

# Verbeter jezelf, leer van een ander!

Als iets in je werk of relatie niet lekker loopt, krijgt een ander vaak de schuld. Dat schiet niet op, vindt Tineke Liefhebber, consultant van Symbool Ontwikkelingsprocessen. Want dat wat je niet aanstaat in een ander zegt meer over je eigen tekortkomingen dan over die van de ander. Naar elkaar wijzen, lost het probleem niet op en maakt dat je je eigen leerproces en daarmee je carrière of relatie in de weg staat. En dat is jammer.



Als jij je in plaats van een ander te beschuldigen zou kunnen verdiepen in de goede kwaliteiten van die ander, zou je wellicht begrijpen wat je eigen tekortkomingen zijn. Je weet dan wat je zelf moet ontwikkelen om een positieve bijdrage te leveren aan het oplossen van het probleem. Tineke ontwikkelde de 'Individuele Ontwikkelingsleutel' (IOS) en Research & Development Materiaal Ontwikkeling ging ermee aan de slag. Het resultaat was een openbaring.

"Elk mens wordt geboren met een eigen 'bouwtekening'," vertelt Tineke. "Jarenlang onderzoek heeft uitgewezen dat er veertien persoonlijkheidstypen te onderscheiden zijn. Elk type heeft van nature zijn eigen referentiekader, karaktereigenschappen, kwali-

teiten en talenten. Door mensen te laten vertellen over wat hen in anderen stoort – of wie hun tegenpolen zijn – kom je erachter welk type ze zelf zijn. Als je je bijvoorbeeld stoort aan 'slome duikelaars', ben je zelf waarschijnlijk iemand die dingen (te) snel doet."

## Leren van je tegenpool

"Van je tegenpool kun je veel leren. Iemand die heel dienstbaar is, zal zich ergeren aan iemand die te veel de leiding neemt. Als je als dienstbare echter niet leert om af en toe zelf wat meer de leiding te nemen, zal je dienstbaarheid uitmonden in slaafsheid. Andersom zal een leider zonder een beetje dienstbaarheid een heerser worden. Hierdoor kunnen mensen elkaar aardig in de weg zitten, terwijl ze het goed bedoelen. Iedereen moet dingen die hij

"Wij hebben voor IOS gekozen om onze groepsdynamiek in kaart te brengen," zegt Klaas Remerie, competence manager Materiaal Ontwikkeling bij Research & Development.

## De proef op de som

"IOS geeft ons de handvatten om effectiever met elkaar om te gaan en zorgt voor herkenning, erkenning en meer begrip voor elkaar."



R&D Materiaal Ontwikkeling deed onderzoek naar zichzelf. Van links naar rechts staand: Rieky Steenbakkers, Jacques Tacx, Jos Boyens, Hans Martens, Pratip Sengupta, Kathleen Vandewiele en Roel de Vos. Van links naar rechts zittend: Peter Neuteboom, Maria Soliman, Klaas Remerie, Patrick Voets en Ramon Meijersz

Patrick Voets:  
geen navelstaarderij



## De puzzel valt in elkaar

van nature minder heeft ontwikkelen om verder te komen in het leven." Daarbij zitten mensen in verschillende ontwikkelingsfasen en ook hierdoor kunnen conflicten ontstaan. "Zo is de één bij wijze van spreken al jaren intensief aan het heien en is een ander fluitend de muren van zijn huis aan het metselen. Ze werken beiden hard, bouwen alletwee een huis, maar de één begrijpt niet waar de ander mee bezig is. Ik laat mensen zien welke stappen ze kunnen maken om verder te komen."

### Eigen levenslessen

Samenvattend zegt Tineke: "IOS is een middel om je persoonlijkheid volledig in kaart te brengen en verder te ontwikkelen. Je leert jezelf en anderen beter begrijpen en ontdekt waarom je op een bepaalde manier reageert. Ook zie je in waarom je altijd in dezelfde valkuilen trapt en wat je wel of juist niet moet doen. Je gebruikt je tegenpool – waar je je eerst aan stoorde – om jezelf te ontwikkelen en completer te worden; iets wat eerst polair was, wordt nu complementair. Met je eigen 'bouwtekening' in je achterhoofd, kun je onprettige levenslessen voorkomen en creëer je een situatie die je wenselijker vindt."

Het traject duurde twee maanden. In de analysefase werd in groepjes ieders persoonlijkheidstype vastgesteld. Daarna volgden individuele gesprekken, waarbij Tineke dieper inging op persoonlijke zaken (de verdiepingsfase). Als laatste was er een teamdag met de hele afdeling. Klaas: "Die dag werden de verschillende types behandeld, keken we naar onze sterke en minder sterke kanten en naar de positieve en negatieve effecten van onze onderlinge dynamiek."

### Effectiviteit gewonnen

IOS plaatst mensen niet in hokjes, maar laat zien wat mensen primair drijft. "Het is een bewustwordingsproces, een soort 'Aha-Erlebnis'," zegt Klaas. Zelf had ik de neiging, zonder dat ik me dat zelf echt bewust was, om over mensen heen te walsen om mijn doel te bereiken. Nu ben ik op een andere manier met dingen bezig, heb meer gevoel voor actie-reactie." En de afdeling? "Onze groep heeft aan effectiviteit gewonnen. Wij zijn nog beter gaan samenwerken, zowel inhoudelijk als op het persoonlijke vlak. Dit werkt ook naar buiten toe; er is een betere wisselwerking met de business, de plants en marketing. Ondanks dat het af en toe behoorlijk confronterend was, is de afdeling heel positief over dit IOS-traject."

Patrick Voets, productontwikkelaar bij Materiaal Ontwikkeling, zegt: "Doordat we onze eigen en elkaars individuele eigenschappen leerden kennen, begrijpen we de processen binnen onze groep beter. We weten nu bijvoorbeeld wie ontvankelijk is voor signalen, wie doelgericht is en wie bedachtzaam een pad uitstippelt. We snappen waarom we dingen op een bepaalde manier doen en hoe we op elkaar reageren. Sindsdien hebben we meer begrip voor elkaar, werken we beter samen en werken we aan onze persoonlijke ontwikkeling. Dit IOS-traject was een heel positieve ervaring en geen geneuzel of navelstaarderij. Belangrijk is wel dat je je openstelt en bloot durft te geven, binnen je eigen grenzen." Collega Peter Neuteboom vult aan: "Aan de slag gaan met IOS is zeer nuttig. Het geeft een beeld van jezelf, maar belangrijker nog is dat het een beeld geeft van de persoonlijkheidsvormen van anderen. Daardoor kun je beter inschatten hoe iemand reageert."

"IOS is heel goed voor wederzijdse begripsvorming," zegt Hans Martens. "Doordat ieders karakter werd geplaatst binnen een theoretisch kader, werden karaktertrekken van anderen herkenbaar. Ik begrijp nu bijvoorbeeld waarom een bepaalde gebeurtenis iemand uit zijn slof kan doen schieten."

## Iets voor u?

IOS is voor mensen die meer inzicht willen krijgen in hun persoonlijke functioneren en wat dat betekent voor hun (werk)relatie met anderen, maar ook voor afdelingen die hun effectiviteit willen verbeteren. Het Competence Center R&D-MD, het Management Team Hoge Druk, het beleidsteam Shared Resources Centre-E, Human Resources Management (HRM) en individuele medewerkers werk(t)en er al mee. Andere middelen om je verder te ontwikkelen zijn Integraal Performance Management, interne trainingen als de Middle Management Course en Management Opleiding Operationeel Niveau, persoonlijke coachtrajecten, loopbaanadviesing en externe trainingen; zie ook de 'Learning portal' op de HRM-intranetsite. Een dergelijk traject begint met een vraag van een medewerker of een afdeling. Na bespreking met de manager en HRM wordt in overleg een maatwerktraject gekozen.