

Trefwoorden

Leiderschap

Verandermanagement

Leidinggeven

**JACCO VAN DEN BERG,
ANDOR DE ROOY EN
PETER MACKAAY**



Jacco van den Berg richt zich met zijn bureau Van den Berg Training & Advies op competentie- en performance management. Hij is columnist voor Personeelbeleid en VolkskrantBanen.

E-MAIL: info@vandenbergrtraining.nl

WEBSITE: www.vandenbergrtraining.nl

Andor de Rooy is van huis uit organisatiepsycholoog en werkt pragmatisch aan het versterken van leiderschap. Hij is de geestelijk vader van Managementsparring.

E-MAIL: ar@derooy-mo.nl

WEBSITE: www.derooy-mo.nl

Peter Mackaay is directeur van Mackaay Coaching & Advies. Hij is coach en begeleider van veranderprocessen. Peter heeft ruime management- en consultancy-ervaring bij ING.

E-MAIL: peter.mackaay@planet.nl

WEBSITE: www.eenvoudigveranderen.nl

HET VERANDEREN VAN LEIDERSCHAPSGEDRAG

Voor menig leidinggevende is het ingewikkeld om medewerkers enthousiast mee te krijgen in een veranderingstraject. Dit vereist namelijk inzicht in het eigen leiderschapsgedrag. In dit artikel tools om de persoonlijke veranderingskracht van leidinggevendenden te vergroten waarbij de metafoor van het ruiken wordt gebruikt.

Vaak weten leidinggevendenden wel welk gedrag effectiever is, maar lukt het ze niet dit gedrag te vertonen. Voor hen is praten over de (gewenste) verandering vaak gemakkelijker dan zelf echt te veranderen. Wat maakt veranderen nu zo lastig? In ieder meestal gaat het veranderen van leiderschapsgedrag een stap verder dan het aanleren van trucs en tips. Trainingen, lezingen en coaching zijn weinig zin vol als leidinggevendenden niet wezenlijk begrijpen wat er zich in hun 'leidinggevende brein' afspeelt.

Delegeren

Een groot struikelblok voor veel leidinggevendenden is dat zij moeilijk kunnen delegeren. Vaak is ze door trainers en coaches verteld hoe zij dit kunnen aanpakken en iedere leidinggevende eindigt een training of coachsessie met het voornemen morgen meer te gaan delegeren, maar dan ook echt! Meestal slagen zij er niet in om hun voornemen ook daadwerkelijk door te voeren en dat ligt niet aan het ontbreken van kennis. Maar 'kennen' en 'weten' is iets anders dan 'kunnen' en 'zijn!'.

Kunnen delegeren heeft vaak meer te maken met het perfectionisme van managers ('het moet foutloos gaan en zoals ik

het wil') dan met de werkelijke taakvolwassenheid van medewerkers. Als managers bij alles wat zij doen vooral letten op het voorkomen van fouten dan wordt delegeren lastig, dan zullen ze nooit de kunst van het loslaten gaan verstaan.

Leidinggevendenden moeten wezenlijk begrijpen wat er zich in hun 'leidinggevende brein' afspeelt, voor zij kunnen veranderen. Het beantwoorden van de volgende vragen kunnen de dieperliggende redenen in kaart brengen.

- Wat maakt delegeren voor mij lastig? Hoe voelt het om te doen?
- Wat maakt delegeren spannend? Wat merk ik bij mezelf als ik het loslaat?
- Wil ik het echt? Vind ik het stiekem niet leuk om het zelf te blijven doen?
- Hoeveel vertrouwen heb ik in mijn medewerkers?
- Sta ik er voor 100 procent achter?
- Waarom doe ik het eigenlijk niet? Waar zit de rem erop?

Als leidinggevendenden deze vragen niet willen of kunnen beantwoorden, dan wel de antwoorden voor zich houden, blijft alles bij het oude vertrouwde. Een gemiste kans want de antwoorden geven (in)zicht in de rede-

nen waarom veranderen zo lastig is en bewustwording hiervan is een eerste stap richting een verbeteringsactie.

Het niet beantwoorden van de vragen betekent geen definitieve verdwijning ervan. Zo kun je wegllopen voor onaangename luchtjes of ze weg sprayen met een luchtverfrisser, maar dat werkt slechts op korte termijn. De stank blijft namelijk hangen en is niet weg. Een vreemde parallel met leiderschap? Nee, want managers hebben, net als alle andere mensen, de natuurlijke neiging om minder prettige elementen niet onder ogen te willen zien. Echter, als een leidinggevende wil leren c.q. groeien, is het van belang om zijn eigen tekortkomingen duidelijk te krijgen om er aansluitend aan te gaan werken. Gebeurt dat niet dan verdwijnt direct een belangrijke drijfveer voor de gewenste verandering. Wie zijn kop in het zand steekt, kan niet veranderen.

Reukvermogen

De tools die het 'reukvermogen' van de leidinggevende beïnvloeden zijn:

1. luchtverfrissers als verdediging;
2. het eigen reukvermogen;
3. wat ruiken anderen?
4. een verstopte neus?

1. Luchtverfrissers als verdediging

Leidinggevendenden kunnen bij eigen onaangename geuren een 'luchtverfrisser' (lees: weerstandmechanismen) inzetten om de lucht (tijdelijk) weer fris te laten ruiken. Bij een verandering waar een leidinggevende (nog) niet aan wil toegeven, treden deze luchtverfrissers op. Ze voorkomen dat hij de realiteit onder ogen ziet, blinde vlekken blijven dus bestaan. Deze mechanismen hebben uiteraard een functie, als iemand de hele dag geconfronteerd wordt met de onaangename lucht van leiderschap is functioneren onmogelijk. Alleen als een leidinggevende de luchtverfrissers opzij zet, komt hij toe aan echt veranderen. Het gaat dan even flink stinken maar de leidinggevende wordt door de stank gedwongen om de echte oorzaak aan te pakken. Het resultaat is dan altijd beter.

Voorbeelden van veel voorkomende luchtverfrissers zijn:

- *Humor*: lachen als een boer die kiespijn heeft, het weglachen van de noodzaak.
- *Altruïsme*: juist anderen helpen in plaats van goed naar zichzelf te kijken.
- *Rationalisatie*: zelf mooie verklaringen maken, zaken rechtvaardigen met een mooi verhaal.
- *Reactieformatie*: het tegenovergestelde extreem doen, bijvoorbeeld bij gevoelens van onzekerheid zich juist heel erg zeker voordoen.
- *Verplaatsing*: er een ander doel voor in de plaats zetten.
- *Projectie*: wat onaangenaam aan/voor de leidinggevende zelf is aan een ander toewijzen, als hij het bijvoorbeeld zelf niet zit zitten aan een medewerker vragen: 'Ik zie dat jij het niet zo ziet zitten?'
- *Ontkenning*: de echte oorzaak niet onderkennen, feiten tegenspreken om negatieve gevoelens niet te hoeven ervaren.

Voor leidinggevendenden die echt grip willen krijgen op hun leiderschap is het belangrijk dat zij door krijgen waarom zij welke mechanismen wanneer inzetten.

2. Het eigen reukvermogen

Als leidinggevendenden door hebben hoe het eigen reukorgaan werkt ('Wat vind ik lekker ruiken en wat stinkt?') is dit een volgende stap op weg naar een (leiderschaps) verandering. Dit geeft namelijk zicht op de achterliggende oorzaken van het leiderschapsgedrag: waarom doet iemand wat hij doet? Leidinggevendenden gaan dan op zoek naar de eigen overtuigingen, ideeën, normen en waarden en pakken net die ene laag dieper dan goedbedoelde tips en tools.

De antwoorden op de volgende vragen kunnen leidinggevendenden gebruiken om eens goed te onderzoeken hoe hun reukvermogen werkt:

- Hoe wilt u herinnerd worden als leidinggevende? Wat is voor u belangrijk?

- Wat wilt u dat uw mensen zeggen op uw afscheidsreceptie?
- Voor welke medewerkers bent u werkelijk allergisch?
- Welk gedrag van uw medewerkers maakt u blij?
- Wat doet uw leiderschapshart sneller kloppen?
- Wat zijn in uw loopbaan (of in uw persoonlijk leven) de belangrijkste gebeurtenissen geweest? Welke situaties hebben u als leidinggevende gevormd?
- Wie zijn in uw loopbaan (of in uw persoonlijk leven) significante anderen geweest? Wie hebben veel invloed gehad op u? En welke invloed? Zowel in positieve als negatieve zin.

De antwoorden op deze vragen maken duidelijk wat de achterliggende drijfveren zijn van het leiderschapsgedrag. Zo kan niet alleen de lucht zelf, maar vooral de veroorzaker van de geur te lijf worden gegaan.

3. Wat ruiken anderen?

Leiderschap start met zelfkennis. Daarvoor is het belangrijk dat een leidinggevende weet hoe hij zijn mensen aanstuurt en hoe dit ervaren wordt. Vraag dus altijd aan medewerkers hoe ze u ruiken. Hoe wordt uw leiderschap ervaren? Wat is het effect van uw handelen? Met 360°-feedbackmethoden kan dit proces in gang worden gezet. De Leiderschaps Effectiviteits Analyse (LEA) is zo'n methode, specifiek ontwikkeld voor leiderschapsontwikkeling. De LEA 360, ontwikkeld door de Management Research Group (www.mrg.com), is een gedragsassessment, opgebouwd rondom een leiderschapscyclus met zes aspecten: visie creëren, medewerking krijgen, visie implementeren, voortgang controleren, resultaten behalen en teamgericht werken. De LEA (zie *tabel 1* voor een overzichtspagina uit het rapport) maakt voor een leidinggevende zichtbaar hoe hij zich gedraagt en wat het effect daarvan is op zijn omgeving. De methodiek is gericht op ontwikkeling en dus niet op beoordeling. Leidinggevendenden kunnen, in plaats van een 360°-feedback, natuurlijk

Voorbeeld gemeente Afdelingshoofd	Laag					Laag midden					Midden					Hoog midden					Hoog				
	1-5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96+					
Visie creëren																									
• Ervaringsgericht																									
• Vernieuwend																									
• Vaktechnisch																									
• Onafhankelijk																									
• Strategisch																									
Medewerking krijgen																									
• Overtuigend																									
• Vriendschappelijk																									
• Enthousiasmerend																									
• Beheerst																									
Visie implementeren																									
• Structurerend																									
• Praktisch																									
• Communicerend																									
• Delegerend																									
Voortgang bewaken																									
• Procesbewakend																									
• Feedbackgericht																									
Resultaten behalen																									
• Managementgericht																									
• Dominant																									
• Resultaatgericht																									
Teamgericht werken																									
• Samenwerkingsgericht																									
• Democratisch																									
• Gezagsgetrouw																									
• Invoelend																									

Tabel 1. Een onderdeel van de Leiderschaps Effectiviteits Analyse (LEA)

(Bron: Management Research Group)

ook zelf aan hun medewerkers de volgende eenvoudige, maar ook zo confronterende vragen stellen:

- Wat moet ik in mijn leiderschap direct anders gaan doen?
- Wat moet ik vooral blijven doen?
- Hoe ervaren je mijn leiderschap?
- Waar moet ik morgen direct mee stoppen?
- Hoe typeer je in drie woorden mijn leiderschapstijl?

De antwoorden maken de leidinggevende bewust van zaken die hij meer, minder of anders in zijn dagelijks leidinggeven moet laten zien. Een spiegel, voorgehouden door medewerkers, is een eenvoudige en effectieve ontwikkeltool.

4. Een verstopte neus?

Vaak maken leidinggevenden zich voorafgaand aan een verandering

druk om de gevolgen. Deze druk kan er soms voor zorgen dat zij de veranderingen zelf niet aandurven of aangaan. Talloze irrationele niet kloppende gedachten (vooraf!) staan leiderschapsontwikkeling in de weg. Ze verstoppert als het ware de neus waardoor ze niet goed ruiken wat er aan de hand is. Als gevolg daarvan kunnen ze geen reële inschatting meer maken van de gevolgen. In dit kader is het spreekwoord 'de leidinggevende lijdt het meest onder het lijden dat hij vreest' van toepassing.

Zo denken leidinggevenden dat zij geliefd moeten zijn bij al hun medewerkers. Weer anderen denken dat het gemakkelijker is om moeilijkheden en eigen verantwoordelijkheden te vermijden of uit de weg te gaan, dan deze onder ogen te zien. Tot slot denken leidinggevenden

Opsporen en veranderen van irrationele gedachten

Een methode om irrationele gedachten op te sporen en te veranderen is de zogenaamde Rationele Zelfanalyse. Daarbij wordt gebruikgemaakt van het schema van het 'ABC van de emoties':

- A. situatie/gebeurtenis (Activity);
- B. gedachten (Beliefs);
- C. ongewenste emotionele reactie (Consequences);
- D. rationele weerlegging van B;
- E. gewenste emotionele reactie.

De rationele zelfanalyse bestaat uit het invullen van dit ABC-schema volgens de volgende stappen:

1. Neem een recente situatie of gebeurtenis in gedachten die volgens u de oorzaak of aanleiding was van een ongewenste emotionele reactie.
2. Ga bij uzelf na wat die ongewenste emotionele reactie was, beschrijf die beknopt en ga na wat u deed in die situatie. Vul dit in bij C.
3. Denk na over hoe u zich in deze situatie liever had willen voelen of gedragen. Vul dit in bij E.
4. Probeer u nogmaals de situatie voor te stellen die u bij A hebt beschreven en ga na welke gedachten er toen in u opkwamen. Probeer zoveel mogelijk gedachten op te sporen en vul deze in onder B.
5. Ga nu de gedachten die u onder B hebt geformuleerd toetsen aan de drie vragen van een rationele gedachte. Zijn ze rationeel of irrationeel? Vul dit in bij D.
6. Als u tot de conclusie komt dat een gedachte irrationeel is, formuleer dan met behulp van uw (beargumenteerde) antwoorden op de drie vragen een rationeel alternatief.

vaak in rampscenario's als iets niet gaat zo als zij vinden dat het moet gaan en als er fouten worden gemaakt.

De uitdaging is deze irrationele gedachten op te sporen en om te zetten in rationele gedachten. Zo kan iedere leidinggevende een fout maken. Als het geen repeterende fout is en als de leidinggevende de fout als een leermoment ziet, is deze ergens goed voor geweest. Een dergelijke gedachte geeft 'lucht' in het menselijke brein en het leren kan beginnen.

De uitdaging is om irrationele gedachten op te sporen en om te zetten in rationele gedachten (zie *kader*). Er zijn drie criteria om te toetsen of een gedachte rationeel is:

- Is deze gedachte gebaseerd op de objectieve werkelijkheid?
- Leidt deze gedachte tot het gewenste doel of helpt het om dat te bereiken?
- Voorkomt deze gedachte ongewenste persoonlijke gevoelens?

Zijn de antwoorden op deze vragen 'nee', dan is de gedachte irrationeel en dus weinig productief.

Leidinggevend die irrationele gedachten om kunnen zetten in rationele gedachten, gaan leren (veranderen).

Samenvatting

Het kunnen veranderen van leiderschap is vaak een kwestie van het onderkennen van de ongewenste 'geur', deze te durven ruiken en weten wat er echt speelt in het persoonlijke leiderschapsbrein.

Leidinggevend die dit op een reële wijze doen, zijn in staat zichzelf en hun leiderschapsgedrag te veranderen. Zij gebruiken geen luchtverfrisers (weerstandsmechanismen) en doen niet alsof zij niets ruiken, maar verlaten hun comfortzone. Het echt veranderen van leiderschap begint met het ontwikkelen van een goede neus voor het eigen functioneren. Met het lef om ook de stank te onderkennen.

Jacco van den Berg, Andor de Rooy en Peter Mackaay maken deel uit van GRIP op leiderschap. GRIP is een professioneel samenwerkingsverband van drie ervaren trainers & adviseurs die een trainings- en adviespraktijk hebben op het gebied van leiderschapsontwikkeling.
www.gripopleiderschap.nl