



Goede scan zet iemand 'aan', goed gesprek doet de rest

De STERKscan

Evi van Saase, Robinet Bargeman & Jos Sanders

Hoe help je professionals regie te nemen op de verduurzaming van de eigen inzetbaarheid? Hoe stimuleer je iemand in diens 'leven lang ontwikkelen'?

Goede scans en goede loopbaangesprekken zijn daarvoor cruciaal. Maar wat is eigenlijk een goede scan? En wat voegt een goed gesprek daar dan aan toe? In dit artikel bespreken we de resultaten van een kleinschalig experiment met een scan die de combinatie maakt met dat goede gesprek: de STERKscan.

We experimenteerden met de STERKscan bij deelnemers aan de Nationale Zorgklas. Waarderend onderzoek is de basis van deze scan om iemand inzicht te geven in diens eigen professionele identiteit. De scan wordt gecombineerd met een positief kritische grondhouding als voorwaardelijke gespreksstijl bij de verdere loopbaanondersteuning. Deze combinatie lijkt heel waardevol, zo laat het onderzoek bij acht deelnemers aan De Nationale Zorgklas zien. De scan zet mensen 'aan'. Maar het gesprek over de resultaten van de scan zet mensen pas écht in beweging. Wat kunnen wij als loopbaanprofessionals van dit kleinschalige experiment leren?

Experiment met scan en ontwikkelgesprekken

Deelnemers aan de Nationale Zorgklas zijn zij-instrumenten in de zorg. Er is een mogelijkheid dat de deelnemers toch de zorg niet in gaan. Door ze een scan in handen te geven wilde de Nationale Zorgklas ervoor zorgen dat de deelnemers passende ontwikkelstappen blijven zetten, met een beter beeld van zichzelf als mens en professional. Ook als er niet direct een toekomst voor hen was in de zorg. Bij De Nationale Zorgklas volgden de deelnemers eerst

een vierdaagse training, waarin ze klaargestoomd werden voor ondersteunende werkzaamheden in de zorg. Vier klassen (lees: vier keer vijftien potentiële deelnemers) kregen de kans om zich vrijblijvend aan te melden voor een traject met een scan gecombineerd met ontwikkelgesprekken.

Het ontwikkelgesprek zet aan tot het ondernemen van kleine stappen, concrete vervolgcities

Aansluitend op de vierdaagse training hebben uiteindelijk acht deelnemers begin april van deze mogelijkheid gebruikgemaakt. Vervolgens hebben zij op basis van de resultaten van de scan twee keer aan een ontwikkelgesprek deelgenomen. Daarna konden de deelnemers aan de slag met hun persoonlijk ontwikkelplan en arbeidsmarktinformatie¹. In juni vonden de tweede ontwikkelgesprekken plaats.

De vraag die in het experiment centraal stond, was: in hoeverre draagt het gebruik van een scan bij

¹Het experiment met de STERKscan bij de Nationale Zorgklas maakt deel uit van landelijk onderzoek naar loopbaaninstrumenten. In opdracht van Instituut Gak doet een consortium van Saxion, HAN, Zuyd, NOLOC en OU landelijk onderzoek naar de effecten van loopbaaninstrumenten. Vanuit dit landelijke onderzoek is actuele arbeidsmarktinformatie aangeboden aan de deelnemers.

aan een leven lang ontwikkelen van de deelnemers van De Nationale Zorgklas? We nemen u in dit artikel allereerst kort mee in de zienswijze achter de STERKscan. Daarna beschrijven we de belangrijkste bevindingen uit dit experiment.

Annique heeft het traject doorlopen. De achtergrondfoto van haar scan is een kleurrijke, grootse leeuw. 'Ik sta als een leeuw voor mijn gezin, mijn kinderen', aldus Annique. Ze gaat – eindelijk – doen wat ze echt wil: de zorg in en verpleegkundige worden. Maar waar begin je met deze ambitie, als je jarenlang thuis voor de kinderen hebt gezorgd? Tijdens het ontwikkelgesprek staan we stil bij vragen als: Welke kwaliteiten heb je in huis om de stap te gaan zetten? Hoe kunnen je drie inspiratiebeelden je verder helpen? Even later hebben we het over een concrete vervolgstap. Ze geeft aan een duwtje in de goede richting nodig te hebben. 'M'n kwaliteiten weet ik, nu nog van start.' Het combineren van een scan met het ontwikkelgesprek heeft Annique ertoe aangezet om haar kwaliteit 'doorzettingsvermogen' te gebruiken, opleidingsinstellingen te bellen en actief te netwerken. Dit heeft haar een baan én opleiding in de zorg opgeleverd.

De STERKscan; scan met ontwikkelgesprekken

De STERKscan is een beproefd digitaal instrument gebaseerd op wetenschappelijke inzichten die deelnemers uitnodigt tot nadenken over wie zij werkelijk zijn, als mens en als professional. Deelnemers beantwoorden vragen als: Wat is jouw lijfspreuk? Zo is de lijfspreuk van een van de deelnemers (45 jaar) "Elke dag is een nieuwe start" en die van een ander (28 jaar) luidt "Behandel de ander zoals je zelf ook behandeld wilt worden". Verder wordt in het traject antwoord gegeven op vragen als: Wat zijn jouw kernkwaliteiten? Wat voor cultuur vind jij – binnen jouw organisatie – belangrijk? De antwoorden op deze vragen – en meer – komen op een persoon-

lijke 'poster' te staan. Deze poster nodigt professionals uit om na te denken over hun professionele identiteit (persoons- en professionele kenmerken). Een deelnemer (57 jaar) zei over de totstandkoming van haar eigen persoonlijke poster: "Het mooie is eigenlijk dat ik dingen heb opgeschreven, uitgezocht, foto's, en dat dat – toch allemaal onbewust – als een soort puzzel in elkaar valt. Dat is echt heel mooi."

We lichten hieronder de drie basisprincipes van de STERKscan toe: 1) het waarderende onderzoek, 2) de positief kritische grondhouding en positieve psychologie en 3) het positieve taalgebruik.

Waarderend onderzoek

De methodiek die centraal staat bij de scan en het ontwikkelgesprek is die van de Appreciative Inquiry (AI), ofwel waarderend onderzoek. Bij waarderend onderzoek draait het om het positieve verhaal, het versterken en verder doen groeien van dat wat goed gaat. Wat is er al en waar wil je meer van zien? Gedurende het waarderende onderzoek worden zes fases doorlopen: *Define, Discover, Dream, Design en Destiny en Deliver* (afbeelding 1) (Cooperrider & Whitney, 2005). In een van de gesprekken volgens de principes van het waarderende onderzoek kwam bijvoorbeeld naar voren dat een deelnemer hard werkt en oplossingsgericht is. Dat hij blij wordt van het helpen en ondersteunen van mensen en daar ook meer mee wil doen. Waar kan dat beter dan in de zorg? Een rode draad die een deelnemer ontdekte dankzij het waarderende onderzoek.

Positief kritische grondhouding en positieve psychologie

De ontwikkelgesprekken worden gevoerd vanuit een positief kritische grondhouding. Er wordt uitgegaan van de kwaliteiten en talenten van iedere professional, wat aansluit bij de principes van positieve psychologie. De kracht die voortkomt uit het ophalen van positieve emoties, zet de professional aan tot ontwikkelen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). In gesprek met een van de deelnemers (49 jaar) vragen we bijvoorbeeld wat maakt dat ze zulk goed

contact heeft met mensen om haar heen. Op een positief-kritische wijze doorvragen op het antwoord "Ja, het klikt gewoon" laat deze deelnemer stilstaan bij wat zijzelf als vanzelfsprekend ziet. Die doorvraag "Nee, jij doet iets. Wat in jou maakt dat er zoveel mensen nog steeds contact met je hebben?" levert een 'dieper' antwoord met veel meer betekenis: "Ik luister echt, ik maak grapjes, ik onthoud wat mensen de vorige keer verteld hebben, ik ga zitten en ik neem de tijd." Door dat antwoord vervolgens te bekrachtigen: "Dit, en nog veel meer, is wat maakt dat mensen gemakkelijk en graag contact met je hebben", versterkt het zelfvertrouwen van deelnemers voor bijvoorbeeld sollicitaties. Het op deze wijze stimuleren van positieve emoties zorgt voor een open, tolerante en opbouwende manier van denken (Fredrickson, 2001).

Positief taalgebruik

Ten slotte is positief taalgebruik belangrijk. Positieve emoties scheppen ruimte voor het stellen van kritische vragen en het ontvangen ervan (Fredrickson, 2001). Daarom wordt in het traject met de deelnemers uit de Nationale Zorgklas bijvoorbeeld gekeken naar een 'Briljante Mislukking' (Iske, 2018). Dat is een manier om via taal op een positieve manier naar kritische zaken te kijken en daarover het gesprek aan te gaan. Dat positieve taalgebruik is een illustratie van de positief kritische grondhouding. Door over briljante mislukkingen te spreken is het eenvoudiger om te spreken over getrokken lessen uit deze mislukkingen. Uit deze mislukkingen kunnen immers ideeën komen voor nieuwe loopbaanstappen. Een van de deelnemers noemde bijvoorbeeld de keuze voor een vorige werkgever een briljante mislukking, omdat de cultuur van die organisatie niet aansloot bij haar eigen voorkeuren. Daarvan leerde deze deelnemer dat ze wil werken in een omgeving waar collega's haar aandacht waarderen en die ook nodig hebben.

Resultaten van de experimenten met scan en gesprek

Wat levert een scan in combinatie met het ontwikkelgesprek op basis van voornoemde drie principes

op voor de deelnemers? We beschrijven de resultaten op twee domeinen: *leren en ontwikkelen* en *loopbaanstappen*. We hebben daarbij vooral onderzocht of de scan in combinatie met ontwikkelgesprekken van invloed is op de mate waarin deelnemers zelf meer regie nemen op het eigen leren en ontwikkelen en op de eigen loopbaanstappen.

De vertaalslag van resultaten uit een scan in daadwerkelijke actie wordt primair in ontwikkelgesprekken gemaakt

Leren en ontwikkelen

Inzicht in wat je zelf kunt, waar je kwaliteiten liggen en over welke vaardigheden je beschikt, is een belangrijke eerste stap bij het nemen van regie op leren en ontwikkelen (Vos et al., 2020). De deelnemers hebben alleen al door hun aanmelding laten zien dat zij tot op zekere hoogte bewust bezig zijn met leren en ontwikkelen. Het traject lijkt hier positief aan te hebben bijgedragen. De deelnemers zijn immers allen, op hun eigen manier, geactiveerd om aan de slag te gaan met ontwikkelen. Dat is in beginsel ook wat het traject beoogt: deelnemers 'verleiden' na te denken over de eigen professionele identiteit, persoonlijke- en professionele kenmerken verbinden en daarmee verleiden tot gesprek.

Deelnemers geven aan zich (nog) bewuster te zijn geworden van onder andere hun eigen kwaliteiten en ambities. Een deelnemers (34 jaar) had bijvoorbeeld bij het eerste ontwikkelgesprek net een nieuwe (tijdelijke) baan. De vraag die zij zichzelf stelde was: is dit de baan die ik zoek? Het stapsgewijs doorlopen van de scan *tijdens* het ontwikkelgesprek zorgde ervoor dat ze zich bewust werd van haar eigen voorkeur om in haar werk "gevoed te worden met nieuwe inzichten, kennis en ervaring, verrast te worden en onbevooroordeeld in het leven te staan". Mede dankzij deze bewustwording heeft

ze een passende opleiding gevonden. Ook geven deelnemers aan een stuk steviger in hun schoenen te staan naar aanleiding van de ontwikkelgesprekken, wat bijvoorbeeld bevorderend is voor sollicitaties en andere loopbaanstappen. Zo liet een deelnemer weten het lastig te vinden om uit haar woorden te komen bij sollicitaties. Bij het tweede ontwikkelgesprek had ze een baan en gaf ze aan: "Nou, het vorige (eerste) gesprek heeft veel bijgedragen. Wat zijn mijn kwaliteiten? Wie ben ik en waar wil ik naartoe? Hoe kan ik de kwaliteiten naar voren brengen, en – onderbouwd met concrete voorbeelden – ook duidelijk maken?" Ze heeft bij het tweede ontwikkelgesprek aangegeven weer meer haar zelfvertrouwen terug te hebben. Niet alleen deze deelnemer ervaart de aanpak met scan en ontwikkelgesprekken als "ondersteunend" bij sollicitaties. Een andere deelnemer (30 jaar) geeft aan de resultaten van de scan (de persoonlijke poster. red.) te hebben meegestuurd met sollicitaties, "... om mensen nieuwsgierig te maken. Aan de hand van zo een poster kun je zoveel duidelijker maken wie je bent, wat je kan, waar je krachten liggen..."

- 1. Zoekend:** deze deelnemers zijn De Nationale Zorgklas gaan doen, omdat ze het idee hebben in de zorg te willen. Maar dit betreft een carrièreswitch naar een ander vakgebied. Waar begin je dan?
- 2. Redelijk zoekend:** deze deelnemers zijn gelijksoortig aan de zoekende deelnemers, maar er is ook een bepaalde noodzaak: ze hebben een baan nodig.
- 3. Redelijk actief:** deze deelnemers zijn vastberaden in de zorg te gaan en staan op het punt om te gaan solliciteren binnen de zorg, maar hebben een duwtje in de goede richting nodig.
- 4. Actief:** deze deelnemers zijn vastberaden om de zorg in te gaan en zijn al actief bezig met solliciteren.

De deelnemers geven bovendien aan geactiveerd te zijn om blijvend met leren en ontwikkelen aan de slag te gaan. Het ontwikkelgesprek zet aan tot het ondernemen van kleine stappen, concrete vervolgacties. Een deelnemer wordt tijdens het ontwikkelgesprek gezien, gehoord, erkend en gewaardeerd, wat groei en beweging bewerkstelligt (Deci & Ryan, 2000; Vansteenkiste & Soenens, 2015). Bovendien is waarderend onderzoek generatief en staan positieve ervaringen tijdens het ontwikkelgesprek centraal. Het samen waarderend onderzoeken resulteert in energie en genereert zelfvertrouwen om daadwerkelijk stappen te zetten en in actie te komen. Bij waarderend (zelf)onderzoek "bouw je de brug, terwijl je erover heen loopt" (Cooperrider & Whitney, 2005).

Loopbaanstappen

De deelnemers geven aan tevens geactiveerd te zijn om met de eigen loopbaan aan de slag te gaan of ermee aan de slag te blijven. Naast de categorie 'ambities' in de scan zetten de ontwikkelgesprekken aan tot het ondernemen van vooral kleine stappen en concrete vervolgacties. Dit omdat er tijdens het ontwikkelgesprek tegemoetgekomen wordt aan de drie psychologische basisbehoeften: relatie, autonomie en competentie. Dit wordt gezien als de motor voor groei en ontwikkeling (Deci & Ryan, 2000; Vansteenkiste & Soenens, 2015). Bovendien is waarderend onderzoek generatief en staan positieve ervaringen tijdens het ontwikkelgesprek centraal. Het samen waarderend onderzoeken resulteert in energie en genereert zelfvertrouwen om daadwerkelijk stappen te zetten en in actie te komen voor een duurzame loopbaan.

Zijn er daadwerkelijk ook loopbaanstappen gezet? De concrete gedragingen die hierbij horen, zijn het aanpassen van het werk, bijvoorbeeld door een ander takenpakket op te pakken of door te gaan werken bij een andere werkgever (Vos et al., 2020). De deelnemers hebben allen daadkracht vertoond. Twee deelnemers hebben daadwerkelijk een baan in de zorg gevonden. De andere zes deelnemers waren/zijn bezig met de overstap naar een andere

baan of een ander vakgebied. Alle deelnemers zagen De Nationale Zorgklas als een startpunt voor de overstap naar de zorg.

Twee deelnemers pakten na de ontwikkelgesprekken de telefoon en belden proactief organisaties. Twee andere deelnemers gingen met een duidelijkere en geconcretiseerde ambitie geactiveerd aan de slag. Eén ging op zoek naar een passende opleiding, de ander ging in gesprek met 'rolmodellen'. Een vijfde deelnemer kwam vooral door de twee ontwikkelgesprekken zelf ook in beweging en stuurde ruim twintig sollicitaties. Zonder resultaat. Maar door hier waarderend en positief kritisch met haar bij stil te staan kon en durfde ze hardop te zeggen dat ze daadkrachtig en aardig is. Resultaat van het traject met scan en ontwikkelgesprekken is dat ze niet langer afwacht, maar actie onderneemt. Haar concrete vervolgactie is de opname van een filmpje van zichzelf en bij zorginstellingen naar binnen lopen.

De deelnemers zitten zo vrijwel allemaal op een continuüm dat loopt van zoekend (*niet wetend welke stappen te ondernemen op het gebied van loopbaan*) naar actief (*duidelijk wetend welke stappen te ondernemen*). Zo wisten enkele deelnemers (nog) niet welke (loopbaan)stappen te ondernemen, terwijl anderen juist actief aan het solliciteren waren. Het maakt niet uit waar een deelnemer zich in een zoekproces bevindt, het traject met scan en ontwikkelgesprekken lijkt hen te helpen actiever te worden.

Conclusies

De aanpak waarin een persoonlijke scan gecombineerd wordt met ontwikkelgesprekken volgens de principes van het waarderende onderzoek, de positief kritische grondhouding en het positieve taalgebruik, zoals dat in dit experiment met een scan en ontwikkelgesprek is gebeurd, lijkt als loopbaaninstrument meerwaarde te hebben. Een loopbaaninstrument dient te voldoen aan de eisen van bewustwording, diagnose en call-to-action. Dit betekent het vergroten van bewustzijn van de eigen positie op de arbeidsmarkt, het verbeteren van zelfinzicht in relatie

tot die arbeidsmarkt en het aanzetten tot / stimuleren van ondernemen van actie ten aanzien van de eigen loopbaan (Sanders et al., 2019). Uit onderzoek is gebleken dat alleen een scan niet voldoende is om in actie te komen. Een gesprek blijkt daarvoor van groot belang (Sanders et al., 2019; Vos et al., 2020). Het experiment met de STERKscan bij deelnemers aan de Nationale Zorgklas bevestigt dit beeld. De vertaalslag van resultaten uit een scan in daadwerkelijke actie, wordt primair in ontwikkelgesprekken gemaakt. ■

De STERKscan: toepassingen nu en in de toekomst

Als beproefd instrument wordt de STERKscan inmiddels door organisaties uit diverse sectoren ingezet om ontwikkeling en professionalisering te faciliteren en te stimuleren. Relevant om hierbij te vermelden, is de online archief-functie. In het archief worden de poster(s), de gegevens uit de 360 feedback en de ontwikkelplannen gebundeld en vastgelegd. De gegevens zijn per individu, team en organisatie te benaderen en tevens als statistieken beschikbaar. Door met regelmaat het gesprek hierover te voeren en verschillende posters naast elkaar te leggen, wordt ontwikkeling in woord én beeld zichtbaar.

Voorbeelden van huidig gebruik

- Als tool voor de gesprekkencycli, waarmee organisaties hun kernwaarden en dergelijke blijvend in beeld houden bij collega's.
- Als onderdeel van een validerings- /EVC-traject of van de leerlijn SLB.
- In onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid en mentale fitheid van medewerkers.
- Als onderdeel van een sollicitatieprocedure waarmee de sollicitant zich kan presenteren.
- Als alternatieve manier voor een cv.
- Als tool om te onderzoeken en in beeld te brengen over welke competenties men beschikt.

- In missie- en visietrajecten, om gezamenlijke 'kleur' vast te leggen en/of als kapstok voor teambuilding.
- ... in de toekomst als tool binnen jouw organisatie? Of als tool voor je eigen (professionele) ontwikkeling?

De literatuurlijst is op te vragen bij:

Jos.Sanders@han.nl



Evi van Saase

Evi van Saase (1996) is Masterstudent Onderwijswetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam en heeft in de periode van februari tot juli 2021 stage gelopen bij Bureau STERK. Haar voornaamste opdracht was het monitoren en uitvoeren van dit experiment met scan en gesprek bij de De Nationale Zorgklas.



Robinet Bargeman

Robinet Bargeman (1961) werkte jarenlang in het primair en hoger onderwijs en de GGZ. Sinds 8 jaar is zij directeur van Bureau STERK: expert in leerwegaafhankelijk valideren, ontwikkelen en professionaliseren, erkend EVC-aanbieder en ontwikkelaar van de STERKscan en STERiK, het digitale kindportfolio.



Jos Sanders

Jos Sanders (1973) is sinds 2018 als lector Leren tijdens de Beroepsloopbaan aan de HAN. Inmiddels heeft hij ruim twintig jaar ervaring met het uitvoeren en leiden van wetenschappelijk en praktijkgericht (actie)onderzoek naar duurzame inzetbaarheid.