

A black and white portrait of a middle-aged man with a prominent mustache, looking directly at the camera. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored, open-collared shirt. The background is a plain, light color. A solid blue horizontal bar is at the top of the page.

JOUW GEBRUIKS- AANWIJZING

Kennis van je eigen gebruiksaanwijzing en die van je medewerkers is de belangrijkste succesfactor in je carrière, stelt Hans Faas, auteur van het boek 'De gebruiksaanwijzing van uw medewerker.' Het kennen van je eigen gebruiksaanwijzing en die van anderen heeft meerdere toepassingsgebieden. In eerste instantie voor managers voor het aansturen van medewerkers. Maar ook voor verkopers om te zorgen dat het klikt met klanten en teamwork voor samenwerkingstrajecten. In dit interview vertelt Hans Faas hoe studenten het kunnen gebruiken tijdens de sollicitatieprocedure.

MENSENKENNIS JE BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOR

Vakinhoudelijke kennis is één van de kritische succesfactoren in je carrière, maar in mijn beleving is mensenkennis velen malen belangrijker. Wanneer ik dit aan studenten vertel zijn er een heleboel die daaraan twifelen, als ik dat aan managers vertel die langer dan vijf jaar werken is iedereen het met me eens. Bij veel studenten ligt nu de focus op vakinhoudelijke kennis en dat is helemaal niet erg. Maar wanneer zij uiteindelijk toetreden tot het economisch proces van de arbeidsmarkt zullen ze merken dat hun sociale vaardigheden, want dat is een onderdeel van mensenkennis, eigenlijk veel belangrijker zijn. Leiderschap is 10% techniek en 90% mensenkennis.

De vier gebruiksaanwijzingen zijn slechts hoofdgroepen. Ieder mens is natuurlijk uniek, laat dat helder zijn. Ik maak vaak gebruik van de metafoer van haarkleur: Je kunt mensen indelen in vier haarkleuren, ik val daar met mijn grijze haar even buiten, maar verder heb je blond, zwart, rood en bruin haar. Toch is er niemand met exact dezelfde haarkleur als iemand anders, het is een mengvorm en dat geldt voor de vier gebruiksaanwijzingen ook. Maar iedereen is te kenschetsen in een hoofdgebruiksaanwijzing. Uiteraard is het complexer dan ik hier wil laten zien, maar het kenschetsen van de hoofdge-

bruiksaanwijzing is voldoende. Dat is ook de kracht, want als ik al die bijzonderheden zou toevoegen aan het boek, zou het boek twee keer zo dik zijn en dan kan je er niks meer mee.

SOLLICITEREN MET MENSENKENNIS

Hoe kan het lezen van de gebruiksaanwijzingen worden toegepast op de sollicitatieprocedure?

Veel grote organisaties proberen het rekruteringsproces te rationaliseren. Die processen moeten allemaal in ratio zijn gebaseerd en allemaal op spreadsheets passen. Het is mijn inziens een uitermate nuttige en waardevolle zaak dat het op die manier gebeurt, maar je ziet toch dat er emoties in het proces sluipen. Je kan hoog en laag springen, maar sommige zaken zijn niet te rationaliseren. Net zoals het inkoopproces niet te rationaliseren is. Elke inkoper maakt enorme spreadsheets en neemt dan uiteindelijk op gevoel een beslissing. Datzelfde geldt voor een sollicitatieproces. Natuurlijk moet je eerst allerlei assessments afleggen en je cv moet aan honderd voorwaarden voldoen, maar uiteindelijk gaan er toch een aantal gesprekken plaatsvinden

met recruiters of de potentiële baas. Met name tijdens die gesprekken speelt emotie een hele grote rol. Mensen zijn altijd op zoek naar soortgenoten en lotgenoten. Als ik jou benader zoals past bij jouw gebruiksaanwijzing dan herken jij in mij een soortgenoot en dat geeft een veilig gevoel waardoor je je op je gemak voelt en dat zal zorgen dat je mij sympathieker vind. En op het moment dat een recruiter je sympathieker vindt, krijg je net even een streepje meer. Ingewikkelder dan dat is het niet.

In het eerste gedeelte van het boek leer je heel snel hoe je de gebruiksaanwijzing van iemand kunt lezen. Je bent in staat om op basis van een aantal elementen die gebruiksaanwijzing van je gesprekspartner vast te stellen. Op het moment dat het je is gelukt om tijdens een sollicitatiegesprek de gebruiksaanwijzing vast te stellen, moet je je op een paar puntjes even aanpassen, denk bijvoorbeeld aan spreektaal. Vaak vertelt een recruiter aan het begin van het sollicitatiegesprek een uitgebreid verhaal waarin hij/zij vertelt over het bedrijf en de functie. Dat is meestal

"LEIDERSCHAP IS 10% TECHNIEK EN 90% MENSENKENNIS"

"ALS JE INTELLIGENT OVER WILT KOMEN MOET JE GEEN INTELLIGENTE DINGEN ZEGGEN, MAAR INTELLIGENTE VRAGEN STELLEN"



al genoeg om erachter te komen wat zijn/haar gebruiksaanwijzing is. Wanneer dat niet zo is dan stel je een voorbereide open vraag waar de recruiter wat langer op in moet gaan.

Een extravert persoon is waarschijnlijk in staat om in gesprek met een introvert persoon gas terug te nemen. Is een introvert persoon in staat om extravert over te komen dan hij/zij daadwerkelijk is?

Dit is zeer moeilijk en dit is eigenlijk het enige wat niet echt werkt, een zeer introvert persoon heeft daar buitengewoon veel moeite mee. Maar hij kan de gevolgen wel bestrijden. Dus hij kan wel als hij heel detailgericht is, want dat is een kenmerk van een introvert persoon, proberen het over de grote lijnen te hebben. Als je intelligent over wilt komen moet je geen intelligente dingen zeggen, maar intelligente vragen stellen. Dat is absoluut een truc die altijd werkt. Dus wat hij bijvoorbeeld wel zou kunnen doen, is vragen stellen over de

grote lijnen. Op het moment dat de man aan de overkant van de grote lijnen is, denkt hij dat jij daar ook van houdt en voelt hij een soortgenootschap. Ik vind echter wel dat je dicht bij jezelf moet blijven. Als ik me compleet anders voor ga doen dan dat ik in werkelijkheid ben zal het niet werken. Het enige wat je moet doen is je enigszins aanpassen. Mensen vragen vaak of je je helemaal moet aanpassen en of je helemaal buiten jezelf moet treden. Het antwoord is nee. De volgende vergelijking gebruik ik vaak om dit uit te leggen: Als jij een Engelsman tegenkomt ga je Engels met hem praten, het heeft geen zin om steeds harder Nederlands te praten. Dat wil helemaal niet zeggen dat je je persoonlijkheid inlevert. Op het moment dat jij weet dat ik met een heel laag tempo spreek en je past je tempo aan, dan communiceer je gewoon beter, niet meer en niet minder.

Wordt de taakverdeling in een team anders wanneer de samenstelling van de verschillende gebruiksaanwijzingen duidelijk is?

Dat is zeker mogelijk. Een omgedraaide situatie betreffende teamwork is de vraag wat een ideaal team is. Dit beschrijf ik ook in het boek. Er staan 20 managementtechnieken en best practices in het boek, waarvan er één teamwork is. Het ultieme team bestaat uit vier verschillende gebruiksaanwijzingen. De één is enorm detailgericht, die ziet vier cijfers achter de komma, en dat heb je nodig in een team. Maar diezelfde persoon is niet de goeie om de grote lijn vast te houden. Zo'n persoon is vaak nooit klaar. Die heeft iemand nodig die de knoop doorhakt. Je hebt taakgerichte mensen en je hebt mensgerichte mensen en die zijn allemaal belangrijk en nodig in zo'n team. Want elk teamlid heeft dan een andere insteek wat zorgt voor een optimum. Een team waarin slechts drie gebruiksaanwijzingen

aanwijzingen vertegenwoordigd zijn komt bepaalde aspecten tekort. Dan moet er onderling overlegd worden wie die rol binnen het team gaat oppakken.

U stelt dat mensen met eenzelfde gebruiksaanwijzing beter communiceren met elkaar, omdat ze elkaar zien als soortgenoten. Is het risico op conflicten binnen een team met vier verschillende gebruiksaanwijzingen niet te groot?

Ik train veel managementteams hiermee en dan zie je vaak dat er al vervelende zaken zijn ingesleten. Pietje kan niet zo goed met Jantje overweg en die vangen elkaar vliegen af wat een contraproductieve situatie creëert. Op het moment dat je dat inzichtelijk maakt en de teamleden elkaars gebruiksaanwijzing begrijpen en beheersen, houden ze daar rekening mee. Op zo'n moment ontstaan er hele bijzondere dingen. Wanneer je in een team optimale resultaten wilt bereiken zal er frictie moeten zijn, zonder wrijving geen glans. Wat vaak voorkomt in het bedrijfsleven is dat een bepaald individu wordt aangewezen om een nieuw projectteam samen te stellen. Dit individu heeft een bepaalde gebruiksaanwijzing en zoekt daar vriendjes bij die per definitie dezelfde gebruiksaanwijzing hebben. Het resultaat is dat je enorme stukken mist binnen het team. Alle teamleden zijn het namelijk direct met elkaar eens en het is hartstikke gezellig, maar men vult elkaar geenszins aan.

Versillen de gebruiksaanwijzingen in hun geschiktheid voor bepaalde beroepen of functies?

De verschillende gebruiksaanwijzingen zijn gebaseerd op het DISC systeem, waar onderzoek naar is gedaan in Amerika, waar het onwaarschijnlijk populair is. Veel grote ondernemingen gebruiken het ook als assessment instrument. Die onderzoeken hebben geen verband gevonden tussen

bepaalde typen gebruiksaanwijzingen en maatschappelijk succes. Dus er zijn topmanagers van iedere gebruiksaanwijzing, het is niet zo dat de één beter is dan de andere. Het is wel zo dat de verschillende gebruiksaanwijzingen op andere manieren leiding geven. Dus afhankelijk van de situatie is de ene gebruiksaanwijzing meer geschikt dan de andere. Zo zou ik bijvoorbeeld liever een hersenoperatie ondergaan bij een wat ingetogen, op details gerichte chirurg dan bij een zelfvertrouwen blakende dominante arts die alleen oog heeft voor de grote lijnen. Die tweede is waarschijnlijk wel de beste keus als crisisarts in een oorlogssituatie.

Veel bedrijven met een specifieke bedrijfscultuur hebben een disproportionele verdeling van de gebruiksaanwijzingen. Je ziet het bij bedrijven die een hele dominante directie hebben. Die verzamelen allemaal soortgelijke types om zich heen en dan krijg je een heel dominant bedrijf. Het is aan de HR functionaris om hier tegenwicht aan te geven" bij de selectieprocedure.

Hoe kun je je eigen gebruiksaanwijzing vaststellen?

Je eigen gebruiksaanwijzing kun je bepalen door een vragenlijstje in het boek in te vullen. Er is geen goede of slechte uitslag. Op het moment dat je het zelf-onderzoekje doet, rollen er een aantal sterke en een aantal minder sterke punten uit. Het is uitermate nuttig voor je zelfontwikkeling om maximaal gebruik te maken van je sterke punten. Als ik bijvoorbeeld schildpad zou zijn zou ik niet trainen voor de marathon want dat gaat toch nooit werken. Overigens zal de kennis uit dit boek je niet alleen verder helpen in je carrière. Je kansen bij dat prachtige blonde stuk (m/v) zullen er ook dramatisch door toenemen.

www.jouwegebruiksaanwijzing.nl

DE VIER GEBRUIKSAANWIJZINGEN

D: DIRECT EN DOMINANT

De Doener

Voorbeeld: *Louis van Gaal*

Ik ben snel geïrriteerd maar ben het ook weer snel vergeten. Zaken interesseren me meer dan mensen. Ik ga voor de hoofdlijnen, verzand a.u.b. niet in oeverloze details. Als je aanbod of verhaal goed is beslis ik snel. Ik ben behoorlijk assertief en direct. Ik ben niet snel onder de indruk van mensen. Ik raak gemotiveerd door uitdagingen, ik ga problemen niet uit de weg. Ik ben soms bang om de controle te verliezen dus probeer mij niet te overheersen.

I: INSPIREREND EN INVLOEDRIJK

De Prater

Voorbeeld: *Mark Rutte*

Ik ben een enthousiast en optimistisch mens. Ik praat snel en veel en heb de neiging af en toe wat te overdrijven. Ik ben extravert en vind mensen en plezier meestal belangrijker dan taken. Ik ben altijd in voor nieuwe dingen en veranderingen. Ik wil graag met respect worden behandeld, als je dat niet doet sta je weer snel buiten. Het is voor mij belangrijk aardig gevonden te worden.

S: SOCIAAL EN STABIEL

De waarnemer

Voorbeeld: *Job Cohen*

Ik ben een bescheiden mens. Ik vind relaties en familie belangrijker dan mijn werk. Als je mij om hulp vraagt zal ik je altijd helpen. Ik heb moeite met veranderingen en onzekerheden. Ik probeer altijd de harmonie te bewaren. Ik vind het prettig als mensen mij waarderen. Als mensen zich ten opzichte van mij dominant gedragen kruip ik in m'n schulp en word dan wat wrokkig.

C: CONSCIËNTIEUS EN CORRECT

De Denker

Voorbeeld: *Piet Hein Donner*

Ik ben een georganiseerd mens, met oog voor detail. Ik neem nooit lichtvaardige besluiten en maak dan ook zelden fouten. Ik ben wat gesloten en mensen vinden mij soms wat pietluttig en somber. Ik vind taken uiteraard belangrijker dan mensen. Ik heb niet veel op met blabla figuren. Ik kan slecht tegen kritiek op mijn werk en probeer risico's zo veel mogelijk te vermijden.