Over CliftonStrengths, de talentmethode van Gallup

Het geheim van jezelf ontwikkelen

Margo Kitzen & Reinier Gerritzen

Stop met het werken aan je zwakke punten. Investeer daarentegen jouw tijd en energie in het ontdekken van jouw aangeboren talenten en ontwikkel deze tot sterke punten. Dat is kort gezegd de visie van CliftonStrengths. Deze methode van Gallup helpt mensen hun talenten in kaart te brengen. Wat houdt CliftonStrengths precies in en wat zijn de ervaringen in de praktijk?

Visie

Gallup is een Amerikaans onderzoeks- en adviesbureau dat is opgericht in 1935 en onder meer bekend is door zijn (wereldwijde) opiniepeilingen. Gallup heeft ook een internationale (organisatie)adviestak van waaruit CliftonStrengths is ontwikkeld. Tot 2017 stond deze methode beter bekend als StrengthsFinder (2.0). In het Nederlands wordt ook wel 'sterke punten-methode' gebruikt.

CliftonStrengths is ontwikkeld vanuit de positieve psychologie. Het kernuitgangspunt is de focus op datgene wat goed is. Het doel van de methode is om mensen bewust te maken van waar ze van nature al goed in zijn. Kort gezegd is hun visie dat het veel zinvoller is als mensen hun (aangeboren) talenten verder versterken in plaats van dat ze werken aan het ontwikkelen van mindere punten (maak van een 8 een 9 en niet van een 5 een 6).

Deze werkwijze heeft volgens Gallup allerlei voordelen voor werknemers en werkgevers. Zo stelde Gallup mensen de volgende vraag: *"Op mijn werk heb ik de mogelijkheid om elke dag te doen waar ik het beste in ben."* Slechts een derde van de ondervraagden was het hiermee eens. Maar deze personen bleken zich tot zes keer meer betrokken te voelen bij hun werk. Werken vanuit kwaliteiten leidt dus tot een sterkere binding met datgene wat je doet (Rath, 2018).

> "What would happen if we studied what is right with people?"
>
> *Don Clifton*

Wat is een sterk punt?

Een sterk punt is volgens CliftonStrengths het product van talent en inspanning. Dit is samengevat in figuur 1 (Rath, 2018).

Volgens Don Clifton, de bedenker van de methode, zijn de belangrijkste karaktertrekken van volwassen mensen relatief stabiel, dus ook talenten. Talenten *zijn "naturally recurring patterns of thought, feeling, or behavior that can be productively applied"* (Hodges & Clifton, 2004). Met het kennen van jouw talenten ben je er echter nog niet.

TALENT



Figuur 1. Het product van talent en inspanning (Rath, 2018)

Dat jouw talenten eigenschappen zijn die je van nature goed afgaan, betekent niet dat ze al (uit)ontwikkeld zijn. Om een talent om te zetten in een sterk punt is ook arbeid nodig. Talenten zijn als een spier die je moet trainen en waar je energie in moet stoppen. Pas dan wordt jouw talent zichtbaarder en wordt het uiteindelijk een sterk punt.

"Het geheim van jezelf ontwikkelen is dat je verder bouwt aan wie je al bent. (...) Als we het grootste deel van onze energie in het ontwikkelen van aangeboren talenten kunnen stoppen, hebben we alle ruimte om te groeien." *Tom Rath*

De methode

Deze visie heeft geleid tot de sterkte punten-methode. Deze heeft als doel om te meten wat de rauwe, aangeboren talenten van mensen zijn, zodat ze deze vervolgens verder kunnen ontwikkelen in sterke punten. Talenten zijn het fundament; ze vormen het startpunt van de inventarisatie van waar de grootste potentie ligt om van daaruit sterke punten te ontwikkelen.

Het onderzoek naar deze methode is in 1998 gestart. Doel was om te komen tot een classificatie van talenten. Hiermee kon vervolgens aan individuen en organisaties een taal worden geboden om te omschrijven wat mensen goed doen. Het onderzoeksteam stelde zich de vraag wat iemand succesvol maakt in werk en beantwoordde deze door op zoek te gaan naar patronen in 100.000 interviews over talenten uit de Gallup-database. Het uiteindelijke resultaat hiervan is de beschrijving van 34 talentthema's die zijn onderverdeeld in 4 domeinen (zie tabel 1).

"Uitslag is treffend en direct toepasbaar"

Strengthscoach en -trainer Karien Hutter werkt via Talentize met het CliftonStrengths-assessment voor individuen en teams. Ze is enthousiast want de test is laagdrempelig en de uitslag is kernachtig verwoord en direct praktisch toepasbaar in het dagelijkse leven. "De uitslag geeft zo treffend woorden aan dingen die je ergens wel weet, maar waarvan je je nooit eerder bewust was dat ze zo uniek zijn."

Zo vielen voor haarzelf de puzzelstukjes in elkaar waarom ze bepaalde taken binnen haar functie heel leuk vond en voor elkaar kreeg en andere taken niet. In je loopbaan helpt het assessment om jouw talenten daadwerkelijk te verwoorden,

Tabel 1. 34 talentthema's onderverdeeld in 4 domeinen (Gallup)

Domeinen			
Uitvoeren	Beïnvloeden	Relatie bouwen	Strategisch denken
Mensen bij wie deze thema's dominant zijn, weten hoe ze dingen voor elkaar krijgen.	Mensen bij wie deze thema's dominant zijn, nemen de leiding, spreken zich uit en zorgen dat anderen zich gehoord voelen.	Mensen bij wie deze thema's dominant zijn, bouwen sterke relaties die een team bij elkaar houden en maken het hierdoor groter dan de som van de afzonderlijke delen.	Mensen bij wie deze thema's dominant zijn, absorberen en analyseren informatie waardoor ze betere beslissingen kunnen nemen.
Talentthema's			
• Prestatiegerichtheid • Organisatievermogen • Overtuiging • Onpartijdigheid • Behoedzaamheid • Discipline • Focus • Verantwoordelijkheidsbesef • Hersteldrang	• Actiegerichtheid • Sturingskracht • Communicatie • Maximalisering • Zelfverzekerdheid • Significantie • Woo (innemendheid)	• Aanpassingsvermogen • Verbondenheid • Aanmoediging • Empathie • Harmonie • Saamhorigheid • Individualisering • Positivisme • Relatievorming	• Analytisch • Contextueel • Toekomstgerichtheid • Ideeënvorming • Input • Intellect • Leergierigheid • Strategisch

Bron: *https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253736/cliftonstrengths-domains.aspx*

naar de buitenwereld toe, gerichter keuzes te maken en in je talenten te investeren.

Daarnaast vindt ze de positieve insteek waardevol. "Door de positieve intentie achter ieder talent te zien, zowel bij jezelf als bij de ander, kan je vanuit waardering met elkaar in gesprek gaan en de samenwerking opzoeken." Ze ziet dat daarmee het zelfvertrouwen en de trots van individuen en teams vergroot worden.

Assessment

Op basis van de 34 talentthema's is vervolgens de eerste versie van het assessment, de sterke-punten detector, ontwikkeld. In de afgelopen decennia is de methode steeds verder doorontwikkeld. Inmiddels is het CliftonStrengths-assessment, in ieder geval in de Verenigde Staten, een veelgebruikt middel. Gallup claimt dat meer dan 90% van de Fortune500-bedrijven met CliftonStrengths werkt.

Het huidige online assessment is in meerdere talen beschikbaar waaronder Nederlands en duurt ongeveer 30 minuten. De kandidaat moet over 177 items een keuze maken op een vijfpuntschaal tussen twee uitspraken (zelfbeschrijvingen) die op hem of haar van toepassing zouden kunnen zijn

Voor elk item heeft de kandidaat maximaal 20 seconden bedenktijd. De beperkte tijd voor beantwoording is een belangrijke factor in dit assessment. Hiermee wordt beoogd om kandidaten intuïtieve, *top-of-mind* antwoorden te ontlokken. Wanneer een kandidaat om welke reden dan ook moeite heeft met de snelheid dan kan de vragenlijst ook zonder tijdslimiet gemaakt worden.

Gepersonaliseerd rapport

Als het assessment is afgerond krijgt de kandidaat zijn of haar top 5 talentthema's te zien. Dit wordt weergegeven in een rapport dat bestaat uit een algemeen deel met een generieke beschrijving van de vijf thema's die het meest corresponderen met de

Figure 1: Clifton StrengthsFinder Assessment



Afbeelding 2. Voorbeeld van een item waarbij de kandidaat moet kiezen tussen twee uitspraken (Gallup, 2014)

antwoorden van de kandidaat. Daarnaast ontvangt de kandidaat een gepersonaliseerd deel waarin de kandidaat leert wat hem of haar onderscheidt van anderen. De zinnen die hier staan beschreven, zijn mogelijke persoonlijke talenten van de kandidaat horend bij dit talentthema.

Gallup noemt het sterk gepersonaliseerde karakter van het rapport als een van de belangrijkste *unique selling points* van CliftonStrengths. Hoewel de precieze werking hiervan uiteraard bedrijfsgeheim is, kan het assessment volgens Gallup om de volgende reden zo worden toegespitst op de kandidaat:

- Door de 34 talentthema's zijn er meer dan 33 miljoen mogelijke samenstellingen van een top 5.
- Het systeem wordt steeds verder verrijkt doordat de antwoorden worden vergeleken met de resultaten van andere kandidaten. Deze database is inmiddels zeer omvangrijk (in september 2021 hadden meer dan 25 miljoen mensen het assessment gedaan).
- De handleiding beschrijft nuances die de kandidaat uniek maakt. Deze nuances zijn gebaseerd op duizenden gepersonaliseerde inzichten die Gallup heeft ontwikkeld. Kandidaten krijgen hierdoor op basis van hun eigen combinatie van antwoorden een persoonlijke beschrijving van de manier waarop de talentthema's tot uiting komen. Het rapport verschilt daarmee sterk per kandidaat. Twee mensen die bijvoorbeeld allebei als kernthema *Verantwoordelijkheidsbesef* hebben, kunnen toch een totaal andere tekst krijgen.

"Inzicht in talent helpt je zelfvertrouwen en inkomen groeien"
Mariëlla Serra (Serracoaching) helpt vrouwelijke ondernemers om geld te verdienen met hun talent. Ze gebruikt CliftonStrengths omdat de test laat zien van welke aangeboren talenten iemand energie krijgt. Zet hier tegenover 'werken om te voldoen aan de verwachtingen van anderen'.

"CliftonStrengths helpt vrouwen wendbaar te zijn. Je leert ermee te denken in rollen in plaats van vaste functies, zodat je veel vrijer bent om jouw eigen onderneming te creëren. Dankzij CliftonStrengths begrijp je jouw talenten en kun je jouw kwaliteiten haarscherp onder woorden brengen. Met dat inzicht kun je beter bepalen welke klanten bij je passen en wat je signature product is waardoor je zelfvertrouwen en inkomen groeien. Hierdoor gaan meer deuren, makkelijker voor je open."

Mariëlla benadrukt het belang van coaching vanwege de magie van herkenning. Een ervaren CliftonStrengths-coach helpt je de samenhang van jouw talenten te ontdekken en te begrijpen. Het begint volgens haar inderdaad allemaal bij je top 5 omdat dit ook de talenten zijn waar je vaak in doorschiet. Maar vervolgens is het waardevol om ook verder te kijken. Zij focust zelfs op de top 15. "Zo word je zichtbaarder op jouw manier en trek je de juiste klanten aan die passen bij jouw business."

Toepassing en betrouwbaarheid

Belangrijk om te benoemen is dat CliftonStrengths een instrument is dat beoogt ontwikkeling te stimuleren. Het is nadrukkelijk niet bedoeld voor selectiedoeleinden. Verder is het zoals bij alle persoonlijkheidstesten/vragenlijsten van belang te benadrukken dat de uitslag weergeeft in hoeverre de zelfgegeven antwoorden zich verhouden tot het model van de aanbieder. De uitslag van een instrument als CliftonStrengths kan zeker tot vergroot zelfinzicht leiden maar het is niet dé waarheid over een individu.

In Nederland is CliftonStrengths niet door Commissie Testaangelegenheden (COTAN) onderzocht. Gallup heeft zelf uitgebreid onderzoek gedaan naar de validiteit en betrouwbaarheid van de methode. Dit is vastgelegd in een Technical Report (Gallup, 2014). Hieruit blijkt dat het instrument over het algemeen voldoet aan verschillende validiteitsaspecten en dat ook de betrouwbaarheid groot is. Dit onderzoek is door Gallup zelf uitgevoerd, maar overall wekt het Technical Report een gedegen indruk. Online worden hier en daar wel vraagtekens geplaatst bij de objectiviteit van dit onderzoek in het algemeen en de soms onrealistisch positieve statistische uitkomsten. Maar in het onderzoek van de auteurs is geen wijdverbreide tegenstand tegen CliftonStrengths naar voren gekomen, zoals bij sommige andere veelgebruikte persoonlijkheidstests wel het geval is.

CliftonStrengths-experts geven tot slot wel aan dat de uitslag, en dan met name de samenstelling of rangschikking van de top 5, door de jaren heen kan veranderen, bijvoorbeeld bij grote veranderingen in leven of werk. Een praktijkvoorbeeld: iemand die in een bepaalde rol een van zijn talenten enorm uitnutte, ging iets anders doen waar dat talent niet of minder voor nodig was. Vervolgens verdween het ook uit de top 5. Dit is ook in lijn met de visie: als je een talent niet traint of inzet is het minder nadrukkelijk aanwezig.

"Mensen omarmen zichzelf meer zoals ze zijn"
CliftonStrengths-expert Margo Kitzen ervaart de uitslag van het assessment keer op keer als "raak". Het is voor velen lastig om woorden te geven aan datgene waar je goed in bent en daar helpt deze tool bij. Het is als het ware jouw gebruikshandleiding die niet alleen inzicht kan geven in jezelf, maar ook helpt dit uit te leggen aan anderen. Je krijgt antwoorden op vragen als waar je wel of

geen energie van krijgt en waarom, wat je nodig hebt om te groeien en bijvoorbeeld hoe je fijn samenwerkt. Dit vereist wel de juiste begeleiding, te beginnen bij het begrijpen van jouw top 5 talentthema's.

"Het leuke is dat als je over je talenten praat, je heel makkelijk op voorbeelden komt waar dat talent zich uitte, zelfs al in je kindertijd. Praten over de uitslag geeft je meer inzicht in wie je bent en de kracht van deze test is dan ook om dit talentthema te gaan trainen en bewust in te zetten. Ieder individu is verschillend, dat laat deze test goed zien. We krijgen allemaal van andere dingen energie, slaan op andere zaken aan en nemen informatie op een andere manier tot ons."

De toepassingen zijn volgens Margo divers, zowel op individueel niveau als op teamniveau doordat het assessment inzicht geeft waarom mensen doen zoals ze doen.

"Wat ik in de praktijk heb mogen ervaren is dat het assessment de kwetsbaarheid bevordert. Opeens wordt er wél gesproken over sterktes en valkuilen. Dit zorgt voor meer begrip voor ieders gedragingen in een team en dit wekt vertrouwen. Daarnaast heb ik leidinggevenden betere people managers zien worden doordat ze meer inzicht kregen in hun eigen talenten en dat van hun team. Ik heb mensen na de coaching van baan zien veranderen, omdat het voor hen zo duidelijk werd dat ze hun talenten niet kwijt konden in het werk. Ik heb ondernemers hun werk anders zien indelen, meer gericht op hun energieniveau (jobcraften).

En tot slot, hetgeen mij het meest bijblijft uit de praktijk: mensen omarmen zichzelf na de coaching meer zoals ze zijn, niet zoals ze denken hoe ze horen te zijn. Deze zelfacceptatie zorgt voor een bepaalde authenticiteit en niets is aantrekkelijker en werkt aanstekelijker dan jezelf kunnen zijn in je werk met al je goede (en slechte) kanten. En daar helpt CliftonStrengths toch maar mooi bij!"

Meer weten?

Mocht je enthousiasme voor CliftonStrengths zijn aangewakkerd dan kun je verschillende dingen doen. Een logische eerste stap is zelf het online assessment doen om te kijken of jij je herkent in het rapport. Dit kan via de site van Gallup. Er zijn twee varianten van het rapport, de beperkte versie waarin je jouw top 5 talentthema's ontdekt en de uitgebreide (en duurdere) versie waarin alle 34 thema's aan bod komen. Een andere manier om kennis te maken, is het boek *Ontdek je sterke punten 2.0* van Gallup en Tom Rath. Bij dit boek zit het beperkte assessment inbegrepen.

Om als coach of begeleider te gaan werken met CliftonStrengths zijn er training- en certificeringsmogelijkheden. Hiervoor verwijzen we naar de website van Gallup. ■

Referenties

- Gallup, Asplund J. e.a. (2014). *The Clifton StrengthsFinder® 2.0 Technical Report: Development and Validation* (updated March 2014). Geraadpleegd op 15 september 2021, van https://www.gallup.com/file/services/176321/Clifton%20StrengthsFinder%202.0%20Technical%20Report.pdf,
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Handbook of positive psychology in practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Rath, T. (2018). *Ontdek je sterke punten 2.0*. Amsterdam: Spectrum.

Meer informatie

- https://strengthstoconnect.com/wp-content/uploads/2017/09/CliftonStrengthsfinderQuick-