

## HET SUCCES VAN DE STERKEPUNTENBENADERING

# Lessen uit de topsport

Als het gaat om talentontwikkeling kan HR veel leren van de topsport. Coaches gebruiken vier technieken die het team vleugels geven. De lessen van hockeycoach Mark Lammers.

**Tekst** Mirjam Baars



Waarom was Johan Crujff zo speciaal? Hoe zorgde Marc Lammers ervoor dat hij het Olympisch goud binnenhaalde? Welke technieken passen Guus Hiddink en Louis van Gaal toe om optimaal te presteren? Geïnspireerd door deze vragen analyseerde ik de afgelopen jaren welke evidence-based technieken topsportcoaches toepassen (Baars, 2016). Ook onderzocht ik welke van deze technieken worden toegepast door succesvolle leidinggevendenden. Op basis van deze analyses ontwikkelde ik een praktisch toepasbaar model dat leidinggevendenden direct kunnen gebruiken op de werkplek.

## Hefbomen

Topsportcoaches passen vier technieken toe om het talent van hun spelers optimaal te benutten. Je kunt deze technieken beschouwen als de hefbomen van talentontwikkeling. De hefbomen zijn: persoonlijke kwaliteiten, innovatie, leren voorbeeld en teamcohesie.

Marc Lammers heeft met zijn hockey-speelsters een WK en vervolgens de Olympische Spelen gewonnen. Hij gebruikte de hefbomen met het gewenste resultaat. Twee van de vier hefbomen komen hieronder aan bod. Ik beschrijf:

- hoe Marc Lammers deze inzet;
- wat de wetenschappelijke basis is;
- hoe je als leidinggevende deze hefbomen op de werkplek kunt benutten.

## Persoonlijke kwaliteiten

Marc Lammers richtte zich bij uitstek op de persoonlijke kwaliteiten van zijn spelers. Hij speelde bewust in op hun sterke punten. Al doende ontdekte hij dat 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 rechtervoet 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*).

## Positieve psychologie

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'.

De aanpak van Marc Lammers komt overeen met recente wetenschappelijke inzichten in de psychologie. Men typeert

deze als de positieve psychologie en de sterkepuntenbenadering. Op de werkplek kun je deze hefboom op de volgende manieren inzetten:

- Een sterkepuntenvragenlijst. Laat medewerkers via internet een vragenlijst invullen waarmee zij hun sterke punten kunnen achterhalen. Peterson & Seligman (2004) hebben hiertoe een vragenlijst ontwikkeld. Er is een Nederlandse versie te vinden via Google (zoekwoorden 'VIA Strength Finder').
- Het kernkwaliteitenmodel. Medewerkers kunnen hun sterke punten achterhalen met het kernkwaliteitenmodel van Daniel Ofman (1994). Om kernkwaliteiten zichtbaar te maken, heeft Ofman drie vragen opgesteld:
  1. Aan wie erger ik me? (Allergie)
  2. Wat is de kernkwaliteit van de persoon waar ik me aan erger? (Uitdaging)
  3. Wat voor dingen vertellen vrienden aan me als ze zich aan me ergeren? (Valkuil)
- Je-Beste-Ik-methode. Vraag medewerkers positieve feedback te verzamelen bij collega's en geliefden. Doe dit volgens de volgende vier stappen (Roberts et al., 2005):
  1. Selecteer respondenten en vraag om feedback.
  2. Ontdek patronen.
  3. Stel een zelfportret samen.
  4. Pas het werk aan.

»

# Het motto van hockeycoach Marc Lammers: 'Je kunt beter van een 8 een 10 maken dan van een 4 een 6'

## » Innovatie

Marc Lammers staat erom bekend dat hij graag vernieuwingen van buiten introduceert. In 2008 plaatste hij zich met het dameshockeyteam voor de Olympische Spelen van Peking. Omdat het in Peking in de zomer gemakkelijk 40 graden warm wordt, moest hij manieren voor zijn team vinden om hiermee om te gaan. Om dit probleem op te lossen, introduceerde hij ijsvesten. “Wat we gedaan hebben is allereerst het met ijsvesten reguleren van de hartslag van speelsters die gewisseld werden. Bij hockey mag je als coach speelsters blijven doorwisselen gedurende de wedstrijd. Zeker bij voorhoede-spielsters maak je dankbaar gebruik van die mogelijkheid; Ik liet ze dan ook allemaal precies even lang spelen. Dan kwamen ze vermoeid, met een hoge hartslag, op de bank zitten. Maar vanwege de hitte konden ze hun lichaamswarmte niet kwijt. Toen zijn we gaan werken met ijsvesten, om het lichaam sneller af te laten koelen tijdens de wedstrijd. Een idee dat ik had opgedaan bij Defensie en bij Anky van Grunsven. Met de hulp van TNO ontwikkelden we een ijsvest voor de speelsters. Nog een mooi voorbeeld van out-of-the-boxdenken. Kijk ik in mijn eigen

### CONGRES

Meer weten over leidinggeven aan talentontwikkeling? Mirjam Baars spreekt op het congres Talent- en Performancemanagement op 5 oktober in Utrecht. Ze geeft tips hoe je het leerklimaat kunt beïnvloeden en talentontwikkeling naar een hoger plan brengt. Kijk op: [pwnet/congressen](http://pwnet/congressen).

## Door veel kleine vernieuwingen door te voeren, kun je telkens je team een klein beetje verbeteren

sport, dan zie ik alleen maar moeilijkheden. Kijk ik naar een andere sport, dan zie ik ineens mogelijkheden”, zegt Lammers in zijn boek *Yes! Een crisis*.

### Twee procent winst

Bij het invoeren van innovaties hanteert Lammers verschillende uitgangspunten:

- Haal vernieuwingen van buiten.
- Benut de ideeën van je team.
- Introduceer veel kleine vernieuwingen.
- Neem risico's,

Marc Lammers is beroemd geworden met zijn uitspraak dat je altijd moet proberen twee procent winst te pakken. Door heel veel verschillende vernieuwingen door te voeren, kun je telkens je team een klein beetje verbeteren. De kleine stapjes tezamen maken dat je als team optimaal presteert.

Deze aanpak, gericht op kleine vernieuwingen, sluit naadloos aan op recente wetenschappelijke inzichten op het gebied van organisatieverandering. Volgens Feldman (2000) is de kunst van veranderen dat je je richt op bestaande routines en deze telkens een klein beetje aanpast. Op de werkplek kun je de focus op kleine innovaties op de volgende manieren realiseren:

- Geef medewerkers uitdagender werk door ze ruimte te geven andersoortige taken op te pakken. Bied medewerkers de ruimte nieuwe projecten op te pakken.

- Probeer variatie in het werk te creëren door functiebeschrijvingen los te laten.
- Geef medewerkers vrije speeltijd. Bijvoorbeeld een paar uur op vrijdagmiddag waarin ze aan iets kunnen werken dat ze interessant vinden.

### Tip voor leidinggevenden

Succesvolle leidinggevenden gebruiken bewust technieken als het gaat om het ontdekken en stimuleren van de talenten van anderen. Wat ze zich echter vaak niet realiseren, is dat het feit dat veel aandacht besteden aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling, ook een belangrijke factor is. Dit lijkt tot dusver een blinde vlek te zijn van leidinggevenden.

Leidinggevenden zijn vaak zo gefocust op het ontdekken van de talentspot van hun medewerkers, dat zij wel eens vergeten dat de manier waarop zij zelf bezig zijn met hun eigen, persoonlijke ontwikkeling minstens zo bepalend is. De praktijk leert dat het bezig zijn met persoonlijke ontwikkeling een besmettelijk karakter heeft. Leidinggevenden zouden hier meer gebruik van kunnen maken dan ze nu geneigd zijn te doen. «



**Mirjam Baars**  
directeur onderzoeksbureau SatisAction en kerndocent bij Avans.