

## Leiderschap met temperament

*Mensen presteren optimaal als zij werk doen wat ze echt leuk vinden en een leidinggevende hebben waarmee het fijn werken is. Veel boeken en managementbladen zijn volgeschreven over succesvol leiderschap. Wat blijkt dan? De succesformule voor een leider komt neer op: ben jezelf en ken de ander. Als je dat in de vingers hebt, ontstijg je het niveau van de projectplanner en zijn mensen bereid om een stapje extra voor je te doen. Hoe zit jij in elkaar? Welke kwaliteiten heb je nodig om mensen te stimuleren en te binden?*



Harold Smits

### Mensenkennis is sleutel voor effectief leiderschap

Er zijn tegenwoordig erg veel methoden beschikbaar om te achterhalen wat voor werk en leiderschapsstijl bij iemand past. Van sterrenbeeld tot enneagram, van belbin teamrol tot kernkwaliteiten, allemaal geven ze inzicht in de bron van werkplezier en prestatie. Veel van deze theorieën zijn terug te voeren op het werk van psychoanalyticus Carl Jung. De *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* is een test waarbij Myers & Briggs – voortbordurend op de psychologische types van Jung – komen tot 16 types en 4 temperamenten. Die temperamenten zeggen iets over iemands kick, ofwel over datgene waar iemand van nature het meeste plezier aan beleeft. Zo kennen we: de rots in de branding, de brandblusser, de bruggenbouwer en de uitvinder. Om te achterhalen waar iemand een kick van krijgt, kun je vragenlijsten invullen, een goed gesprek hebben met een analytisch coach, een teambuilding volgen of goed naar jezelf en collega's kijken. Hieronder een beschrijving van de vier temperamenten. Stel je bij het lezen ervan de vragen: Wanneer gaan bij mij en mijn collega's de ogen stralen, waar kan men geen genoeg van krijgen?

*“Ken de kicks van je mensen en van jezelf”*

### Temperament 1: rots in de branding

Rotsen in de branding krijgen een kick van zekerheid, vakwerk, zorg en kwaliteit en zijn echte aanpakkers. Zij worden ook wel doeners genoemd, met een voorliefde voor perfectie in de uitvoering en hoge kwaliteit. Op hen kun je bouwen. Ze zijn zorgzaam, geven houvast, veiligheid en zekerheid en zijn voor velen een rots in de branding. Zij doen echt wat ze beloven. Ze houden niet van vaag gezwets en gaan liever snel aan de slag. Zeg wat ik moet doen, en ik zorg ervoor. Ze houden ervan om de boel onder controle te krijgen. Ben jij zo'n rots in de branding? Dan herken je jezelf in woorden als: concreet, praktisch, geordend, zorgzaam, betrouwbaar, beschermend, plichtsgetrouw en afmaker. Bekende rotsen zijn Balkenende en Beatrix, maar ook moeder Teresa.

	<b>Welke momenten / omgeving?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- handhaving van orde en veiligheid</li> <li>- werk dat hoog afwerkingniveau vergt</li> <li>- als vakmanschap nodig is</li> </ul>
	<b>Wat voor werk?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concrete, afgebakende taken</li> <li>- met hoog en constant kwaliteitsniveau</li> <li>- chaos die vraagt om structuur</li> </ul>
	<b>Wat voor overtuiging, werkwijze?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wat moet er gebeuren, wat is mijn taak, heb ik alles om mijn taak goed uit te voeren. gaat voor kwaliteit.</li> </ul>
	<b>Wat voor rol bij samenwerking?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vakman, die systematisch en efficiënt aan de gang gaat met de uitvoering.</li> <li>- op kwaliteit kun je bouwen</li> </ul>
	<b>Wat voor natuurlijke aanleg?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voorkeur voor feitelijke informatie (ipv. “vage verbanden”)</li> <li>- analyseren en oordelen &gt; plan maken &gt; consequent uitvoeren</li> <li>- 45-50% van westerse samenleving</li> </ul>

## Temperament 2: brandblusser

Brandblussers krijgen een kick van actie, scoren en winnen. Weinig voorbereiding en denkwerk hebben zij nodig om tot actie over te gaan. Ze houden van afwisseling, spanning en snelheid en willen graag laten zien wat ze kunnen. Als er geen crisis is, schromen ze er niet voor om een brandje aan te steken. Ze hebben vrijheid nodig in de uitvoering, anders gaan ze muiten. Ze houden van organiseren, ondernemen en optreden. Ook privé. Als zij met een groep vrienden op reis gaan, zijn het vaak deze mensen die de organisatie naar zich toe trekken. Overigens doen zij daarbij niet alles zelf. Ze zetten anderen aan het werk en houden zelf de touwtjes in handen. Ben jij zo'n brandblusser? Dan herken je jezelf in woorden als: besluitvaardig, actie, energiek, leider en gevoel voor cijfers. Bekende brandblussers zijn voetbaltrainers als Michels en Hiddink, maar ook Rita Verdonk en Madonna.

	<b>Welke momenten / omgeving?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stuurloos schip</li> <li>- geen voortgang</li> <li>- gebrek aan teamspirit &amp; prestaties</li> </ul>
	<b>Wat voor werk?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ondernemer of crisis manager</li> <li>- het huishouden regelen</li> <li>- organiseren en scoren</li> </ul>
	<b>Wat voor overtuiging, werkwijze?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spelregels en scorebord kennen, positie claimen van leider, trekkers en targets aanwijzen, taken verdelen, teamspirit creëren, aansturen op resultaat.</li> </ul>
	<b>Wat voor rol bij samenwerking?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dagelijks leider die team aanstuurt en prestaties claimt</li> <li>- resultaat is belangrijker dan procedure</li> <li>- <i>succes is een keuze</i></li> </ul>
	<b>Wat voor natuurlijke aanleg?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voorkeur voor feitelijke informatie (ipv. "vage verbanden")</li> <li>- flexibele spontane aanpak (ipv. al te planmatig)</li> <li>- 25-30% van westerse samenleving</li> </ul>

## Temperament 3: bruggenbouwer

Bruggenbouwers krijgen een kick van samenwerken en persoonlijke groei. Zij zijn goed in het leggen van contacten, netwerken en durven erop af te stappen. Voor hen is iedere persoon en elke situatie uniek. Zij weten bij mensen de gevoelige snaar te raken, zonder bedreigend te zijn. Dit maakt hen tot excellente communicatoren. Zelfs bij onderlinge fricties zijn deze mensen in staat om respect te laten ontstaan en bruggen te bouwen. Niet via kant-en-klare of geniale oplossingen, maar via co-creation laten zij mensen zelf tot inzichten komen. Kenmerkend voor deze mensen is dat zij altijd op zoek zijn, zowel naar hun eigen identiteit als naar de betekenis van relaties. Ook zijn zij erg geïnteresseerd in de toekomst en ieders levenspad. Ben jij zo'n bruggenbouwer? Dan herken je jezelf in woorden als: persoonlijk, spiritueel, gevend, rustig, inspirerend, relatiegericht en idealist. Bekende bruggenbouwers zijn Oprah Winfrey, Job Cohen en Rick Felderhof, maar ook Nelson Mandela.

	<b>Welke momenten / omgeving?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- als vertrouwen, binding en zingeving ontbreekt</li> <li>- bij complexe, interpersoonlijke conflicten</li> <li>- als intern of extern de boel muurvast zit, veel weerstand</li> </ul>
	<b>Wat voor werk?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geven van motiverende presentaties</li> <li>- persoonlijk adviseur, coach of mediator</li> <li>- people manager, docent of trainer</li> </ul>
	<b>Wat voor overtuiging, werkwijze?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- altijd open voor nieuwe contacten, durft op mensen af te stappen en samen tot inzichten te komen</li> <li>- charmant, uniek en doortastend.</li> </ul>
	<b>Wat voor rol bij samenwerking?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nieuwe contacten aangaan vanuit openheid, partnerships uitbouwen met externe contacten, met klanten en afdelingen.</li> <li>- <i>iedereen is uniek</i></li> </ul>
	<b>Wat voor natuurlijke aanleg?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voorkeur voor patronen en betekenis achter de feiten</li> <li>- gericht op de ander</li> <li>- 15-20% van westerse samenleving</li> </ul>

#### Temperament 4: uitvinder

Uitvinders krijgen een kick van complexiteit, denkwerk en creatieve concepten. Zij hebben een voorliefde voor wetenschap, filosofie en brainstorms. Op feestjes zie je hen vaak niet met iedereen praten. In plaats daarvan zijn ze vaak bevroren aan het filosoferen met een paar mensen over de complexiteit van problemen en baanbrekende visies. Ze denken in modellen en doelen, zijn sterk in de analyse en logica en willen nieuwe dingen ontwikkelen. In hun gedachten zijn ze soms “de tijd vooruit”, waardoor hun genialiteit voor gek kan worden versleten. Het hele leven draait bij de uitvinder om de wereld fundamenteel te begrijpen en nieuwe dingen te leren. Ben jij zo’n uitvinder? Dan herken je jezelf in woorden als: creatief, wetenschap, experimenteel, visionair, grensverlegger en bedenker. Bekende uitvinders zijn Bill Gates, Walt Disney en Pim Fortuijn, maar ook Einstein.

	<b>Welke momenten / omgeving?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bij innovatie, behoefte aan nieuwe invalshoeken</li> <li>- als problemen zeer complex zijn</li> <li>- doorbreken bestaande stramien</li> </ul>
	<b>Wat voor werk?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iets totaal nieuws uitvinden (R&amp;D)</li> <li>- complexe problemen analyseren</li> <li>- toekomstgerichte, baanbrekende visies ontwikkelen</li> </ul>
	<b>Wat voor overtuiging, werkwijze?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ultiem inleven, jezelf ergens in verliezen, essentie van situatie ontdekken en begrijpen om van daaruit een duurzame oplossing te ontwikkelen.</li> <li>- <i>ik wil weten hoe het precies werkt</i></li> </ul>
	<b>Wat voor rol bij samenwerking?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tijdelijk toevoegen aan een team</li> <li>- de ruimte geven bij de ontwikkeling</li> <li>- begrenzen in de uitvoeringsfase</li> </ul>
	<b>Wat voor natuurlijke aanleg?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voorkeur voor patronen en betekenis achter de feiten</li> <li>- gericht op de logica (“het gelijk”)</li> <li>- 5-10% van westerse samenleving</li> </ul>

## **Gebruik temperamenten bij leidinggeven**

Je bent nooit 100% een brandblusser, rots in de branding, bruggenbouwer of uitvinder. Wel is het haast altijd zo dat er één temperament de bron vormt van je werkplezier. Als je werk doet dat aansluit op je temperament krijg je echt een kick van je werk en lever je de hoogste prestaties. Dat geldt voor jezelf als leidinggevende, maar ook voor je medewerkers. Als je weet waar je medewerkers een kick van krijgen, kun je dat gebruiken bij de verdeling van werk en in je communicatie. Je kunt mensen dan werk geven dat voor hen uitdagend is. In je communicatie kun je mensen rechtstreeks aanspreken op hun kicks. Dat is gemakkelijk als je die zelf in huis hebt. Anders wordt het een stuk moeilijker. Bijvoorbeeld als je zelf kickt op avontuur en verandering, maar een team aanstuurt dat houdt van helderheid, orde en duidelijke afspraken. Dan is het moeilijk om – als je helemaal jezelf bent – jezelf te verplaatsen in je team en hen te raken en te motiveren. Veel gemakkelijker is het als je temperament overlapt met de mensen in je team. Dan kun het team veel gemakkelijker motiveren en stimuleren om op de toppen van hun kunnen te werken.

*“Verdeel werk naar kick en kunde”*

## **Authentieke kracht = jezelf zijn in communicatie**

De kern van authenticiteit is jezelf zijn en praten in een taal die bij jezelf past. Geen vuist of tafel slaan of krachttermen uitkramen (“VOC mentaliteit!”) als je zelf geen brandblus-kick in je hebt. Mensen ervaren je dan eerder als een puddingtarzan die zichzelf kwijt is, dan als een sterk leider. Ook moet je geen Jip-en-Janneke taal gebruiken als je zelf in je binnenste een uitvinder bent. Dan raak je de groep kwijt die je van nature het gemakkelijkst kan meekrijgen. Het gevaar van 100% jezelf zijn, kan zijn dat je een te kleine groep aanspreekt. Daarom is het goed om te leren hoe je elk van de groepen aan je kunt binden. Maar blij vooral trouw aan je temperament en voorkom dat je een karikatuur wordt van jezelf.

## **En de meest ideale leider is...**

De meest ideale leider bestaat niet. Het profiel van een ideale leider is per bedrijf en per leidinggevende functie anders. Aan een directeur van een grote onderneming worden andere eisen gesteld dan aan een salesmanager. Maar in elke situatie geldt: ben jezelf en ken de ander. Als je dat in de vingers hebt, ontstijg je het niveau van de projectplanner, kun je mensen binden en zijn ze bereid om een stapje extra voor je te doen.

## **Harold Smits**

A\*Life

- specialisme: missie/visie, merkpositionering, teamspirit en leiderschap
- werkvormen: lezingen, workshops, teambuildings en creatieve coaching
- opleiding: econometrie, marketing en psychologie (Universiteit van Tilburg)
- werkzaam voor: Diesel, Ben, SRM, ING, Vitae, NIMA en KPN

Vragen, meer weten?

- Mail dan: [harold.smits@a-life.nl](mailto:harold.smits@a-life.nl)

Specifiek over MBTI-theorie?

Zie <http://mbti.startpagina.nl> of <http://home.vianetworks.nl/users/pmast/MBTINW/16/index.htm> voor uitgebreide informatie over:

- 16 MBTI-types,
- rotsen in de branding (SJ),
- brandblussers (SP),
- bruggenbouwers (NF),
- uitvinders (NT).