



Alles over do's en dont's in de omgang met collega's :-)

Hoe de Lifo methodiek je hierbij kan helpen

Uit onze eigen praktijk:

Woensdagochtend, 8.30 uur. Ze belt met een zweem irritatie in haar stem. En da's bijzonder voor deze Europese Sales & Customer Service Manager van een groot Amerikaans industrieel bedrijf. Een warme, enthousiaste persoonlijkheid vol energie die altijd klaar staat voor haar mensen. Ze heeft zojuist gesproken met Mikhail in Moskou over een nieuwe taak. Er moet een nieuwe rapportage komen over producten die nog in de pijplijn zitten. Iedereen in de organisatie is het er over eens dat Mikhail degene is die dat er nog bij kan hebben.



Marianne heeft zojuist met hem gesproken en hij wil de nieuwe extra taak ontwijken. Ze voelt dat haar nekharen recht overeind staan en dat de stoom uit de oren komt.. Iedereen is aan het overwerken om achterstanden weg te werken. En Mikhail gaat iedere dag op tijd naar huis. En hij heeft een opgeruimd bureau. Ze ergert zich kapot aan die man. Hij drukt 'm gewoon. Grrrrr....

De vraag aan Marianne is: Je irriteert je aan Mikhail, maar wat is eigenlijk zijn kwaliteit? Kwaliteit??? Huh?

Wat kan dat nou zijn? zegt Marianne.

Ieder mens heeft kwaliteiten. De dingen waar we ons aan ergeren, zijn vaak de valkuilen van die persoon. En een valkuil is eigenlijk niets meer dan een doorgeschoten sterkte. Zoals een daadkrachtig iemand verpletterend overrullend kan zijn als hij in zijn kwaliteit doorschiet.

Mmm...

Tja, Mikail heeft altijd alles wel goed voor elkaar. Hij houdt zich aan zijn afspraken. Hij heeft overzicht. Zijn projecten zijn altijd keurig afgerond en op tijd. Maar iedereen ergert zich aan zijn kalmte. En het feit dat hij als enige op tijd naar huis gaat...

Gewoon een experiment zei ik, gebruik zijn kwaliteit eens als invalshoek voor het gesprek over die nieuwe rapportagetaak voor hem.

Draait jouw team op volle toeren?

De mensen in je team zijn niet zoals jijzelf. En ze lijken ook meestal niet op elkaar. Als leidinggevende is het jouw taak om hen te helpen met elkaar om te gaan, hen leren dat ze de kwaliteiten en de motivatie van andere personen kunnen waarderen.

Om het beste uit je team te halen moet je hen orkestreren. Het voor elkaar zien te krijgen dat ieder het beste van zichzelf geeft en dit doelgericht combineert met de talenten van de andere collega's. Zo bereikt je team topprestaties.

Alle gedrag is anders

Om dit doel te bereiken helpt het om de verschillende gedragsstijlen te analyseren. Iedereen heeft een mix van vier basis gedragsstijlen, waarbij vaak één gedragsstijl overheerst.

Een persoon met een **groene voorkeurstijl (Steun gevend-Opgevend)** neigt ernaar om anderen te vertrouwen, gehoor te geven, idealistisch en loyaal te zijn. Zij zal proberen het allerbeste te doen in een gegeven taak en hoge normen stellen voor zichzelf en de andere teamleden. Zij is heel ontvankelijk voor ideeën van anderen, deze persoon wil graag samenwerken en behulpzaam zijn, ze is van nature een teamspeler.



Wanneer iemand een **rode stijl** als hoofdstijl heeft (**Beheersend-Overheersend**), zal de persoon zich openlijk assertief en actiegericht opstellen. Er is een voorkeur om snel te handelen, gedachten met veel zelfvertrouwen te uiten en mensen te overtuigen. Competitie vindt hij prettig. Deze persoon neemt graag eigen verantwoordelijkheid en heeft niet zo'n behoefte aan strakke en regelmatige supervisie. Hij zal jou wel vertellen wat er dient te gebeuren.



Dan is er ook een **blauwe stijl (Behoudend-Afhoudend)** voor een persoon die methodisch en nauwkeurig is. Voordat zij tot actie overgaat, analyseert zij nauwkeurig de verschillende uitvoeringsmogelijkheden van een taak om zodoende de meest geschikte aanpak te vinden. Deze persoon is grondig en praktisch. Geen doelloze dromer, zij haalt zoveel mogelijk uit de bestaande hulpbronnen. Vaak gereserveerd en standvastig doet zij efficiënt haar werk.

Tenslotte is er de een persoon met **de gele voorkeurstijl (Meegevend-Weggevend)** Hij is flexibel, enthousiast en tactvol. Hij schijnt geen vijanden te maken en weet iedereen voor zich in te nemen. Hij is gevoelig voor wat mensen voelen en nodig hebben en weet zijn benadering precies aan te passen aan deze gevoelens en behoeften. Geliefd zijn en in de belangstelling staan zijn belangrijk voor hem. Er is een grote openheid voor nieuwe ideeën en hij is een kanjer in het creëren van de optimale werksfeer.



De voorkeurstijl is vaak duidelijk te herkennen als typerend voor die persoon. En natuurlijk heeft iedereen ook andere stijlen in huis.

Persoonlijke chemie

Binnen een team op het werk speelt ieder zijn rol door de inbreng van zijn eigen unieke manier van aanpakken van taken en verantwoordelijkheden.

En toch worden die verschillen vaak niet gewaardeerd. Ondermeer omdat mensen in hun stijlen overdrijven. Zij doen vaak te veel van het goede. Door een waardevolle stijl tot over een bepaalde grens te duwen slaat hun belangrijkste kwaliteit om in een zwakte.

GROEN (Steungevend-Opgevende stijl)	
Hulpvaardig Goed werk leveren	Ongevraagd advies geven Perfectionisme
ROOD (Beheersend-Overheersende stijl)	
Initiatief nemen Zelfvertrouwen	Overrulen Arrogantie
BLAUW (Behoudend-Afhoudende stijl)	
Zorgvuldig in details Systematisch	Muggenzifter Niet creatief
GEEL (Meegevend-Weggevende stijl)	
Flexibel	Inconsequent

Iemand kan in zijn valkuil schieten en zijn kwaliteit gaan overdrijven door een stressvolle werkomgeving. Stress kan optreden wanneer bijvoorbeeld de doelstellingen vaag zijn. Of bij overbelasting. Of als de vooraf vastgestelde deadlines te krap en dus niet realistisch zijn. Of wanneer er teveel taken voor te weinig mensen zijn. Een andere mogelijkheid is: onduidelijkheid in de verantwoordelijkheden en in de verhouding lijn/staf relaties. Indien dat zo is weet niemand met zekerheid wie wat van hem verwacht. Of er bestaan zelfs conflicterende verwachtingen. Een divisie manager kan het team aansturen om de marketing inspanningen te vergroten, maar de financiële manager wil dat de kosten beter bewaakt worden.

Werkdruk en verwarring over verantwoordelijkheden veroorzaken spanningen. Medewerkers drijven zich dan vaak tot het uiterste. En worden daarin steeds minder productief.

De sociale steun van de leidinggevende is essentieel in stressvolle situaties. Wanneer je een overmaat aan stress signaleert, ga dan de werkomgeving, de doelstellingen, de taken en de geldende regels na. Bekijk welk effect ze hebben op jouw mensen en doe de nodige aanpassingen waar nodig en waar mogelijk.

Druk op de juiste knop

Analyseer vervolgens de stijl van de individuele medewerkers en stem af op hun voorkeursstijl Dit betekent niet jij de management stijl van jouw voorkeur moet veranderen. Je hoeft ook geen mededogend vaderfiguur te worden. Wat je wel moet doen is proberen te achterhalen wat de motivatie en de waarden zijn van iedere persoon in je team. En stem daarop jouw aanpak af.

In de tabel hieronder vind je praktische tips voor jouw aanpak. De eerste kolom geeft de voorkeursstijl van de medewerker. Daarnaast lees je welk appèl jij op hem doet, hoe je dit formuleert en waar je op gaat op letten bij de introductie van een opdracht.

	Het appèl	Hoe vraag je het?	Waar let je op?
GROEN Steun gevend Opgevend	Benadruk in je aanpak belangrijke redenen. Doe een beroep op zijn gevoel voor kwaliteit wanneer je zijn hulp vraagt. Toon persoonlijke betrokkenheid bij het vervolg van de gebeurtenissen en benadruk de mogelijkheden die de persoon heeft in zijn persoonlijke ontwikkeling.	“Erik, Ik heb echt jouw hulp nodig in dit belangrijke project. Het is van grote betekenis voor de hele onderneming, en zeker ook voor onze afdeling. Wij kunnen iedereen tonen hoe goed onze afdeling is door topkwaliteit werk te leveren. Het zal ook heel wat ervaring opleveren voor jezelf, als je dit project volledig meedraait.”	Als de persoon zich op zijn nieuwe taak toelegt, werk dan samen de doelstellingen uit, toon je persoonlijke betrokkenheid en belangstelling bij de tussentijdse vorderingen. Wees toegankelijk voor alle vragen of advies, en druk regelmatig jouw vertrouwen en erkenning uit.
ROOD Beheersend Overheersend	Doe een appèl op haar competentie en op haar competitiedrang. Geef veel macht en zelfstandigheid, en ook de middelen om de doelstellingen te bereiken. Laat haar zien wat gedaan kan worden. Kijk niet voortdurend op haar vingers – blijf uit haar weg.	“Marijke, dit nieuwe project is echt wel moeilijk, en alle afdelingen denken dat wij het gaan verknoeien. Ik wil dat juist jij daar verantwoordelijkheid over neemt en hen laat zien dat het wél mogelijk is. Dit is volledig jouw project en ik regel voor jou de mensen die je erbij wilt hebben. Maar ik verwacht wel dat jij er de nodige duw aan geeft. Als iemand 't kan, ben jij het wel!”	De te verwachten resultaten moeten duidelijk uitgewerkt worden, zodat de grenzen bepaald zijn en de persoon duidelijk weet wat jij wilt. Laat deze persoon wel duidelijk weten dat je open staat voor haar ideeën en dat je haar initiatief op prijs stelt. Geef niet te veel toe zodat het haar toch wel de nodige moeite zal kosten.

<p>BLAUW Behoudend Afhoudend</p>	<p>Richt je op zijn methodische aanpak. Hij is geen gokker. Presenteer de ideeën als risicovrij, en benadruk de zaken die aansluiten bij zijn analytische vaardigheden, waarbij hij zijn logica en feitelijke benadering kan beoefenen. Wanneer je hem op onbekend terrein brengt, benadruk dan de linken met bestaande programma's, zodat hij zich wat makkelijker thuis voelt in de nieuwe werksituatie.</p>	<p>“Marco, hier komt een ander project op ons af, vergelijkbaar met de opdracht die we verleden jaar gedaan hebben. Ik wil dat jij je hierin verdiept, en dat je alle gegevens verzamelt die nodig zijn om het zo efficiënt mogelijk aan te kunnen pakken, en om er zeker van te zijn dat het goed gedaan wordt. Wij hebben dit soort klussen al eerder gedaan, en jij weet beter dan wie ook wat we nodig hebben.”</p>	<p>In jouw omgang met hem moet je tonen dat je objectief, correct en consistent bent bij de beoordeling van zijn prestaties. Hij houdt niet van storingen, afwijkingen of veranderingen. Wees daarom duidelijk over de details op een georganiseerde manier. Evalueer op systematische wijze zijn voortgang.</p>
<p>GEEL Meegevend Weggevend</p>	<p>Benadruk de creatieve en sociale elementen in het project. Dit zal haar een prachtige kans geven om dingen met anderen te doen en om voor het voetlicht te treden. Haar succes zal afhangen van een vlotte samenwerking en zij moet zich vooral toelagen op wat er in dit project nodig is aan flexibiliteit en diplomatie.</p>	<p>“Sabine, dit is een project waar ik jou voor nodig heb. De top van de organisatie is hierin geïnteresseerd, en wie erbij betrokken is zal als winnaar gezien worden als ze ‘t ‘m weten te fiksen. Het project ligt wel nogal gevoelig bij de andere afdelingen. Hun ideeën moeten mee geïntegreerd worden in het totaalplan. Zij mogen zeker niet het gevoel krijgen dat wij ons plan aan hen opdringen. Wij moeten heel flexibel zijn en hen aan boord houden.”</p>	<p>Wees informatief, ook over de belangen van de verschillende betrokken partijen. Geef haar nuttige feedback over het verloop van de zaken. Hou de relatie vriendschappelijk, relaxed en informeel – laat haar een centrale rol spelen en geef haar krediet voor wat zij in staat is te volbrengen.</p>

De kracht van deze aanpak schuilt erin dat deze tips zowel voor speciale projecten als voor het gewone werk gebruikt kunnen worden. Teamleden verwachten begrip van hun baas. Je kunt aan deze behoefte tegemoet komen door in jouw benadering rekening te houden met hun individuele stijlen.

Mengen en combineren

Nadat je de werkomgeving op stressoren hebt gecheckt en iedere medewerker hebt gemotiveerd, moet je vervolgens de interpersoonlijke relaties tussen jouw medewerkers weten samen te brengen.

Dit kan door zowel individueel als op teambijeenkomsten de vier basisstijlen te bespreken. Help iedere medewerker de eigen stijl te analyseren. De meeste mensen zullen zich gemakkelijk herkennen in één van de gedragsstijlen. Toon vervolgens, vooral tijdens teamvergaderingen, hoe de stijlen zich tot mekaar verhouden en hoe zij elkaar kunnen aanvullen om tot teamwerk te komen. Zo begrijpt Marijke bijvoorbeeld dat Marco helemaal geen muggenzifter is maar buitengewoon behoedzaam te werk gaat om risico's te spreiden die ze zelf nog niet ziet. De vaardigheden van elke stijl verbinden met het algemeen succes van het team zal de eigen bijzondere bijdrage absoluut stimuleren.



Goed begonnen is half gewonnen! Wanneer mensen hun eigen voorkeurstijl begrijpen en die van de andere teamleden, dan zijn ze al halverwege in het combineren van hun sterktes en in het aanpassen van hun gedrag aan dat van de anderen.

Iedereen de meest geschikte rol

Mogelijk kan het mengen en combineren van stijlen een extra zetje krijgen door het herschikken van afdelingsopdrachten. De persoon die een hekel heeft aan planning en gedetailleerd werk kan de opdracht krijgen van troubleshooter. En de persoon die zich goed voelt in systematisch werken kan de documentatie van de afdeling beheren.

Of misschien heb je als leidinggevende minder affiniteit met het coachen van jouw medewerkers? Vind dan een stafmedewerker die zich heel behulpzaam opstelt en anderen in gesprekken goed kan helpen en motiveren. Stel hem aan tot jouw assistent wanneer het gaat om de ontwikkeling van de collega's.

Op dezelfde manier kun je gedragsstijlen als criterium gebruiken bij de samenstelling van projectgroepen. Zo kan een persoon die graag het voortouw neemt goed passen bij iemand die graag samen met anderen resultaten haalt. Of de fantastische sales man die geweldig met klanten kan omgaan en niet zo sterk is in zijn administratie kan prettig samenwerken met een collega die de gegevens graag precies bijhoudt en rapporteert.

Boven alles, moet je in de gaten houden dat dit geen éénmalige oefening is. Tijdens periodieke bijeenkomsten kun je terugblikken op de samenwerking. Dit betekent absoluut geen doelloze onderlinge analyses of namen noemen, wèl resultaatgerichte evaluaties. Pak om het even welk probleem bij de kop waar het team mee te maken heeft: werden de deadlines gehaald? Welke belemmeringen heeft de planning ondervonden? Hoe kunnen we deze moeilijkheden overwinnen? Start dus vanuit de werkinhoud en naarmate de problemen ter sprake komen ga je in op de verschillende aspecten die verbonden zijn aan de gedragsstijl.

Sommige mensen vinden het bezwaarlijk om over de gedragsstijl van hun medewerkers te praten, want dat zou kunnen leiden tot het spelen van amateur psycholoogje, alsof het zou gaan om een of andere vorm van groepstherapie. Feit is dat wij allemaal amateur psycholoogje spelen, want we zitten voortdurend te bespreken waarom medewerkers en managers de dingen doen die zij doen (en niet doen wat ze zouden moeten doen).

Het biedt vele voordelen om de samenwerking openlijk te bespreken met behulp van een gemeenschappelijke taal over stijlpatronen. Iedereen wordt beter van de gedeelde inzichten. Zolang iedereen begrijpt dat elke stijl waardevol is en dat iedere persoon zijn bijzondere bijdrage kan leveren, is iedereen in staat om het onderwerp objectief en positief te bekijken. Therapie is echt niet nodig, want niemand wordt afgekeurd en alle benaderingen worden erkend.

In essentie gaat het erom dat jij als leidinggevende en jouw mensen de onderlinge verschillen echt gaan waarderen en beseffen dat er instrumenten zijn om deze verschillen te bespelen. Allen dragen zij bij aan het maken van de prachtige

muziek die weerklinkt bij het behalen van een topprestatie.

Vertaling en bewerking van "Getting Your Team in Tune", Stuart Atkins & Allan Katcher"

En hoe ging het verhaal van Marianne en Mikhail verder?

Woensdagochtend, 11.00 uur op de mail: "Het werkt"! e-mailt Marianne juichend terug. Na het horen van haar positieve argumenten waarom juist HIJ zo geschikt was voor deze taak, was Mikhail meer dan bereidwillig om de rapportage op zich te nemen. Hij voelde zich gezien en was bijzonder gemotiveerd om zijn kwaliteiten hiervoor in te zetten...

Voor meer informatie over de Lifo methodiek: ga naar www.co-efficientconsulting.nl/ce001-onzetoelkit00.asp

Wat kan Co-Efficiënt voor u betekenen?

- Ook het idee dat er iets moet gebeuren om de resultaten radicaal te verbeteren?
- Ook toe aan een injectie van inspiratie en energie in het management team?
- Ook de wens om het potentieel van alle teamleiders veel meer aan te boren en hen uit te dagen tot échte leiders met lef?

Co-Efficiënt levert programma's en workshops voor MT's en managers om de resultaten drastisch te verbeteren.

Alle programma's zijn gebaseerd op de nieuwste inzichten in organisatie ontwikkeling en performance management, en hebben een hoge praktische waarde. Geen getheoretiseer. Meteen samen aan de slag, met tools en modellen die bewezen effectief zijn.



Meer interesse? Neem contact op met
louise.kemps@co-efficientconsulting.nl – 06 52 313 474 of
Louis.brackel@co-efficientconsulting.nl 06 51 11 65 99.

Succesvol Leiding geven horen, zien en voelen?

Schrijf je dan NU in voor de workshop Leiding geven met gebruik van de Lifo Gedragsstijlen.



WORKSHOP LEIDING GEVEN MET GEBRUIK VAN DE LIFO® GEDRAGSSTIJLEN

- Tijdens deze workshop leggen we de verschillende gedragsstijlen van de Lifo Methodiek verder uit.
- Je leert de verschillende stijlen op een hele speelse manier herkennen in de praktijk.
- Je herkent jouw eigen stijl en leert de scores interpreteren
- Je leert de nieuwe inzichten toepassen in het leiding geven aan mensen met verschillende stijlen
- Aan het eind van de middag maak je een actieplan voor je eigen organisatie en bespreken we wat de mogelijkheden in jouw team zouden kunnen zijn.

Wanneer: dinsdag 10 mei 2011

Waar: Landgoed Beukenrode, Doorn

Tijd: van 15.00 uur tot 19.00 uur, inclusief borrel en een lichte maaltijd
Investering: € 175,- excl. BTW
Inclusief
- jouw eigen lifo scores
- een geheugenkaartje met de belangrijkste inzichten
Inschrijven: Stuur een mailtje met je gegevens
naar louise.kemps@co-efficientconsulting.nl



De trainers



Gerard Kemps is voorzitter van de Nederlandse Rugby Bond, maar vooral bedrijfshulpverlener. Vanuit een grote en gevarieerde praktijkervaring helpt hij organisaties in het verbeteren van samenwerking, doorbreken van impasses op personele vlak en werkelijk benutten van menselijk potentieel. Gaat voor de mensen en zet training, coaching en consulting in met groot gevoel voor de praktijk. Een man met een groot hart, voeten op de grond, servicegericht, intuïtief en direct. Achtergrond in algemeen management en commercie in 7 verschillende branches, zoals

bij Ben Nederland, Varta Benelux, Otto Simon, Bührmann Tetterode.



Louise Kemps CPCC werkt met mensen, teams en organisaties met als doel alles eruit te halen wat erin zit. Haalt alles uit de kast wat daarvoor nodig is. Warm, betrokken, dichtbij. Open en resultaatgericht. Energiek en enthousiast. Gaat voor top kwaliteit. Liefde voor mensen en voor teams die het lef hebben om te schakelen. Achtergrond in marketing, verkoop en management in commerciële bedrijven zoals Kimberly-Clark Professional en Intersafe-Groeneveld.

Voor meer informatie, bel Louise op 06 52 313 of Gerard op 06 534 58754