

Managementpaper.nl

Leidinggeven als een tuinman

1. Een gezonde werkplek

Stel je voor dat je leidinggevende bent en dat je in een organisatie werkt waar mensen het naar de zin hebben, waar ze groeien en bloeien en trots zijn op hun prestaties.

Dan ga je opgewekt naar je werk en kom je aan het eind van de dag met een voldaan gevoel weer thuis.

Is dat mogelijk?

Jazeker! Dat kan. Als je gebruikmaakt van deze managementpaper.

2. Waarom word je als leidinggevende door de ene medewerker op handen gedragen en door de anderen verguisd?

Dat ligt echt niet aan je inzet.

Dat ligt ook niet aan de medewerker.

Dat ligt ook niet aan de organisatie.

Dat ligt ook niet aan je opleiding.

Het ligt aan het ontbreken van een duidelijke handleiding voor een gezonde werkplek.

3. Handleiding voor een gezonde werkplek

Planten groeien en bloeien door de juiste verzorging.

Ook mensen hebben, net als bloemen en planten, gunstige omstandigheden nodig om tot volle groei en bloei te komen. Hier heb je als leidinggevende, net als een hovenier, kennis, vaardigheden en tools voor nodig. Een goede hovenier:

- kent de eigenschappen van zijn planten en weet welke planten zon of schaduw nodig hebben.
- heeft de vaardigheid om te snoeien, te verplanten, te bemesten en te oogsten.
- gebruikt het juiste gereedschap.

Een gezonde organisatie

In een gezonde organisatie krijgen medewerkers de zorg die ze nodig hebben.

Er ontstaat dan een gezonde organisatie waar mensen met plezier en voldoening hun werk doen en waar de klanten/leerlingen/studenten of patiënten zich gehoord en gezien voelen.

Geef je als leidinggevende niet wat medewerkers nodig hebben?

Dan leidt dat tot een rommelig tuintje met woekerende, verdorde of zieke planten, die weinig vruchten opbrengen en waar niemand plezier aan beleeft.

HOE ALLES GROEIT EN BLOEIT HANGT AF VAN:

1. DE PERSOONLIJKE FACTOREN: de eigenschappen van de plant

2. DE EXTERNE FACTOREN: de voeding en het klimaat

(Bron: International Classification of Functioning, Disability and Health, 2018).

De voeding

De ene plant doet het beter op schrale zandgrond, de ander houdt meer van vette klei.

Medewerkers zijn productief als zij net als een plant, op de juiste plek in de organisatie, de juiste voeding krijgen. Die plek moet hen gegeven en gegund worden, zowel door de leidinggevende als door de collega's. Pas daarna kan een werknemer die plek innemen en aarden.

De TA-toverformule

In de Transactionele Analyse heet mentale voeding een strook.

- Een positieve strook is een compliment, vergelijkbaar met zonlicht.
- Een negatieve strook is een vorm van straf, vergelijkbaar met storm, hagel of sneeuw.

Een strook kan voorwaardelijk of onvoorwaardelijk zijn.

- Met een positieve voorwaardelijke strook (voor 'doing') stimuleer je medewerkers om iets positiefs te doen. Zij werken dan ergens naartoe en krijgen pas een compliment nadat ze iets gedaan hebben.
- Met een onvoorwaardelijke strook (voor 'being') versterk je het gevoel van veiligheid, vertrouwen en respect. Medewerkers krijgen dan een strook voordat zij iets gedaan hebben. En dat kan belangrijk zijn, omdat ze daarna beter presteren.

Het arbeidsklimaat

Het klimaat bestaat uit de elementen zoals zonlicht, neerslag, wind, temperatuur en bewolking. De ene plant groeit goed in zonlicht, de ander doet het beter in de schaduw.

En dat geldt ook voor medewerkers.

De juiste mix aan strooks

De meeste mensen worden blij van een compliment en groeien daardoor.

Maar er zijn ook mensen die niet van veel zon houden en juist tot bloei komen in de schaduw.

Complimenten van anderen kunnen bij hen juist leiden tot 'te veel van het goede', met als gevolg gele bladeren die afvallen.

De meeste mensen stoppen met groeien door negatieve strooks in de vorm van kritiek. Maar er zijn ook mensen die kritiek nodig hebben om te groeien.

De ene plek in een organisatie is strookarm: die is geschikt voor medewerkers die het op schrale grond beter doen.

De andere plek in een organisatie is strookrijk: die is geschikt voor medewerkers die meer behoefte hebben aan externe strooks.



Leidinggeven met groene vingers

Als leidinggevende is het belangrijk om te weten:

- op welke plek een medewerker het best tot groei en ontwikkeling komt en
- welke mentale voeding, in de vorm van strooks, hierbij belangrijk is.

Het gereedschap: de matrix-strategie

De matrix bestaat uit de vier vakken zoals beschreven in het Handboek strategisch coachen (Kouwenhoven, 2007). Ieder vak is te vergelijken met een stukje grond waarin het ene gewas het beter doet dan het andere.

1. Denken: feiten	4. Doen: actie
De 'eigenheimers'. Zij zijn goed in het vaststellen van de feiten door logisch te denken.	De 'klimplanten'. Zij zijn goed in het uitvoeren van de doelgerichte acties.
2. Voelen: problemen	3. Willen: doelen
De 'uien'. Zij zijn goed in het signaleren van problemen en het omgaan met gevoelens.	De 'zonnebloemen'. Zij zijn goed in het focussen op een positief doel.



Wat is de strategie?

Laat eerst de feiten vaststellen door de eigenheimers, bijvoorbeeld door de accountants.
Laat dan de problemen inventariseren door de uien, bijvoorbeeld door de medewerkers PZ.
Laat dan de doelen kiezen door de zonnebloemen, bijvoorbeeld door de medewerkers van sales.
Laat tenslotte de acties uitvoeren door de klimplanten, bijvoorbeeld door de professionals.
Op deze manier stel je een zelfsturend team samen.

**ONERVAREN HOVENIERS
GEVEN PLANTEN DATGENE WAT ZE ZELF TE BIEDEN HEBBEN.
ERVAREN HOVENIERS
GEVEN DATGENE WAT PLANTEN NODIG HEBBEN.**

Wat is het geheim van succesvolle leiders?

- Als je alle planten dezelfde voeding geeft, dan is het resultaat een schrale oogst, omdat 3 van de 4 planten de verkeerde voeding krijgen.
- Als je geeft wat elke plant nodig heeft om tot groei en bloei te komen, dan is het resultaat 100% en kan je genieten van het zelfsturende vermogen van iedere plant.

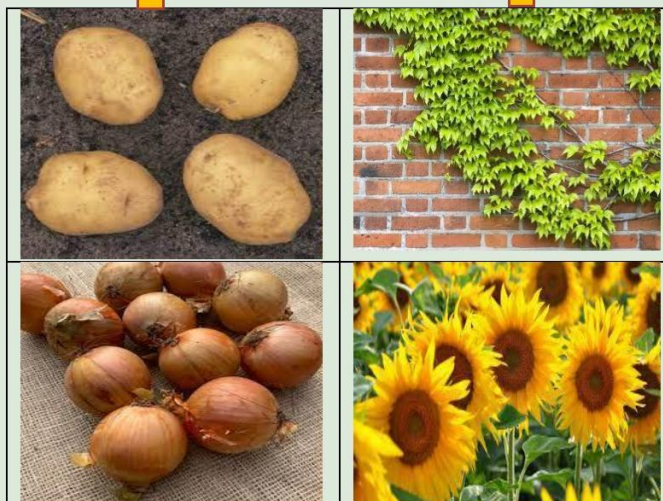
**Wil je weten hoe je dat doet?
Hieronder staan tips om je op weg te helpen.**

1. De eigenheimers: geef ze rust

Medewerkers die 'denken' als kernkwaliteit hebben, zijn vergelijkbaar met eigenheimers. Zij zijn in staat om al denkend tot prachtige, voedzame producten te komen. Ze doen dat ondergronds en hebben weinig positieve strooks nodig in de vorm van zonlicht. Ze groeien uit zichzelf en je moet ze niet storen door bijvoorbeeld in de grond te gaan wroeten.

4. De klimplanten: geef ze uitdagingen

Medewerkers die 'doen' als kernkwaliteit hebben zijn vergelijkbaar met klimplanten. Zij houden van muren en hekken waar ze tegenop kunnen klimmen. Iedere vorm van weerstand is voor hen een uitdaging. Negatieve strooks in de vorm van regen of wind, dat deert hen niet. Ze gaan gewoon door tot ze aan de finish zijn.



2. De uien: geef ze drama's

Medewerkers die 'voelen' als kernkwaliteit hebben, zijn vergelijkbaar met uien. Zij voelen aan waar er iets misgaat en reageren emotioneel, vanuit zorg. Zij zijn de smaakmakers die in staat zijn om anderen aan het lachen (of huilen) te krijgen. Zij doen dat door mensen op hun emoties aan te spreken.

3. De zonnebloemen: geef ze applaus

Medewerkers die 'willen' als kernkwaliteit hebben, zijn vergelijkbaar met zonnebloemen. Zij draaien mee naar het licht toe. Zij zijn optimistisch en zien de zonnige kant van gebeurtenissen in. Zij houden van mensen met een zonnig humeur en zoeken elkaar op. Zonnebloemen houden van positieve strooks, van zowel voorwaardelijke als onvoorwaardelijke. Zij staan vaak in grote velden bij elkaar en maken met hun verschijning, iedereen blij.

Iedereen heeft van alles wat

Ieder mens heeft een unieke mix van denken, voelen, willen of doen. Niemand is voor 100% een eigenheimer of een zonnebloem. Je lijkt bijvoorbeeld voor 40% op een eigenheimer, voor 10% op een ui, voor 20% op een zonnebloem en voor 30% op een klimplant.

Met behulp van onze vragenlijsten en een persoonlijk interview rekenen wij dat voor je uit.

Ben je leidinggevende?

Dan is het voor jou belangrijk om na te gaan welke plek en welk soort klimaat een medewerker nodig heeft om tot duurzame groei te komen.

- Specialisten houden bijvoorbeeld van een plekje op een van de hoeken van de matrix.
- Generalisten houden meer van een plekje in het midden van de matrix.

De zieke planten

Mensen kunnen, net als bloemen en planten, ziek worden door de verkeerde voeding, door de verkeerde grondsoort, de verkeerde hoeveelheid licht of schaduw of door te veel of te weinig regen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het 'Peter-principle', waarbij medewerkers net zo lang promotie maken totdat ze disfunctioneren. Dan zijn ze op een werkplek terechtgekomen die niet bij hen past. Je zou dan verwachten dat de tuinman de planten terugzet op de plek waar ze het goed deden. Maar volgens het 'Peter-principle' gebeurt dat niet.

Voorbeeld:

Hij is een echte eigenheimer en doet het als accountant prima. Daarom wordt hij gepromoveerd tot teamleider. Nu moet hij niet alleen omgaan met getallen, maar ook met de gevoelens van 25 verschillende medewerkers. Na twee maanden meldt hij zich bij de bedrijfsarts met een burn-out. Het huilen staat hem nader dan het lachen. De bedrijfsarts adviseert hem om zich niet ziek te melden maar om terug te gaan naar de plek die bij hem past.

De signalen

Als bloemen of planten op de verkeerde plek staan of de verkeerde voeding krijgen, dan stopt de groei, de bladeren verwelken en verdorren.

Als je als hovenier niet adequaat op deze signalen reageert, dan krijgt de plant verlepte bladeren of andere ziekteverschijnselen.

Werknemers melden zich dan ziek en blijven thuis. Thuis is het klimaat en de voeding voor hen vaak beter dan op hun werk. Probeer hen dan nog maar eens terug te krijgen op de werkplek.

De valkuil: een eigenheimer wordt nooit een zonnebloem

Interventies zijn er vaak op gericht om medewerkers te veranderen.

De accountant krijgt een coach die hem wil veranderen.

Maar, een eigenheimer wordt nooit een mooie zonnebloem en een ui wordt nooit een goede klimplant.

Bloemen of planten kunnen zichzelf wel verder ontwikkelen binnen de grenzen van hun mogelijkheden.

Stop met anderen te veranderen!

Leidinggeven met de matrix-strategie is niet bedoeld om medewerkers te veranderen, maar om medewerkers in staat te stellen zich te ontwikkelen.

Zorg voor de arbeidsfactoren die bijdragen aan de ontwikkeling van hun mentale inzetbaarheid.

Stimuleer waar medewerkers goed in zijn en waar zijzelf en anderen blij van worden.

EEN PLANT GROEIT NIET SNELLER DOOR ER AAN TE TREKKEN.

Verpotten en verplaatsen

Als de groei stopt, dan betekent dat vaak dat de voedingsstoffen in de grond zijn uitgeput. In plaats van aan planten te trekken is de kans op succes groter als je planten gaat verpotten. Dat wil zeggen dat je ze op een voedzame plek zet waar ze verder kunnen groeien.

Een scan

Voor verpotten en verplaatsen heb je een onderzoek nodig. Dat kan met behulp van een mental scan: www.mentalscan.nl

Wat is een mental scan?

Met een mental scan krijg je antwoord op de vraag:

- op welke plek en
- onder welke omstandigheden komt een werknemer, een team of een afdeling het beste tot zijn of haar recht?

Met een mental scan ben je als medewerker in staat om naar jezelf te kijken.

- Waar sta ik nu?
- Waar ben ik goed in?
- Waar wil ik naar toe?
- Welke route kies ik?
- Wat heb ik onderweg nodig?

Een mental scan is de basis voor persoonlijk succes, een teamsucces of het succes als organisatie.

Na een scan volgt een programma

Dit kan zijn een:

- persoonlijk programma,
- teamprogramma
- organisatieprogramma.

Zonder programma is de kans groot dat een mentale uitputting zich ontwikkelt tot een allergie voor het werk.

In de volksmond heet dat: een burn-out.

Een burn-out kan gepaard gaan met forse mentale en lichamelijke klachten.

Re-integreren van een werknemer na een burn-out, op dezelfde plek, onder dezelfde omstandigheden en zonder mentaal investeringsprogramma leidt opnieuw tot klachten.

En dat gun je niemand.

Hoe zorg je voor een gezonde voedingsbodem?

Uitputting van de grond voorkom je door:

- op een stuk grond steeds andere gewassen te laten groeien.
- extra (mentale) voeding te geven in de vorm van strooks.
- een stuk grond voor een periode braak te laten liggen.

Recupereren

Recupereren betekent niet: 'rust nemen', maar de tijd nemen om te herstellen.

Vergelijkbaar met het braakliggend terrein. Er ontkiemen mooie dingen, maar er ontkiemt ook onkruid. De mooie dingen laat je groeien en het onkruid moet je wieden voordat het zich uitzaait.

Leidinggeven is in de eerste plaats leidinggeven aan jezelf.

Wil je meer weten over strategisch coachen? Wil je antwoord op vragen zoals:

1. Hoe zit ik als mens in elkaar?
2. Ben ik meer een eigenheimer, een ui, een zonnebloem of een klimplant?
3. Ben ik in staat om als leidinggevende alle vier de plantensoorten tot hun recht te laten komen?
4. Welke voeding heb ik hierbij zelf nodig?
5. Welke vruchten breng ik zelf voort?
6. Wanneer is het voor mij als leidinggevende zelf tijd om van plek te veranderen?
7. Hoe geef ik leiding aan mensen die ik als lastig ervaar?

Wil je trots zijn op je medewerkers?

Wil je weten wat ze nodig hebben?

Wil je als leidinggevende zelf ook groeien en bloeien?

Volg dan een opleiding Strategisch Coachen bij www.kouwenhovenopleidingen.nl

EEN INVESTERING IN JEZELF, WAAR JE DE REST VAN JE LEVEN PLEZIER VAN HEBT.

KOUWENHOVEN 8
OPLEIDINGEN 0