

DE SPIEGEL

Het mislukken van de Magnetische Noordpoolexpeditie heeft me een spiegel voorgehouden. Hoe kan het toch dat iemand die met zoveel enthousiasme aan de voordeur staat om zich te melden als deelnemer, eenmaal op het ijs binnen enkele dagen afhaakt?

Het antwoord op deze vraag staat natuurlijk niet los van wie Boris is. Zo kun je je afvragen waarom Boris tot op dat moment vaker dingen heeft aangepakt om die vervolgens niet af te maken. Dat is interessant maar het is mij aan te rekenen dat ik dat patroon niet herkend heb en daar niet op heb doorgevraagd. De belangrijkste “les geleerd” heeft echter te maken met mijn eigen gedrag.

Wat is mijn eigen rol en aandeel geweest in het feit dat Boris zo snel opgaf? Door die vraag te beantwoorden, zette ik een teleurstellende ervaring om in een waardevolle ervaring. In de psychologie heet dat ‘inversie’. Ik kwam namelijk tot het inzicht dat ik door mijn gedrag weinig ruimte aan Boris heb gelaten om mede-eigenaar te worden van de expeditie. De tijdsdruk en het feit dat het project voor mij ongekende verantwoordelijkheden met zich meebracht, maakte dat ik het proces met strakke hand gestuurd en gemanaged heb. Zo stonden er in de projectplanning steevast vergaderingen waarin de stand van zaken in kaart werd gebracht. De planning liep langs een pad waarbij verschillende stop-go momenten gepasseerd moesten worden. Daarbij stelde ik vaak vast dat Boris meer tijd nodig had voor zijn taken dan in de planning voorzien was. Ik nam dan vaak taken van hem over of heb beslissingen geforceerd om het tempo erin te houden.

Het gevolg was dat ik Boris heb verstikt en zijn rol heb gemarginaliseerd. Daardoor heeft hij onvoldoende eigenaarschap kunnen ontwikkelen. Het was vooral mijn expeditie waaraan hij meewerkte. Dat gebrek aan eigenaarschap heeft het voor hem uiteindelijk te makkelijk gemaakt om op te geven op het moment dat gevoelens van onzekerheid uitnodigden tot ontsnappen. Achteraf moet ik vaststellen dat ik in mijn gedrevenheid en daadkracht ben doorgeslagen en me vaak als een doordrammer gedragen heb.

Dit beeld werd later ook door anderen bevestigd. Dat was eerlijke en leerzame feedback. Ze zeggen ook wel: *"Feedback is the breakfast of champions"*. Mijn gedrevenheid en daadkracht blijft een aandachtspunt want in essentie kan ik die niet veranderen.

Ik heb deze wel leren doseren want hoewel deze eigenschappen heel creërend kunnen zijn, zijn zij vooral destructief als de dosering te hoog is. Veel ondernemers en managers die ik in de loop der jaren heb ontmoet, herkennen zich in dit type gedrag. Als gedrevenheid en daadkracht een groot deel van je persoonlijkheid uitmaken, is het belangrijk je af te vragen of de mensen om je heen werkelijk aan boord zijn van "jouw expeditie". Het organiseren van eigenaarschap is daarvoor een belangrijke randvoorwaarde.

Maar ook andere typen gedrag kunnen bij overdosering veranderen van een kwaliteit in een contraproductieve eigenschap. Om daar beter inzicht in te krijgen, biedt het 'Kernkwadrantenmodel' dat mede door Daniel Ofman is ontwikkeld een mooie houvast.

Dit model gaat er vanuit dat iedereen beschikt over een aantal 'kernkwaliteiten'; typerende persoonlijke eigenschappen die kwaliteit en waarde hebben maar bij valkuilgedrag (overdosering) contraproductief zijn. Voor iemand die in die "valkuil" stapt, is het de "uitdaging" om zelf tegengestelde kwaliteit in te brengen of deze binnen een team of samenwerking toe te laten.

Het fascinerende is dat die bewuste kwaliteit vaak aanwezig is bij een persoon wiens gedrag tot irritatie leidt. Als zo iemand namelijk doorschiet in een bepaalde kwaliteit en dus zijn of haar eigen valkuilgedrag vertoont, is dat moeilijk te verdragen. Het is namelijk een negatieftegenovergestelde eigenschap. Ofman noemt dat in zijn model een "allergie". De echte eyeopener is toch wel dat de vervelende eigenschap van de ander dus een kwaliteit in zich verbergt die voor degene die er allergisch voor is een belangrijk ontwikkelpunt kan zijn: een zogenaamde "uitdaging" biedt.

De relatie tussen kernkwaliteit, valkuil (gedrag), allergie en uitdaging brengt Ofman samen in een kwadrant. Ik kan dit kwadrant voor mijzelf goed invullen en daarmee inzien waarom Boris me vaak irriteerde en wat ik feitelijk van hem had kunnen leren of in ieder geval meer had moeten toelaten binnen het project, namelijk: geduld.

KERNKWADRANTEN

+

KERNKWALITEIT
(DAADKRACHT)



-

VALKUIL
(DRAMMERIG)

POSITIEF TEGENOVERGESTELDE



POSITIEF TEGENOVERGESTELDE



ALLERGIE
(PASSIVITEIT)



UITDAGING
(GEDULD)

-

+

Hieronder een paar mogelijke invullingen van het kernkwadrant:

KERNKWALITEIT

daadkrachtig
optimistisch
empathisch
betrokken
realistisch
profilerend
gedisciplineerd
flexibel
betrouwbaar

VALKUIL

drammerig
naïef
sentimenteel
dwepend
cynisch
arrogant
dwangneurotisch
wispelturig
saai

ALLERGIE

passief
pessimisme
afstandelijk
onverschillig
zweverig
onzichtbaar
ongedisciplineerd
star
arbitrair

UITDAGING

geduldig
alert
beschouwend
beschouwend
idealistisch
bescheiden
los laten
ordenend
innovatief

In zijn boek 'Bezieling en kwaliteit in organisaties' introduceerde Daniel Ofman in 1992 het kernkwadrant waarmee de kernkwaliteiten van teams en personen kunnen worden vastgesteld. De methode sloeg enorm aan en talloze bedrijven en organisaties hebben er sindsdien baat bij.