

5. FOCUS OP PERSOONLIJKE KWALITEITEN

5.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk vier is aangegeven, kunnen leidinggevenden vier hefboomen inzetten om de talentontwikkeling van hun medewerkers te stimuleren (zie figuur 5.1). In dit hoofdstuk staan we stil bij de eerste hefboom: de focus op persoonlijke kwaliteiten van medewerkers.



Figuur 5.1:

Hefboomen van talentontwikkeling

Een belangrijke taak als leidinggevende is dat je de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers ontdekt en op een goede manier inzet. Het ontdekken van deze kwaliteiten is niet altijd even gemakkelijk. Hoe weet je immers welke kwaliteiten dit zijn en hoe je deze het best kunt inzetten? In dit hoofdstuk laten we zien hoe topsportcoaches als Marc Lammers en Louis van Gaal de kwaliteiten van hun spelers ontdekken en deze zo goed mogelijk inzetten. Vanuit de wetenschap belichten we de meest

recente inzichten omtrent psychologische kwaliteiten. We laten niet alleen zien welke psychologische kwaliteiten te onderscheiden zijn, maar ook welke methoden er zijn om deze zichtbaar te maken. Ten slotte laten we aan de hand van gesprekken met leidinggevendenden zien hoe je persoonlijke kwaliteiten in de dagelijkse werksituatie kunt (h)erkennen.

5.2 Persoonlijke kwaliteiten in de topsport

Als leidinggevende is het ongelooflijk complex om inzicht te krijgen in de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers. Ze worden immers niet direct op een presenteerblaadje aangereikt. Medewerkers zijn zich zelf vaak niet eens bewust van hun kwaliteiten. Hoe kun je hier dan als leidinggevende grip op krijgen?

In de topsport zie je dat hockeycoach Marc Lammers goed gebruik weet te maken van de persoonlijke kwaliteiten van zijn speelsters. Mede hierdoor heeft hij met de speelsters van het Nederlands vrouwenelftal een WK en vervolgens de Olympische Spelen gewonnen.

Marc Lammers ontdekte al doende hoe hij het best gebruik kon maken van de persoonlijke kwaliteiten van zijn hockey-speelsters. In eerste instantie pakte hij het verkeerd aan. Hij richtte zich op de spits, Sylvia Karres, die moeite had met het aannemen van ballen op haar backhand. Marcs eerste idee was om haar hierop te gaan trainen. Toen hij dit echter deed, was het effect in haar prestaties nauwelijks beter. Sterker: het zelfvertrouwen van Sylvia daalde tot het nulpunt.

Vervolgens vroeg Lammers aan Sylvia: 'Hoe zou je dan liever aangespeeld willen worden?' Ze zei dat ze het liefst loeihard op haar rechterschoen werd aangespeeld. Ze kon dan met haar forehand een tip-in, een directe doorspeelbal scoren.

Toen Marc Lammers en de speelsters hierin de wedstrijd gebruik van gingen maken, leidde dit tot indrukwekkende prestaties. Tijdens het WK in Madrid (2006) scoorde Sylvia Karres zeven doelpunten, waarvan vijf uit een tip-in. De belangrijkste les die Marc Lammers hieruit geleerd heeft, is om topsporters vooral aan te spreken op hun bekwaamheden.

Bron: *Yes! Een crisis*. Marc Lammers (2010), blz. 54.

Het voorbeeld van Marc Lammers laat zien hoe belangrijk het is medewerkers aan te spreken op dingen waar zij goed in zijn. Zijn motto is dan ook 'Je kunt beter van een 8 een 10 maken, dan van een 4 een 6'.

Een andere manier waarop Lammers de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers zichtbaar maakte, was door met briefjes te werken. Lammers maakte daarvan gebruik op het moment dat zijn team voor een belangrijke wedstrijd in de Olympische Spelen stond.

Aanleiding voor Lammers om met briefjes te werken, was het feit dat zijn speelsters tijdens de Olympische Spelen van Peking (2008) de openingsceremonie niet mochten meemaken. Dit kwam door nieuwe regelgeving van NOC*NSF. Ze kozen er toen voor om de ceremonie samen op tv te kijken in hun huiskamer in het olympisch dorp. Tijdens de ceremonie reikte Lammers persoonlijke briefjes uit aan de speelsters. Hij gaf hierbij de opdracht deze pas te lezen als ze naar bed zouden gaan.

Op de briefjes had hij persoonlijke boodschappen geschreven waarbij hij hen wees op hun persoonlijke gaven. Bij Minke Booij schreef hij: 'Voel je weer dat vrolijke meisje met die paardenstaart en die rooie kop, dat lekker de spits uitschakelt, als een gek overal voor duikt en we zien wel waar het schip strandt. Je moeder is nu al trots op je' (in de wetenschap dat haar moeder jaren geleden overleden was). Aan Naomi van As schreef Lammers: 'Waarom denk je dat je hier nu bent, in China? Omdat jij een kanjer bent, die het in de voorhoede helemaal gaat maken.'

Bron: *Yes! Een crisis*. Marc Lammers (2010), blz. 22.

Lammers gebruikte ook de persoonlijkheidstypologie van Myers-Briggs om de sterke punten van zijn speelsters zichtbaar te maken.

Ook Louis van Gaal besteedt bewust aandacht aan het in kaart brengen van de persoonlijkheidsprofielen van zijn spelers. Hij schakelt psychologen in om deze in kaart te brengen.

Peter Murphy, de voormalig bondscoach van het damesvolleybal, bracht mij (Marc Lammers) in aanraking met zijn methode van 'Totaalcoaching'. Daarin speelt het karakter van speelsters een belangrijke rol. De theorie van Myers-Briggs vormt de basis van Totaalcoachen: Action Typing. De Action-Type-theorie verdeelt de levenshouding en gedragsstijl van mensen in vier meetpunten:

1. Waar richt de persoon de aandacht op? Extravert of introvert?
2. Hoe neemt de persoon informatie op? Observatie of intuïtie?
3. Hoe neemt de persoon beslissingen? Reflectie of gevoel?
4. Hoe is de persoon gericht op de buitenwereld? Beheersing of perceptie?

Action Typing biedt je inzicht in jezelf en in anderen. Dat zorgde voor acceptatie in onze ploeg. Ze wisten wat elkaars goede en slechte kanten waren. Dan hoef je je dus ook niet meer te ergeren aan de slechte kanten van een medespeler of collega. Zo hebben we de speelsters een keer aan tafeltjes tegenover elkaar gezet en laten rouleren. De vraag was steeds, over en weer: 'Noem vijf kenmerken van de medespeelster tegenover je: één negatief kenmerk en vier positieve op het gebied van techniek, tactiek, fysiek en mentaal'. Zo wisten alle speelsters niet alleen wat de anderen als hun verbeterpunten zagen, maar vooral waar de speelsters elkaar in vonden uitblinken.

Bron: *Yes! Een crisis*. Marc Lammers (2010), blz. 81.

Het mooie aan Van Gaals aanpak is dat hij niet alleen kijkt naar de persoonlijke kwaliteiten van spelers. Van Gaal richt zich ook bewust op de speler in de context. Hoe reageert de speler op situaties? Hoe komt hij het best tot zijn recht? Hij noemt dit ook wel het 'totale mens-principe'.

5.3 De wetenschap over persoonlijke kwaliteiten

De aanpak van Marc Lammers en Louis van Gaal komt overeen met recente wetenschappelijke inzichten in de psychologie,

De grootste winst die ik nog kon boeken met mijn team was: mentaal. Daarom heeft mijn staf een cursus moeten volgen bij een psychologenbureau. Van iedere speler hebben we een profiel gemaakt. Vroeger deed ik dat allemaal zelf, bezocht ik de spelers thuis of ontving ze bij mij thuis. Om te zien wat voor vlees ik in de kuip had. Het is prettig om te weten wat de verwachtingen zijn van een speler, te zien hoe hij op mij reageert en te horen wat zijn favoriete positie is. Ik geef ook aan wat mijn verwachtingen zijn, welke positie ik voor de speler in gedachten heb en wie mijn concurrenten zijn. Tegelijkertijd probeer ik een beeld van zijn persoonlijkheid te krijgen, maar het bleek te veel een momentopname te zijn. Daarom heb ik de hulp ingeroepen van een professioneel bureau dat, samen met mij, een profielschets maakt van de speler.

Bron: Louis van Gaal: *Visie*. Zegveld: Publish unlimited, blz. 12.

We hebben het over mensen en wat je op basis van hun kwaliteiten wel en niet kunt vragen. Uitgangspunt is dat ze allemaal kunnen voetballen, de vraag is alleen wanneer een bepaalde speler het best tot zijn recht komt. Als je naar een speler kijkt, wat zie je dan als hij op de club aankomt? Als hij gewisseld wordt? Al hij niet in de basis staat? Als het goed gaat? Als hij geblesseerd is? Als je hem kritisch coacht? Dat levert per speler een beeld op (...). Je doet een speler tekort als je alléén naar zijn technische, tactische, fysieke of mentale kwaliteiten kijkt. Ik kijk naar het totaalbeeld (...). Het gaat erom dat de technische staf, directie, jeugdopleiding, scouting en kantoororganisatie samen een optimale context creëren om mens en organisatie tot een topprestatie te laten komen.

Bron: Louis van Gaal: *Visie*. Zegveld: Publish unlimited, blz. 14/15.

getypeerd als de 'positieve psychologie' en de 'sterkepuntenbenadering'. Beide coaches kiezen er bewust voor, de focus te richten op de sterke punten van de spelers.

5.3.1 *Positieve psychologie en sterke punten*

In de psychologie is recent de aandacht aan het verschuiven naar de meer positieve kant van de mens. Dit staat in schril contrast met de wijze waarop men in de psychologie tot dusver naar mensen keek. Van oudsher heeft men zich in de psychologie bekommerd om de zwakkere medemens. Men ging op zoek naar psychologische afwijkingen en manieren om deze beter te maken. Recente psychologische stromingen vragen zich meer af hoe het komt dat succesvolle mensen floreren. Op basis hiervan wordt geprobeerd systematieken af te leiden waarbij ook andere mensen gebaat kunnen zijn.

De stroming in de psychologie die zich richt op de positieve kant van de mens typeert men als de positieve psychologie. Deze stroming is ontstaan na de inaugurale rede van Martin Seligman, die hij hield naar aanleiding van zijn aantreden als president van de American Psychology Association in 1998. Ook speelde de publicatie van een veelgeciteerd artikel van Seligman en Csikszentmihalyi (2001) een rol. In dit artikel karakteriseren de auteurs de positieve psychologie als 'een wetenschap van positieve subjectieve ervaring, positieve individuele eigenschappen en positieve instituties'. In de positieve psychologie staat het identificeren van sterke punten centraal.

5.3.2 *Identificeren van sterke punten*

Peterson en Seligman (2004) hebben in hun boek *Character strengths and virtues* een ordeningsschema ontwikkeld om de sterke punten van mensen zichtbaar te maken. Zij gaan ervan uit dat ieder mens een goed karakter heeft en dat dit gecultiveerd kan worden. Ook stellen zij dat als mensen activiteiten uitvoeren die overeenkomen met hun persoonlijke kwaliteiten, dit tot een psychologisch goed leven leidt.

In hun boek baseren Peterson en Seligman zich op de Griekse filosofie. De allereerste Griekse filosofen vroegen zich af 'Wat is het goede van een persoon?' Door zo naar mensen te kijken, konden zij het karakter van mensen onderzoeken. Socrates, Plato en Aristoteles hebben op deze manier deugden benoemd

en zagen deze als karaktereigenschappen die het goede in een persoon vertegenwoordigen.

Peterson en Seligman (2004) zijn de ideeën van Griekse filosofen verder gaan ontwikkelen en zijn zich gaan richten op het karakter van mensen. Onder karakter verstaan zij: *een set van eigenschappen die stabiel en algemeen zijn en welke gevormd en ontwikkeld kunnen worden door veranderingen in de omgeving* (p.11).

In het ordeningsschema dat Peterson en Seligman (2004) ontwikkeld hebben, onderscheiden zij zes deugden, met hieraan gekoppeld telkens drie tot vijf positieve karaktereigenschappen (Zie tabel 5.1). De deugden die zij onderscheiden, zijn: wijsheid, moed, medemenselijkheid, rechtvaardigheid, prudentie en spiritualiteit.

Deugden zijn volgens Peterson en Seligman universeel. Zij gaan ervan uit dat deugden ontstaan zijn in een evolutionair proces. Mensen met deugden die het best passen in een bepaalde omgeving, hebben meer kans tot overleven.

Positieve karaktereigenschappen zijn de psychologische ingrediënten die ten grondslag liggen aan de deugden. De deugd 'wijsheid' kan bijvoorbeeld bereikt worden door psychologische eigenschappen als creativiteit, nieuwsgierigheid, leergierigheid en open-mindedness. Je kunt deze eigenschappen ook betitelen als 'het hebben van een *big picture of life*'. De eigenschappen lijken op elkaar omdat ze alle het verwerven en gebruik van kennis met elkaar gemeen hebben. Tegelijkertijd zijn ze ook verschillend. Peterson en Seligman gaan ervan uit dat iemand 'een goed karakter' heeft als hij één of twee eigenschappen van een deugd tentoonspreidt.

5.3.3 Sterke punten en talentontwikkeling

Het mooie van sterke punten is dat zij drijfveren vormen in het gedrag van mensen. Als mensen op hun sterke punten worden aangesproken, geeft hen dit veel energie. Vanuit het oogpunt van talentontwikkeling is het daarom van belang de sterke punten van medewerkers te identificeren.

LEIDINGGEVEN AAN TALENTONTWIKKELING

Deugden	Karaktereigenschappen
<p>1. Wijsheid en kennis</p> <p>Cognitieve eigenschappen die het verwerken en gebruik van kennis bevorderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - creativiteit - nieuwsgierigheid - onbevooroordeeld (kritisch nadenken) - leergierigheid - richtinggevend (perspectief, wijsheid)
<p>2. Moed</p> <p>Emotionele eigenschappen gericht op de wilskracht om bepaalde doelen te bereiken, in weerwil van externe of interne oppositie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dapperheid - vasthoudendheid (doorzettingsvermogen) - vitaliteit
<p>3. Menslievendheid</p> <p>Interpersoonlijke eigenschappen gericht op het zorgen voor en vriendschap sluiten met anderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - liefde - vriendelijkheid - sociale intelligentie (emotionele intelligentie, persoonlijke intelligentie)
<p>4. Rechtvaardigheid</p> <p>Sociale eigenschappen die ten grondslag liggen aan een gezond gemeenschapsleven.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - burgerschap (sociale verantwoordelijkheid, loyaliteit, teamwerk) - eerlijkheid - leiderschap
<p>5. Prudentie</p> <p>Eigenschappen die excessen voorkomen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vergevingsgezindheid - bescheidenheid - voorzichtigheid - zelfregulatie (zelfcontrole)
<p>6. Spiritualiteit</p> <p>Eigenschappen die gericht zijn op het maken van connectie met een groter universum en het voorzien van betekenis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - waardering van schoonheid en excellentie - dankbaarheid - hoop (optimisme, toekomstgerichtheid) - humor (speelsheid) - religieusheid (vertrouwen)

Tabel 5.1:

Sterke punten: deugden en karaktereigenschappen

Volgens Peterson en Seligman (2004) is een belangrijk voordeel van het gebruikmaken van sterke punten, dat dit een gevoel van welbevinden met zich meebrengt. Ze merken hierbij op dat welbevinden niet zozeer gezien moet worden als een gevolg

van het inzetten van een deugdzame actie, maar dat een gevoel van welbevinden een inherent aspect is van de actie zelf. Zo is het bijvoorbeeld niet zo dat als je iemand een gunst verleent, deze actie je op een later moment in de tijd voldoening geeft, maar gaat tevredenheid gepaard met het behulpzaam zijn zelf. Aristoteles noemt dit fenomeen *eudaimonia*.

5.3.4 Zichtbaar maken sterke punten

Hoe weet je welke sterke punten medewerkers hebben? Hoe kun je deze zichtbaar maken? Hieronder bespreken we twee methoden die hiervoor kunnen worden gebruikt.

De eerste methode, gericht op kernkwaliteiten, wordt vaak gebruikt in de loopbaanbegeleidingspraktijk. Deze veelbeproefde methode biedt interessante aanknopingspunten om sterke punten van medewerkers zichtbaar te maken.

De tweede methode, de 'Je Beste Ik'-methode, is recent ontwikkeld op basis van de positieve psychologie en de sterkepuntenbenadering. In deze methode kunnen medewerkers gebruikmaken van positieve feedback van collega's om zo hun sterke punten te ontdekken en versterken.

KERNKWALITEITEN

Daniel Ofman heeft de kernkwaliteitenmethode ontwikkeld. Volgens Ofman (1994) zijn kernkwaliteiten eigenschappen die tot de kern van een persoon behoren. Ze doordringen de hele persoon en stellen al diens meer of minder in het oog springende eigenschappen in een bepaald licht. De kernkwaliteit 'kleurt' een persoon: het is de specifieke sterkte waar we bij hem of haar direct aan denken. Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn: daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, moed, ontvankelijkheid, ordelijkheid, invoelingsvermogen en flexibiliteit.

Een kernkwaliteit is volgens Ofman te herkennen aan iemands bijzondere kwaliteit, waarover hijzelf zegt: 'Dat kan toch iedereen'. Het bijzondere aan een kernkwaliteit is dat niet iedereen het kan en dat als je de achterliggende kernkwaliteit weg zou halen, je de ander zelfs niet eens meer zou herkennen. Dat komt

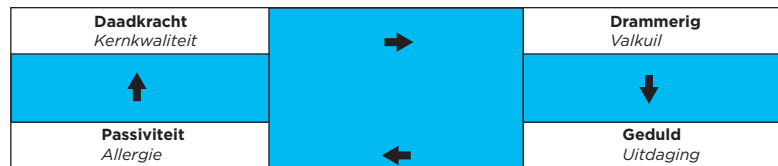
LEIDINGGEVEN AAN TALENTONTWIKKELING

doordat die ene kernkwaliteit alle andere, minder uitgesproken kwaliteiten doordringt. Een kernkwaliteit is dan ook altijd potentieel aanwezig. Je kunt een kernkwaliteit niet naar believen aan- of uitzetten, je kunt hem wel verborgen houden.

Volgens Ofman (2001) is het niet eenvoudig voor medewerkers om direct inzicht te krijgen in hun kernkwaliteit. Medewerkers hebben hier vaak een blinde vlek voor. Dit komt omdat een kernkwaliteit een eigenschap is die je als zo natuurlijk en vanzelfsprekend ervaart dat je er vaak niet bij stilstaat.

Om kernkwaliteiten zichtbaar te maken, heeft Ofman een model (zie figuur 5.1) ontwikkeld, waarmee medewerkers hun kernkwaliteit kunnen achterhalen.

Figuur 5.1:
Kernkwaliteiten



In zijn model onderscheidt Ofman naast de kernkwaliteit, drie andere factoren die hier nauw mee samenhangen. Het betreft:

- de valkuil
- de allergie
- de uitdaging

De *valkuil* is als iemand doorschiet in zijn kernkwaliteit. Er ontstaat dan een vervorming van de kwaliteit. De kwaliteit wordt dan een zwakte. Iemand die daadkrachtig is, kan dan in de valkuil trappen door drammerig te worden.

De *allergie* ontstaat als iemand met een tegengestelde kwaliteit doorslaat in zijn kwaliteit. Dit kan dan irritatie oproepen. Iemand die daadkrachtig is, kan zich bijvoorbeeld mateloos storen aan iemand die zich heel passief opstelt (en van wie de kernkwaliteit geduld is).

De *uitdaging* is een afgeleide van de allergie. De vervelende eigenschap van de ander is een kwaliteit waarin de ander is doorgeschoten. Voor de persoon die er allergisch voor is, kan

de kwaliteit die achter de allergie ligt een belangrijk ontwikkelpunt zijn.

Een daadkrachtig persoon die zich ergert aan een passief persoon, moet zich realiseren dat geduld de kernkwaliteit van de andere persoon is. Voor de persoon die zich ergert, is geduld een ontwikkelpunt.

Medewerkers kunnen hun kernkwaliteit verhelderen door zich de volgende vragen te stellen:

- Aan wie erger ik me? (allergie)
- Wat is de kernkwaliteit van de persoon waar ik me aan ergert? (uitdaging)
- Wat voor dingen vertellen vrienden aan je als ze zich aan je ergeren? (valkuil)

Omdat het ingewikkeld kan zijn om te achterhalen wat iemands kernkwaliteit is, hebben we hieronder als voorbeeld een aantal kernkwaliteiten weergegeven, evenals valkuilen, allergieën en uitdagingen die hieraan gerelateerd zijn.

Kernkwaliteit	Valkuil	Allergie	Uitdaging
Servicegericht	Grenzeloos	Hard en star	Grens stellen
Optimistisch	Naïef	Pessimisme	Alert
Gedisciplineerd	Dwangneurotisch	Ongedisciplineerd	Loslaten
Bedachtzaam	Beducht	Roekeloos	Moedig

JE BESTE IK-METHODE

De 'Je Beste Ik'-methode is ontwikkeld door Roberts et al. (2005) om de sterke punten van medewerkers te achterhalen. In deze methode verzamelen medewerkers positieve feedback van collega's en geliefden en gebruiken deze om de eigen persoonlijke kwaliteiten in kaart te brengen en eventueel het werk hierop aan te passen.

Tabel 5.2:

Voorbeelden van kernkwaliteiten

LEIDINGGEVEN AAN TALENTONTWIKKELING

De methode bestaat uit vier stappen:

1. Identificeer respondenten en vraag om feedback

In deze fase verzamelen medewerkers feedback bij een variëteit aan personen in en buiten het werk. Door input te vragen aan een variëteit aan bronnen (familieleden, vroegere en huidige collega's, vrienden en leraren) ontstaat een breed beeld van jezelf. Bij het verzamelen van feedback is het van belang niet alleen informatie te verzamelen over sterke punten, maar ook te verzoeken om specifieke voorbeelden van momenten waarop deze sterke punten betekenisvol waren voor anderen.

2. Ontdek patronen

Medewerkers gaan op zoek naar patronen in de verzamelde feedback. Vaak zitten er overkoepelende thema's in de voorbeelden die bekenden benoemen. In deze fase gaan medewerkers op zoek naar deze overkoepelende thema's die iets zeggen over hun persoonlijke kwaliteiten.

3. Stel een zelfportret samen

In deze stap geven medewerkers een beschrijving van zichzelf. In deze beschrijving verweven zij de ontvangen feedback met zelfobservaties tot één geheel waarin medewerkers beschrijven 'hoe ze op hun best zijn'. Dit zelfportret hoeft geen compleet psychologisch profiel te zijn. Het is meer een algemeen beeld dat medewerkers als ankerpunt kunnen gebruiken voor toekomstige acties. Het portret moet niet zozeer een opsomming van punten zijn, maar meer een prozaïsche compositie die begint met 'Als ik op mijn best ben, dan...'. Het moet een twee- tot vier paragrafen tellende beschrijving zijn die zich vastzet in je hoofd met betrekking tot het beeld van 'je beste zelf'.

4. Herstructureer het werk

Op basis van het zelfportret kan gekeken worden hoe het werk zo aangepast kan worden dat hierin de sterke kanten zo goed mogelijk benut worden. Dit kunnen soms kleine verschuivingen in het takenpakket zijn of bijvoorbeeld in de samenwerking met anderen. Door het opstellen van een zelfportret valt een eigen beeld te creëren van het 'mogelijke zelf'. Dit is de persoon die iemand zou kunnen zijn wanneer hij in een compleet andere context zou opereren. Dit beeld

kan helpen om het eigen werk meer te veranderen in de gewenste richting.

5.4 En dan nu de praktijk: Persoonlijke kwaliteiten in het werk

In gesprekken met leidinggevenden binnen Tilburg University en ICT-bedrijf TOPdesk zijn verschillende manieren naar voren gekomen waarop leidinggevenden de sterke punten van medewerkers zichtbaar maken.

5.4.1 Voorbeelden verzamelen

Een leidinggevende binnen ICT-bedrijf TOPdesk verzamelt voorbeelden van medewerkers van dingen die ze goed doen. Hij verwerkt deze op zijn iPad en haalt ze tevoorschijn wanneer hij een gesprek met een medewerker heeft. Op deze manier kan hij op een heel concrete manier feedback aan zijn medewerkers geven.

‘Voor het zichtbaar maken van talenten schrijf ik altijd veel voorbeelden in Evernote. Alles wat ik tegenkom, noteer ik hierin. Bijvoorbeeld als iemand een goede mail heeft geschreven of een goede stap heeft gezet, dan noteer ik dat.

Als ik dan een gesprek heb met iemand, kan ik dit terugzien. Ik kan dan weer een patroon zien. Je geeft dan gemakkelijk veel voorbeelden. Dat probeer ik op te bouwen.’

Leidinggevende ICT-bedrijf TOPdesk

5.4.2 Identificeren sterke punten

Een leidinggevende binnen Tilburg University gaat samen met medewerkers op zoek naar een persoonlijk symbool. De leidinggevende vraagt medewerkers een symbool te bedenken dat illustratief is voor hun persoonlijke kwaliteiten. De leidinggevende ontleent deze methode aan het boek *Gelukkig, ik ben een grijze muis* van Anneke Dekkers (2010).

‘Het vinden van een persoonlijk symbool was bij Jolanda, mijn secretaresse, een lastige zoektocht. In eerste instantie nam ze een stethoscoop mee. Ze zei dat dit illustreerde dat ze naast haar werk ook parttime bij een huisartsenpraktijk werkte. Ik heb toen aangegeven dat dit niet was wat ik zocht. Ik heb haar toen verzocht nog eens bij haar thuis op zoek te gaan naar een voorwerp waar ze iets mee had en dat naar haar gevoel iets zou zeggen over haar persoonlijke kwaliteiten.

In het volgende gesprek had ze een beeldje van een nijlpaard meegenomen. Dit symbool was van grote betekenis voor haar. Ze associeerde het met de zwemsport van haar kinderen, waar ze heel nauw bij betrokken was. Ook deed het haar denken aan haar persoonlijke kwaliteiten. Ze lichtte dit als volgt toe: “Een nijlpaard zit meestal onder water, met zijn oortjes net boven het wateroppervlak. Hoewel een nijlpaard niet zo zichtbaar is, is hij wel altijd heel alert. Hij houdt zijn omgeving goed in de gaten en wanneer hij dingen signaleert, onderneemt hij direct actie. Ik herken dit wel in mezelf. Ik ben iemand die zich niet altijd heel zichtbaar manifesteert. Tegelijkertijd houd ik wel mijn omgeving goed in de gaten. Als ik zie dat dingen mis dreigen te gaan, onderneem ik actie.”

Als leidinggevende vond ik dit een bijzonder treffend beeld. Ik realiseerde me dat dit ook de reden was waarom ik haar als secretaresse zo waardeerde. Voor mijn gevoel vormde deze secretaresse “mijn extra ogen en oren” (Ze is inmiddels doorgegroeid naar een andere afdeling). Door hier zo bewust bij stil te staan, ging ik bewuster bij deze secretaresse te rade om te informeren hoe alles ging. Op basis hiervan kon ik dan, indien nodig, actie ondernemen en dingen bijsturen.’

Leidinggevende Tilburg University

5.5 De kracht van persoonlijke kwaliteiten

In dit hoofdstuk hebben we laten zien waarom het voor jou als leidinggevende van belang is om de focus te richten op de persoonlijke kwaliteiten van je medewerkers. Een belangrijke reden om dit te doen, is omdat medewerkers veel energie krijgen wanneer zij worden aangesproken op hun sterke punten.

We hebben gezien dat de sterke punten van medewerkers sterk gerelateerd zijn aan deugden die mensen kunnen hebben. Deze deugden kunnen variëren van 'wijsheid en kennis', 'moed', 'menslievendheid' tot bijvoorbeeld 'rechtvaardigheid'.

Instrumenten die je kunt inzetten om de sterke punten van medewerkers te achterhalen, zijn heel divers. Er zijn methoden waarmee je de kernkwaliteiten van medewerkers kunt achterhalen. Ook kun je medewerkers systematisch positieve feedback bij collega's laten verzamelen. Daarnaast kun je als leidinggevende voorbeelden van medewerkers verzamelen van dingen die ze goed doen en deze terugkoppelen in een persoonlijk gesprek. Een alternatieve en meer diepgaande manier om medewerkers inzicht te bieden in hun persoonlijke kwaliteiten is door hen uit te dagen op zoek te gaan naar een persoonlijk symbool.

In het volgende hoofdstuk staan we stil bij de tweede hefboom van talentontwikkeling: wees zelf een lerend voorbeeld.

