

Artikel_Leidinggeven

HAAL ERUIT WAT ERIN ZIT, OVER LEIDINGGEVEN



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? Wat moet je wel en juist niet doen om mensen te stimuleren en te binden?

Aangeboren temperament is sleutel voor persoonlijke passie

Er zijn tegenwoordig veel methoden beschikbaar om te achterhalen wat voor werk en levensstijl 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 brandmeester, 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.

Vier stijlen van leiding geven

In feite kun je spreken van vier temperamenten. Iedereen kan zich in een van die temperamenten herkennen. Niet voor niets worden boybands, tv-series en ook managers gecast op deze 4 types.

Temperament	MBTI	A-Team	Sex & the City	Manager
Rots in de branding	S+J (45%)	BA	Charlotte	Meewerkend voorman/vrouw
Brandmeester	S+P (25%)	Hannibal	Samantha	Crisismanager
Bruggenbouwer	N+F (20%)	Face	Carrie	Change manager
Uitvinder	N+T (10%)	Murdock	Miranda	Visionair leider

Afhankelijk van je temperament heb je een kenmerkende stijl van leidinggeven.

Temperament	Stijl van leidinggeven + valkuil	Algemene tip
Rots in de branding	Als leidinggevende ben je kortaf, duidelijk en helder in wat je verwacht. Soms kom je controlerend over omdat je vindt dat mensen het werk moeten doen op de manier die jij juist vindt.	Blijf duidelijk in wat je verwacht/doelen, maar laat ander vrij in de manier waarop hij/zij dat doet.
Brandmeester	Als leidinggevende selecteer je goede mensen om mee samen te werken, en je creëert teamspirit. Je geeft je mensen veel verantwoordelijkheid. Soms iets te snel teveel, waardoor men kan verzuipen.	Hou regelmatig de vinger aan de pols (gaat ie nog goed? Is er iets waar je tegenaan hik? Kan ik je helpen?)

<i>Temperament</i>	<i>Stijl van leidinggeven + valkuil</i>	<i>Algemene tip</i>
Bruggenbouwer	Als leidinggevende wil je alles samen doen met je mensen. Je legt niet veel vast en plant weinig. Je geeft je mensen veel aandacht en ziet vooral het positieve in hen. Soms ben je naar je mensen niet helder en ervaren zij te weinig sturing en houvast.	Vraag aan de ander “zullen we het samen doen? Of pak jij het zelf op?”. Geef feedback op de kwaliteit van werk.
Uitvinder	Als leidinggevende ben je duidelijk over de toekomstvisie en stel je hoge eisen aan je mensen. Soms ben je niet duidelijk over de kwaliteit die je verwacht en de mijlpalen op de korte termijn. Ook ben je snel teleurgesteld in je mensen en laat je dat merken.	Focus op mijlpalen in plaats op verre visie en geeft concrete voorbeelden van wat je verwacht. Geef mensen ook complimenten als ze het goed doen.

Mensgericht leidinggeven: stem je stijl af op de ander

Als je jouw stijl wilt afstemmen op de mensen in je team, moet je twee dingen onder de knie hebben. Je moet allereerst weten wat het temperament is van je teamleden. Daarnaast moet je jouw stijl van leidinggeven aanpassen aan die ander. Een rots in de branding moet je namelijk op een totaal andere manier aansturen, belonen of binden dan een bruggenbouwer, uitvinder of brandmeester.

“Kwestie van op de juiste knopjes drukken. Net als bij een wasmachine”

Hieronder een omschrijving van je collega's. Focus jezelf op een of twee 'lastige' collega's aan wie het moeilijk is om goed leiding te geven. Wellicht herken je hen in een van de temperamenten. En weet je op welke knopjes je moet drukken bij hen.

Meer weten over de temperamenten, check dan: http://www.a-life.nl/pdf/artikel_teamspirit.pdf

Temperament 1: rots in de branding

Je kent ze wel, de Rotsen in de branding. Doeners die een kick krijgen van zekerheid, vakwerk, zorg en kwaliteit. Ze houden van perfectie in de uitvoering en hoge kwaliteit.

<p><i>Rots in de branding</i></p>  <p><i>op kwaliteit kun je bouwen</i></p>	<p>Hoe aansturen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - eerlijke feedback op kwaliteit: “wat goed, wat beter”, - verwachtingen superhelder maken: “dit verwacht ik van je”, - vragen of het lukt in de tijd: “hulp nodig?”
	<p>Waar allergisch voor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - in het diepe gooien zonder begeleiding/instructies - onduidelijk zijn over wat er precies gerealiseerd moet worden - vage taal (veel woorden, weinig duidelijkheid)
	<p>Hoe belonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - geen ‘medewerker van de maand’ (te popi jopi) - wel schouderklopjes, op een bescheiden manier - laten merken dat je ziet wat deze persoon presteert
	<p>Hoe binden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - stap voor stap doorgroeien in functie (junior>medior>senior) - plan maken voor iemands toekomst (geeft zekerheid) - vraag hem/haar om juniors te coachen op vakmanschap

Temperament 2: brandmeester

Maar je hebt ook, de Brandmeesters. Zij krijgen een kick van actie, scoren en winnen. Ze hebben vrijheid nodig in de uitvoering en houden van organiseren, ondernemen en optreden.

<p><i>Brandmeester</i></p>  <p><i>succes is een keuze</i></p>	<p>Hoe aansturen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - taken formuleren als 'uitdagingen', - verantwoordelijkheid geven met ambitieuze doelen: "lukt dat?" - vrijheid in de manier waarop men de doelen bereikt. <p>Waar allergisch voor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - administratieve processen op detailniveau, - instructies over de werkwijze, - opdracht zonder financiële ruimte. <p>Hoe belonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mensen met voornaam-achternaam noemen bij succes, - geef hen de naam/titel van manager/directeur, - financieel (bonus die hoort bij de 'mission impossible') <p>Hoe binden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - elke 6 maanden: nieuwe uitdagingen formuleren, - projecten geven waarin veel geld omgaat, - benadrukken van hun creativiteit en neus voor succes.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Temperament 3: bruggenbouwer

De Bruggenbouwer krijgt een kick van samenwerken en persoonlijke groei. Zij zijn goed in het leggen van contacten en betekenisvol netwerken. Een bruggenbouwer geef anderen aandacht.

<p><i>Bruggenbouwer</i></p>  <p><i>iedereen is uniek</i></p>	<p>Hoe aansturen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - aangeven hoe zinvol iemands taken zijn: "grote betekenis", - samen oppakken van uitdagingen: "zullen we samen even...", - vragen om iets zo persoonlijk mogelijk te doen. <p>Waar allergisch voor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - rationele/kille targets, - tijdsdruk waardoor geen contact meer kan worden gemaakt, - anonimiseren van problemen ("mensen als productiefactoren") <p>Hoe belonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - een cadeautje op maat ("voor jou uitgekozen"), - iets maatschappelijk verantwoord doen ("goed doel"), - hen de gelegenheid geven anderen te belonen. <p>Hoe binden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - idealen van organisatie benadrukken ("wij zijn een goed doel"), - projecten geven met maatschappelijke relevantie, - benadrukken van hun mensenkennis.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Temperament 4: uitvinder

En dan als laatste: de Uitvinders. Die types die een kick krijgen van complexiteit, denkwerk en creatieve concepten. Ze sterk in de analyse en logica en willen nieuwe dingen ontwikkelen.

<p><i>Uitvinder</i></p>  <p><i>ik wil weten hoe het precies werkt</i></p>	<p>Hoe aansturen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - opdracht formuleren als 'iets totaal nieuws / de tijd vooruit', - vragen of ze zelf een unieke aanpak willen verzinnen, - een geheim project van iets maken. <p>Waar allergisch voor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mensen die inhoudelijk niet zo sterk zijn, - commerciële oplossingen die kernprobleem niet oplossen, - ontkenning van hun denkwerk: "gewoon doen, niet denken". <p>Hoe belonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - vrije ruimte/tijd geven om tot hun visie te formuleren, - samenwerking met klanten die (ook) voorop willen lopen, - hun 'uitvindingen' opsturen naar innovatiewedstrijden. <p>Hoe binden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - waardering uitspreken voor de kwaliteit van hun visies, - in contact brengen met wizkids uit andere branches, - hen deel laten nemen aan een strategische denktank.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

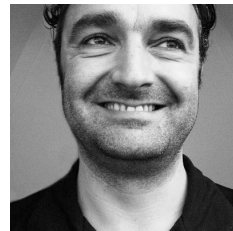
Situationeel leidinggeven, makkelijker gezegd dan gedaan

Het klinkt eenvoudig. Als je weet wat voor type jouw collega is, gewoon op de juiste knoppen drukken. Ofwel: bij de rots superconcreet zijn, kort van stof en duidelijk over wat je van hem/haar verwacht. En bij de brandmeester voor bijna 100% de verantwoordelijkheid overdragen. Het lullige is dat je er zelf ook nog bent. Elke leidinggevende heeft zo zijn eigen kracht, zijn eigen natuurlijke aanpak. Die kracht moet je niet ontkennen. Het wordt een beetje zielig als een rots een brandmeester probeert te zijn. Dan krijg je zoiets als Balkenende die mensen probeert te energizeren met 'voc mentaliteit'. Zoiets wordt al snel ongeloofwaardig, nep. Doe dus vooral wat jou energie geeft. En geef aan je collega's aan dat je van een ander hout gesneden bent en benoem wat je wilt bereiken. Hoe lullig of ongelukkig het ook gaat. Dan krijg je meer sympathie dan wanneer je een kameleon wordt.

Geniet ervan!

Harold Smits

- opleiding: econometrie, marketing en psychologie (Tilburg University)
- specialisme: missie/visie, positionering, teamspirit en klantenbinding
- werkvormen: lezingen, workshops, teambuildings en creatieve coaching
- werkzaam voor: Diesel, Ben, ING, DeltaLloyd, Vitae, FruityKing & PGGM
- en daarnaast: marketingcoach bij SRM en examinerator bij het NIMA.



Vragen, meer weten?

- Zie: www.a-life.nl/teamspirit.html (energizer Pieken met je Passie)
- Zie: www.a-life.nl/teamcoaching.html (teamcoaching & flow)
- Mail: harold.smits@a-life.nl

Specifiek over MBTI-theorie?

Voor uitgebreide informatie over:

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

Zie <http://mbti.startpagina.nl> (in het Nederlands)

Zie: www.personalitypage.com/high-level.html (in het Engels, inclusief passende carrières, relaties en persoonlijke groei per 4-letterig MBTI-type)