wie heeft recht van spreken?

DE ANGST VOOR HET EVALUATIEGESPREK

Waarom hebben zoveel werknemers schrik van een evaluatiegesprek? Waarom nemen ze niet graag deel aan een assessment center? Waarom moeten we medewerkers aansporen om werk te maken van een persoonlijk

ontwikkelingsplan? Waarom zien ze een opleiding eerder als een straf dan als een gunst? Daar zijn op zijn minst twee redenen voor.

Allereerst menen werknemers dat de systemen en instrumenten waarvan organisaties zich bedienen, voornamelijk de doelstellingen van de organisatie willen vooruithelpen. En ten tweede zitten medewerkers vast in hun *gap*-denken. Ze verwachten tijdens zo'n gesprek enkel kritiek en aandachtspunten te horen. Vandaar hun terughoudendheid. Met evaluatiegesprekken, met feedback en met de resultaten van een assessment heb ik veel meer te verliezen dan te winnen, denken ze.

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) heeft als doel lacunes weg te werken. Het is een confrontatie met de eigen zwaktes. En hetzelfde geldt voor een opleiding: ook daar ontdek je enkel wat je (nog) niet kunt. Zolang dat beeld in de hoofden van je medewerkers verankerd zit, maak je weinig kans op enige *goodwill* van hun kant. Het komt er dus op aan om die angst voor het evaluatiegesprek, het POP of kritiek weg te nemen. Hoe krijg je hen zo ver dat ze een assessment center zien als een kans? Hoe raken ze overtuigd van de zin van een persoonlijk ontwikkelingsplan? Wat kunnen we doen om hen met enthousiasme te laten deelnemen aan een opleiding? We zullen het er over hebben in het tweede deel van dit boek.

DE ZWAKTE VAN EEN SWOT-ANALYSE

Een SWOT-analyse is een instrument voor reflectie. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Of in het Nederlands: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Sterktes en zwaktes liggen binnen de organisatie zelf; kansen en bedreigingen bevinden zich er buiten. Je gebruikt het om de positie of strategie van je organisatie te herzien. Ook in de marketing, planning, productontwikkeling en beoordeling van de concurrentie kun je ze gebruiken. Maar dus ook bij de beoordeling van werknemers maken HR-verantwoordelijken en people managers wel eens gebruik van SWOT.

Alhoewel een SWOT zou moeten resulteren in een evenwichtige analyse van plussen en minnen, blijkt in de praktijk dat de aandacht vooral gaat naar het inventariseren van zwaktes en bedreigingen. Sterktes en kansen komen veel minder aan bod bij de beoordeling van medewerkers. Dat merk je al aan de actieplannen die eruit voortkomen. Die bevatten vooral pijn- en aandachtspunten. Vreemd is dat niet. Integendeel, het is zeer menselijk. Hoe kijk je zelf naar het rapport van je zoon of dochter? Waar valt je blik het eerst op? Juist, op de tekorten of de laagste cijfers. De

beoordeling van de klasleerkracht is dikwijls navenant: 'X moet meer aandacht schenken aan vak Y.' Ook uit nabesprekingen van een assessment center blijkt dat de geteste kandidaten eerst en vooral aandacht schenken aan hun tekortkomingen.

In het onderwijs is men er al achter gekomen dat deze puur negatieve benadering niet of nauwelijks werkt. Leerlingen raken daardoor zeker niet méér geïnteresseerd in de vakken waarvoor ze een laag cijfer kregen. Integendeel. Een SWOT-analyse is bijgevolg enkel een nuttig instrument, wanneer het ook de positieve kant in de kijker plaatst. Niet om de zwaktes te verdoezelen, maar net om vanuit de sterktes de zwaktes aan te pakken.

VOOR SNELLEZERS

People management speelt nog vaak leentje buur bij het rationalisme van de Verlichting. Van het behaviorisme en cognitivisme nemen managers de overtuiging over dat de waarheid over mensen te achterhalen is door te observeren, te meten en door de onderliggende structuren te begrijpen. Die helpen de toekomst te voorspellen.

- Die logisch-deductieve benadering stuit nochtans op de limieten van het analytisch denken. Ze vertrekt vanuit een model van de ideale medewerker. Wat daar van afwijkt, is voorwerp van ontwikkeling. We identificeren *gaps*, maar die *gaps* zijn niet zonder meer te overbruggen. Je kunt mensen nu eenmaal slechts beperkt ontwikkelen.
- In het klassieke competentie management ligt de klemtoon op de eliminatie of de verbetering van zwakkere competenties. Daarin ziet men dan de grootste kansen op ontwikkeling. Na jarenlange praktijkervaring blijkt dat een vergissing te zijn.
- Medewerkers staan huiverachtig tegenover allerlei evaluatiesystemen, zoals het functioneringsgesprek of het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Dat komt omdat ze die systemen vooral zien als 'kritiek' op hun werk. De uitdaging bestaat erin die vrees om te buigen naar het inzicht dat deze systemen kansen inhouden om vooruit te komen.
- Louter de aandacht vestigen op zwaktes werkt namelijk contraproductief. Het ontmoedigt eerder dan dat het aanspoort tot verbetering.

