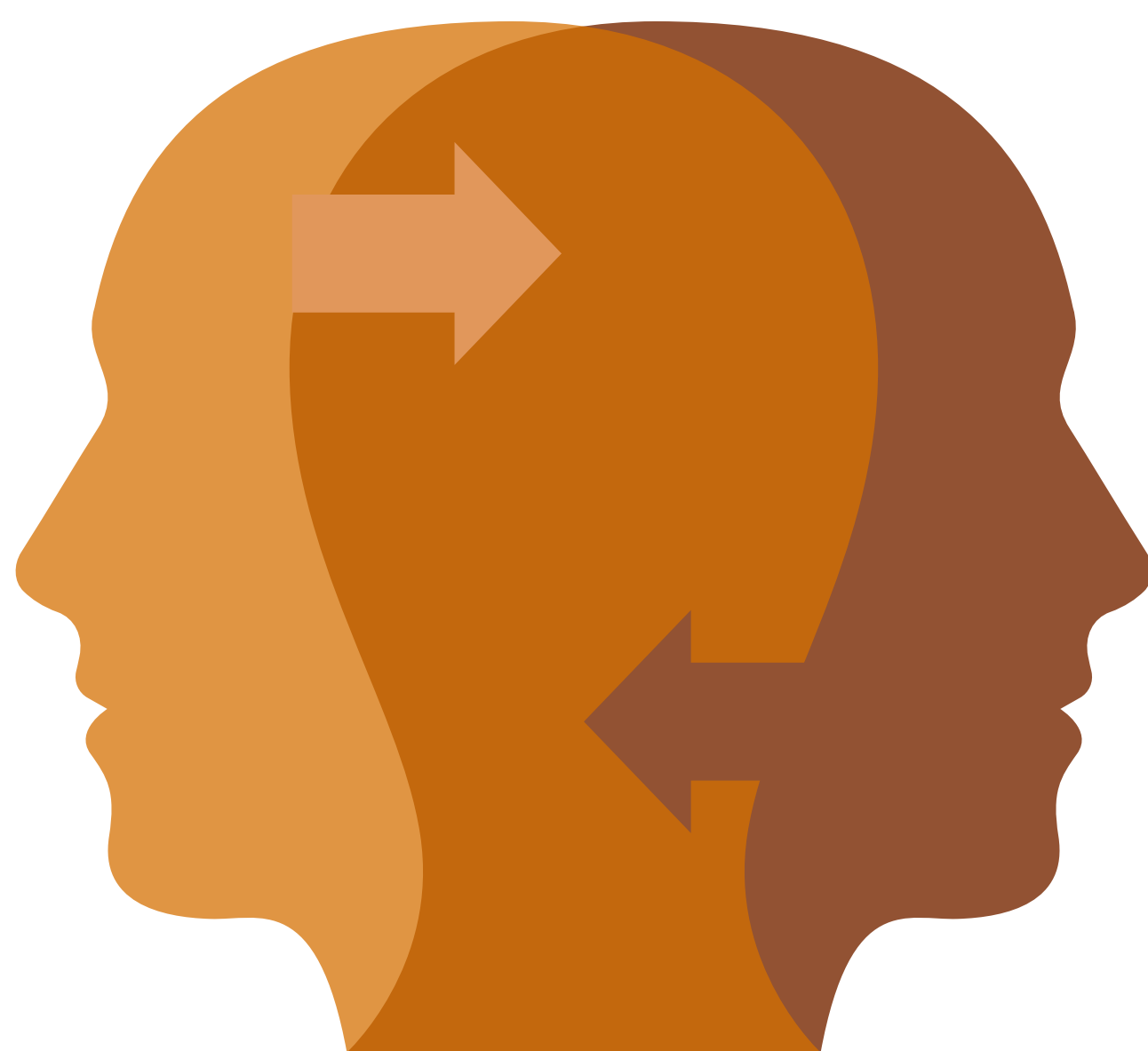


WHITEPAPER

DE PSYCHOLOGIE VAN LEIDERSCHAP



*De belangrijkste inzichten uit 50 jaar psychologisch onderzoek,
toegepast op jouw praktijk.*

Thijs Leenman

✉ thijs@verander-gedrag.nl

☎ 0623356227

🌐 www.verander-gedrag.nl

DE PSYCHOLOGIE VAN LEIDERSCHAP

LEIDERSCHAP ONTSTAAT IN ONDERLINGE DYNAMIEK

WAT MAAKT LEIDERSCHAP EFFECTIEF?

In alle leiderschapsvraagstukken die ik de afgelopen jaren heb gezien en begeleid herken ik een duidelijke centrale vraag: *Wat maakt leiderschap effectief?*

Als leider of leidinggevende vandaag de dag is het niet eenvoudig om effectief te zijn in je leiderschap. Wat me vooral opvalt, is dat we vaak ons eigen gedrag centraal stellen.

Dit komt wellicht vanuit de gedachte: 'als ik nu het juiste gedrag vertoon, gaat de ander wel mee.'

In de praktijk blijkt het echter precies andersom te werken. Jouw leiderschapsgedrag is het startpunt, maar leiderschapseffectiviteit is niet eenzijdig uit te rollen.

Leiderschap ontstaat in onderlinge dynamiek.



BOUW STERKE WERKRELATIES

BRENG VERBINDING TOT STAND

STIMULEER VERANDERTAAL

INZICHTEN VOOR EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Juist deze dynamiek is in de afgelopen vijftig jaar veel en grondig onderzocht in de psychologie, met verrassende resultaten. Helaas hebben deze inzichten de werkvloer nog niet of nauwelijks bereikt. De afgelopen jaren heb ik daarom intensief onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap in de wetenschap en in de praktijk. Ik heb de belangrijkste inzichten verzameld die daadwerkelijk helpen in de praktijk én praktisch toepasbaar zijn.

Daar neem ik je graag in mee!

Aan de hand van onderzoeksresultaten en relevante praktijkvoorbeelden deel ik handvatten om jouw leiderschapseffectiviteit te vergroten. Direct toepasbaar in de praktijk.

De belangrijkste conclusies uit vijftig jaar veranderpsychologie bestaan uit drie bouwstenen:

1. *Bouw sterke Werkrelaties*
2. *Breng verbinding tot stand*
3. *Stimuleer Verandertaal*



INZICHT I - BOUW STERKE WERKRELATIES

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER JOUW STIJL, MAAR OVER JULLIE WERKRELATIE

ONDERZOEK NAAR EFFECTIEF LEIDERSCHAPSGEDRAG

Laatst hebben twee onderzoekers de belangrijkste inzichten uit 50 jaar onderzoek in de organisatiepsychologie doorgespit. Ze verzamelden een totaal aan 990.036 praktijkobservaties. Op zoek naar de meest effectieve manier om gedragsverandering te stimuleren en effectief te zijn in je leiderschap. Daarbij keken ze naar executiekracht en proactief gedrag bij werknemers. Op zoek naar heldere antwoorden. Ze keken niet zozeer naar afstandelijke vragenlijsten, maar ze maakten gebruik van observaties op de werkvloer.

Na uitgebreide analyses trokken de onderzoekers de volgende conclusie: niet het gedrag van de leidinggevende, maar de overwegingen van de ander zijn doorslaggevend.

Laat ik dit illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld: je vraagt een teamlid morgen een rapport aan te leveren. Dit rapport is belangrijk voor het programmateam waar jullie beiden in zitten. Je geeft aan: ik heb het rapport vanavond nog nodig. Dit teamlid overweegt jouw vraag. Allerlei redenen om wel of niet dat rapport aan te leveren schieten door zijn of haar hoofd. Uiteindelijk kiest dit teamlid de overwegingen die voor hem of haar het belangrijkste zijn. Diegene concludeert: 'Ik heb er eigenlijk geen tijd voor, maar ik wil jou niet teleurstellen.' waarna diegene het rapport spoedig aanlevert.

Natuurlijk doet de manier waarop je deze vraag stelt ertoe. Doorslaggevend zijn echter de overwegingen in het hoofd van de ander. Deze overwegingen van medewerkers vatten de onderzoekers samen in 'werkzame mechanismen': het mechanisme waardoor jouw stijl effectief is. Ze vonden er vier. Om in het voorbeeld te blijven: wanneer je jouw collega vraagt het rapport aan te leveren, spelen de volgende werkzame mechanismen op in het hoofd van de ander:

COMMITMENT AAN DE ORGANISATIE

'Ik doe het direct, want ik werk bij zo'n mooie organisatie.'

TEVREDENHEID MET JOU

'Ik doe het direct, want ik ben erg te spreken over jou als collega.'



KWALITEIT VAN DE WERKRELATIE

'Ik doe het direct, want de werkrelatie die we hebben is uitstekend.'

WERKTEVREDENHEID

'Ik doe het direct, want ik vind mijn werk erg leuk.'

HET DOORSLAGGEVENDE MECHANISME VAN LEIDERSCHAPSEFFECTIVITEIT

Na deze werkzame mechanismen grondig te hebben onderzocht, bleek één werkzaam mechanisme verreweg het meest doorslaggevend in alle situaties: de kwaliteit van de werkrelatie.

Kortom: onderzoek uit de organisatiepsychologie laat ons zien dat leiderschapseffectiviteit zich niet laat bepalen door de stijl die je hanteert. Veel doorslaggevender is de perceptie van de ander van jullie werkrelatie.



INZICHT I - BOUW STERKE WERKRELATIES

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER JOUW STIJL, MAAR OVER JULLIE WERKRELATIE

HOE ONTSTAAN STERKE WERKRELATIES?

Hoe ontstaan sterke werkrelaties dan? Om die vraag te beantwoorden, neem ik je graag mee in de volgende gedachte-oefening. Stel je voor dat we een visualisatie konden maken van alle professionele relaties op de werkvloer. Hoe zouden die relaties dan tot stand komen? Een breed gedragen visie is dat managers, leiders en medewerkers continu onderdeel zijn van wederzijdse transacties. Dat stelt ook de Social Exchange Theory, een sociologische en psychologische theorie die licht schijnt op interacties tussen mensen. In een notendop stelt deze theorie: we maken in onze relaties bewust of onbewust een kosten-batenanalyse van de onderlinge uitwisseling.

De bekendste transactie is economisch: de leidinggevende geeft een medewerker salaris, waarvoor een medewerker goed werk levert. Maar de praktijk leert ons dat deze transacties verder kunnen gaan. Naast een goed salaris deelt een leidinggevende bijvoorbeeld ook complimenten uit, of geeft hij of zij een medewerker meer invloed. Op eenzelfde manier wisselen collega's ook sociale zaken met elkaar uit. Denk naast informatie en tijd bijvoorbeeld ook aan erkenning, inzet, waardering of invloed. Dit zijn voorbeelden van sociale transacties. Collega's wisselen op deze manier continu sociale goederen uit.

JIJ

DE ANDER



- RICHTING / VISIE
- INVLOED OP BESLISSINGEN
- INFORMATIEVOORZIENING
- ROLDUIDELIJKHEID / KADERS
- RUIMTE VOOR INITIATIEF
- STEUN
- FEEDBACK
- MOGELIJKHEDEN / KANSEN
- BELONING
- OPDRACHTEN
- ERKENNING

- KWALITEIT VAN WERK
- LOYALITEIT
- COMMITMENT
- BETROKKENHEID
- INITIATIEF / PRO-ACTIVITEIT
- INSPANNING VOOR JOU
- INSPANNING VOOR DE AFDELING
- INSPANNING VOOR DE ORGANISATIE
- RESPECT
- FLEXIBILITEIT
- ERKENNING / WAARDERING

HOE ZIET DE UITWISSELING IN EEN WERKRELATIE ERUIT?

In bovenstaande figuur zie je wat er in een werkrelatie zoal uitgewisseld kan worden. Wat opvalt aan dit lijstje is dat beide personen elkaar veel te geven hebben. De managers die ik spreek, hoor ik vaak spreken over informatievoorziening, richting en de kwaliteit van het geleverde werk. Maar je hebt als leider nog veel meer te geven. Zo deelde ik bovenstaande inventarisatie eens met een aantal leidinggevendenden. Iemand gaf aan: 'Ik had me nog niet eerder gerealiseerd dat de ander in mijn casus vooral behoefte had aan duidelijke richting. Dat kan ik natuurlijk bieden.' Een ander zei: 'Ik besef nu nog beter dat ik concreet ruimte voor initiatief kan bieden voor de ander.' Met andere woorden: je hebt in jouw werkrelaties een hoop te geven en te ontvangen. Je hebt in je dagelijkse interactie een continue uitwisseling.

Wat kenmerkt bovenstaande uitwisseling nu? Een sterke mate van wederkerigheid. Wil je in jouw leiderschap dat de ander ontzettend goed werk levert, dan is wederkerigheid een zeer sterke motivator.



INZICHT I - BOUW STERKE WERKRELATIES

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER JOUW STIJL, MAAR OVER JULLIE WERKRELATIE

EFFECTIEF LEIDERSCHAP: DE EERSTE STAP

Effectief leiderschap tonen is in de praktijk niet eenvoudig.

De organisatiepsychologie leert ons dat sterke werkrelaties het verschil maken.

Maar hoe doe je dat?

De belangrijkste eerste stap is deze: krijg grip op de behoeften van de ander.

Ik zie leiders vaak ontzettend hard werken zonder er iets voor terug te krijgen. Niets is zo frustrerend als ontzettend veel geven zonder iets terug te krijgen. De crux zit hem in waar je je voor inzet. Hoe beter je de behoeften van de ander kent, hoe eerder je met jouw inspanning 'raak' kunt schieten.

Zo voorkom je dat je zelf erg hard aan het werk gaat zonder iets terug te krijgen.

Om grip te krijgen op de behoeften van de ander hoef je niet vanaf nul te beginnen.

Onderzoekers ontdekten na veel onderzoek een aantal rode draden. Deze vormen een effectief startpunt.

Met de volgende zeven stellingen kun je jouw grip op werkrelaties vergroten.

Hoe scoor jij op onderstaande rode draden?

STELLINGEN

ZEER MEE
ONEENS

ZEER MEE
EENS

1. IK ZET MIJ IN OM **PROBLEMEN** TE VERHELPEN ALS DIE ZICH VOORDOEN BIJ DE WERKZAAMHEDEN VAN MIJN MEDEWERKER/COLLEGA.

2. IK HEB EEN EFFECTIEVE **WERKRELATIE** MET MIJN MEDEWERKER/COLLEGA.

3. MIJN MEDEWERKER/COLLEGA VERTROUWT MIJ, ZODAT HIJ/ZIJ MIJN BESLISSINGEN ZAL **VERDEDIGEN** ALS IK AFWEZIG BEN.

4. ALS MIJN MEDEWERKER/COLLEGA IDEEËN HEEFT VOOR VERANDERINGEN IN ZIJN/HAAR WERK, **LUISTER** IK DAAR GOED NAAR.

5. MIJN MEDEWERKER/COLLEGA EN IK **PASSEN** OP WERKGEBIED GOED BIJ ELKAAR.

6. IK **KEN** DE PROBLEMEN EN DE BEHOEFTE VAN MIJN MEDEWERKER/COLLEGA OP HET WERK GOED.

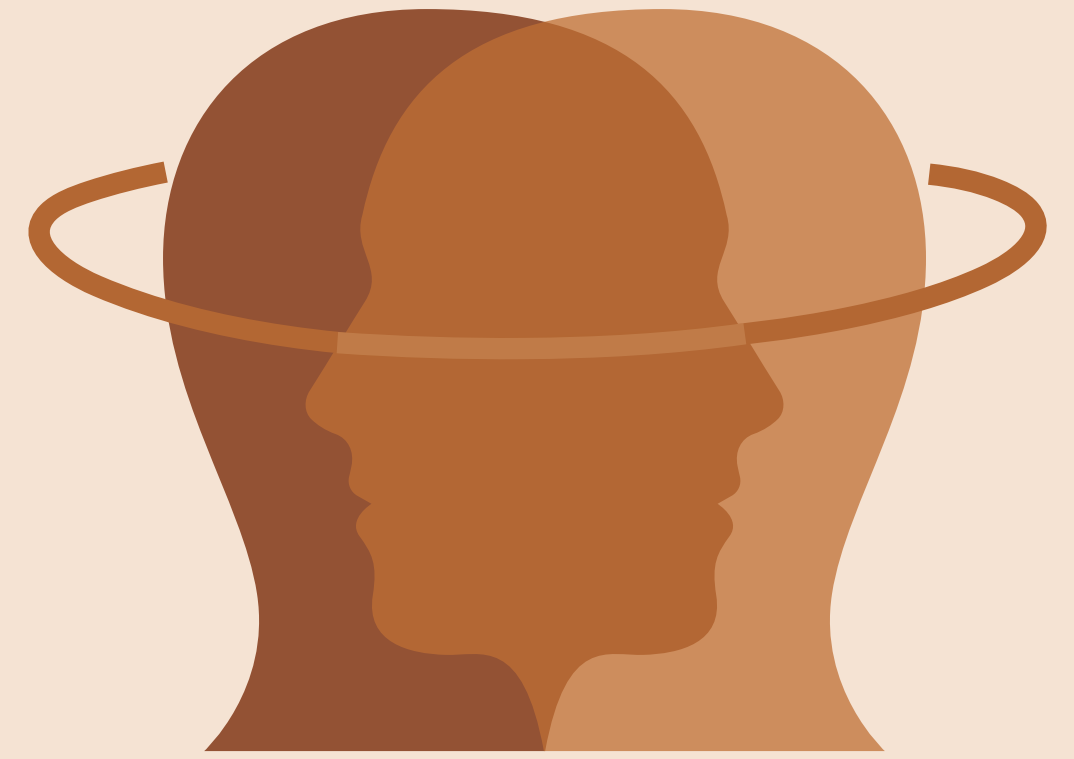
7. IK GEEF MIJN MEDEWERKER/COLLEGA **VERTROUWEN** IN ZIJN/HAAR CAPACITEITEN.



INZICHT II - BRENG VERBINDING TOT STAND

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER DE METHODE, MAAR OVER DE MERKBARE VERBINDING

Directeur: Zo, tot zover de strategie, mensen. Nog vragen?
Johannes: Zou ik mogen reageren?
Directeur: Natuurlijk, ga je gang.
Johannes: Het lijkt me duidelijk dat het veel verstandiger is om bij partners aan te sluiten. Buiten gebeurt het.
Directeur: Dat lijkt me in dit geval onverstandig. De interne organisatie vraagt alle aandacht, daar gaat de strategie juist over.
Johannes: Ja, ik mis dus de samenwerking met de partners in dit verhaal.
Directeur: Ja ja, ik heb zojuist toch duidelijk uiteengezet waarom dat geen prioriteit heeft? Is Johannes de enige die het nog niet heeft begrepen?



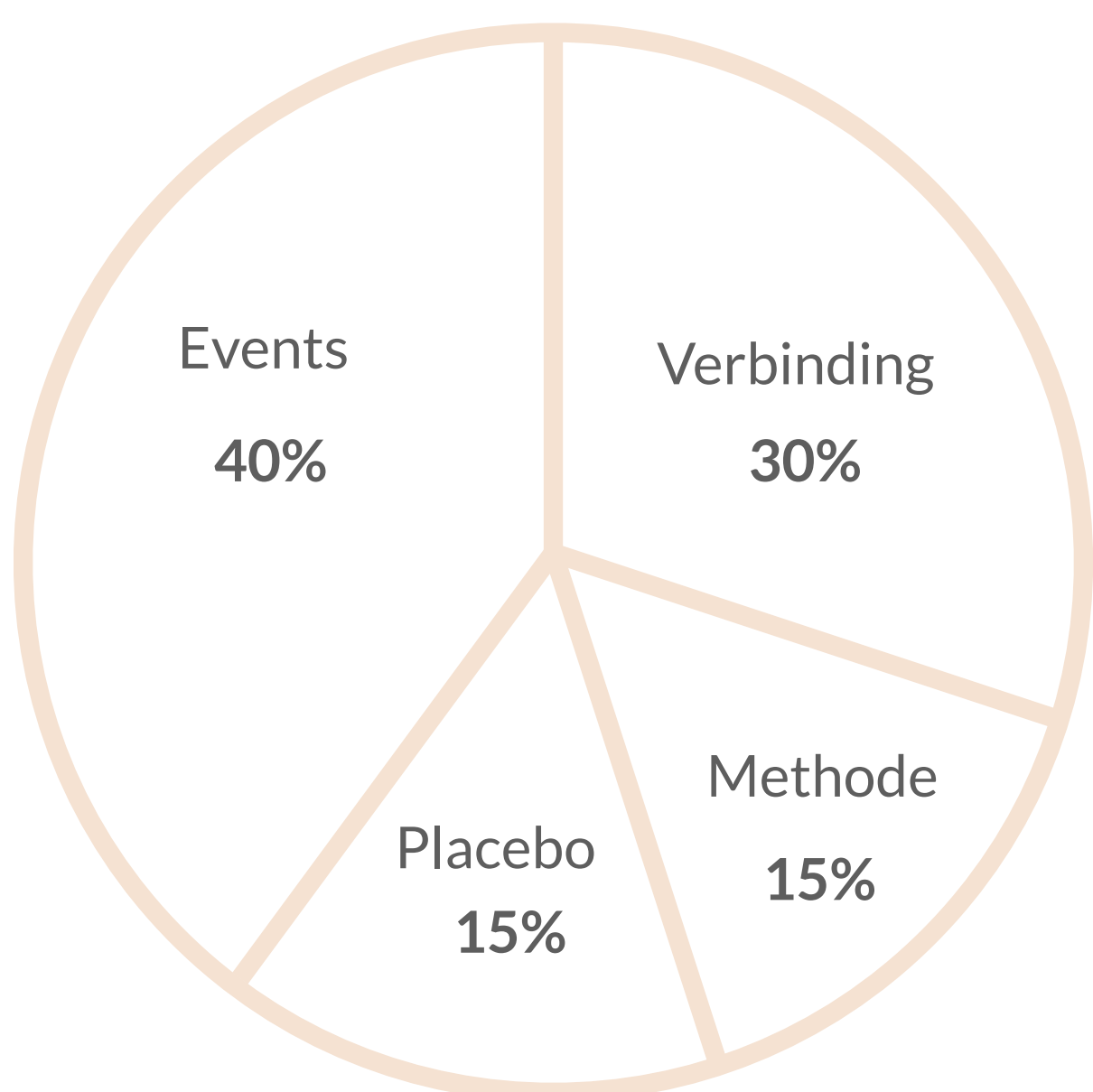
Bovenstaand gesprek aanschouwde ik tijdens een strategiesessie met de toplaag van een groot kantoor. We stelden aan het begin samen vast: het is belangrijk om goed met elkaar in verbinding te blijven, juist als het spannend wordt. Het gesprek dat volgde op bovenstaande interactie zal ik hier niet tot in detail uitleggen, maar de strekking mag duidelijk zijn: van alle goede voornemens rondom verbinding was op dat moment geen sprake meer.

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER JOUW AANPAK, MAAR OVER JULLIE VERBINDING

Wat maakt leiderschap effectief? Onderzoekers in de psychotherapie gingen in de resultaten van jarenlang onderzoek op zoek naar de rode draden. In de psychotherapie noemen ze die common factors, de gemene delers in effectieve gedragsverandering. Hierbij keken de onderzoekers niet alleen naar observaties en interviews van verandergesprekken, maar ook naar zeer veel video-opnamen die gemaakt zijn van deze verandergesprekken. Gedragsveranderaars werden gefilmd en geobserveerd, om vervolgens scherp te kijken naar de opgetreden gedragsverandering. Op zoek naar de grootste voorspellers van invloed.

DE VIER GROOTSTE VOORSPELLERS VAN INVLOED

In de tabel hiernaast zijn de vier grootste voorspellers van effectiviteit opgenomen. Als we deze percentages zien, valt het vooral op dat verbinding twee keer zo doorslaggevend is als de methode. Ik licht dit graag verder toe.



DE DOORSLAG DIE VERBINDING GEEFT

30% van de geobserveerde gedragsverandering komt voort uit de verbinding die tijdens het gesprek ontstaat. In de klinische wereld sloeg dit getal in als een bom. De verbinding die wordt ervaren in het gesprek, blijkt substantiële invloed te hebben op de daadwerkelijke gedragsverandering - en daarmee jouw leiderschapseffectiviteit.

In de psychotherapie gebruiken ze hiervoor de term *alliance* (alliantie). In hoeverre ervaren beide gesprekspartners dat er sprake is van alliantie tijdens gesprekken? De mate waarin de ander tijdens een verandergesprek het idee heeft dat er sprake is van alliantie, bepaalt voor een groot deel of deze persoon ook daadwerkelijk ander gedrag gaat vertonen. Stel je voor dat je als roker een stoppen-met-rokengesprek voert. Goede kans dat de gespreksmethode invloed heeft op de mate van gedragsverandering. Tegelijkertijd laat de 30% die toegeschreven wordt aan verbinding zien dat dubbel zo doorslaggevend is hoeveel verbinding er tot stand komt tijdens dit gesprek. In hoeverre merk je dat je in contact bent met de ander? Dat maakt alle verschil. Voor een substantieel deel wordt de mate waarin je effectief bent als leider beïnvloedt door de verbinding die de ander tijdens jullie gesprek ervaart.



INZICHT II - BRENG VERBINDING TOT STAND

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER DE METHODE, MAAR OVER DE MERKBARE VERBINDING

IN DE PRAKTIJK: HOE WERKT VERBINDING OP DE WERKVLOER?

Nu zou je kunnen denken: 'Natuurlijk prachtig dat ze in de psychotherapie zulke heldere antwoorden op leiderschapsvraagstukken weten te vinden, maar mijn context is wel even anders.' Precies de gedachte die een aantal organisatiepsychologen ook hadden. In hoeverre zijn deze bevindingen te vertalen naar de praktijk? Om dit te onderzoeken werden 156 professionals gevolgd die executive coaching ontvingen. Al deze professionals kregen coachingsgesprekken, gericht op persoonlijke gedragsverandering rondom hun leiderschapseffectiviteit. Zowel de gebruikte coachingstechniek als de onderlinge verbinding werd gemeten. Vervolgens werd er intensief bekeken hoe effectief de ontvangen coaching was, door zowel naar de uitkomsten van de coachingsessies te kijken als ook naar hoe de coach en de coachee de sessies ervoeren.

De resultaten lieten een duidelijke rode draad zien. Precies dezelfde rode draad als in het onderzoek in de klinische setting. Niet de gebruikte techniek, maar de onderlinge verbinding bleek doorslaggevend voor succesvolle coachingsessies. Verbinding is op de werkvloer even relevant. Laat me dat illustreren met twee korte gesprekjes.

Marcel: Cynthia, ik weet even niet hoe ik verder moet in deze klus. Ik zit eigenlijk met de handen in het haar.

Cynthia: Zit er niet zo over in, maak je niet dik. Laten we samen kijken hoe we het aan kunnen pakken. Hoe kan ik je ondersteunen?

Marcel: Nou ja, het is niet zomaar wat. Ik maak me oprecht zorgen.

Geen ideale start van het gesprek. Als ik het voor beiden in zou vullen, zou ik zeggen: Cynthia voelt zich niet gerustgesteld en Marcel voelt zich niet begrepen. De kans dat Marcel de knelpunten in het project zelfstandig oplost is niet bijster groot. Dan het volgende gesprek:

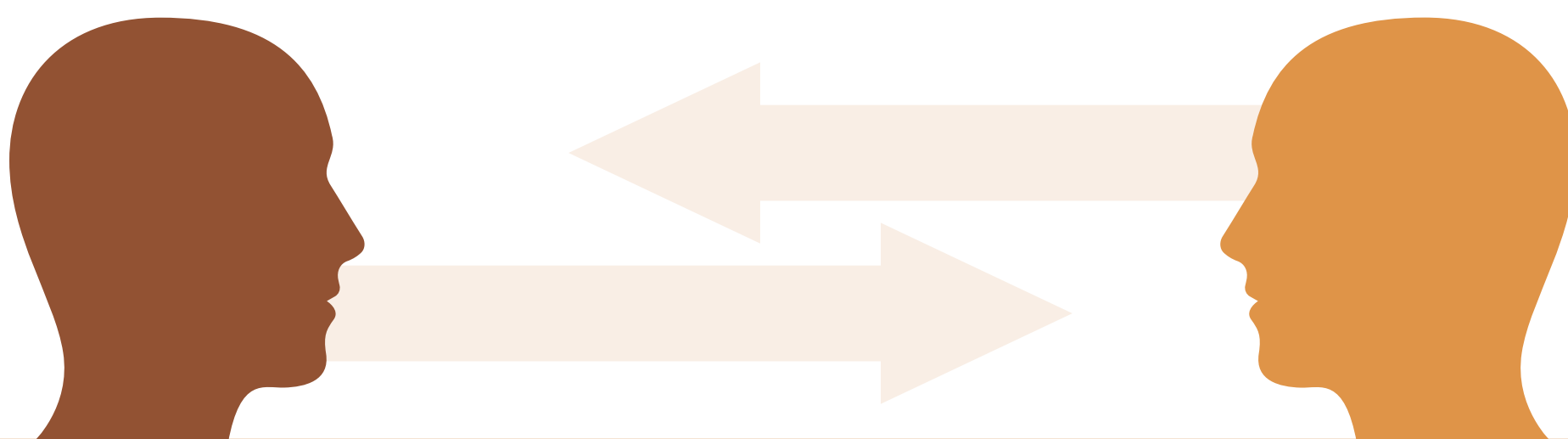
Dit gesprek heeft een betere uitkomst: Cynthia voelt zich meer gerustgesteld en Marcel voelt zich meer begrepen. Ze zijn gemotiveerd om de problemen aan te pakken. Nu is dit voorbeeld natuurlijk wat gechargeerd; één andere zin in een gesprek doet niet altijd wonderen.

Marcel: Cynthia, ik weet even niet hoe ik verder moet in deze klus. Ik zit eigenlijk met de handen in het haar.

Cynthia: Ik snap het Marcel, het is ook niet niks. Tegelijkertijd: we wel op tijd leveren, het is een belangrijke klant. Laten we samen kijken hoe we het aan kunnen pakken. Hoe kan ik je ondersteunen?

Marcel: Dat snap ik ook Cynthia, laten we inderdaad kijken wat er mogelijk is.

Tegelijkertijd ligt er wel een inzicht in het verschil tussen beide gesprekken. Dat is het volgende: in beide gesprekken stuurde Cynthia en gaf ze ruimte. In het eerste gesprek stuurde ze op de zorg die Marcel had ('maak je niet dik'). In het tweede gesprek gaf ze juist veel ruimte voor de zorg van Marcel ('het is ook niet niks') en stuurde ze op de planning ('we moeten wel op tijd leveren'). Het tweede gesprek was een stuk effectiever.



Dat is wat ik zou willen meegeven: verbinding hoeft helemaal niet zo soft te zijn. Je hebt inderdaad soms strak te sturen. Dat betekent niet dat je uit verbinding hoeft te raken; je kunt in een gesprek redelijk stevig zijn zonder de verbinding te verliezen. Het is de kunst om dat goed te leren balanceren. Daarom wil ik je uitnodigen om de komende tijd te kijken naar de verbinding die jij tot stand brengt tijdens gesprekken. Daar maak je als leider het verschil. Stel jezelf de komende tijd na gesprekken die je voert de volgende twee vragen:

- *Wanneer was ik in verbinding? Wat in mijn gedrag zorgde daarvoor?*
- *Wanneer raakte ik uit verbinding? Wat in mijn gedrag zorgde daarvoor?*



INZICHT III - STIMULEER VERANDERTAAL

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER WAT JIJ ZEGT, MAAR OVER WAT DE ANDER ZEGT

HOE WEERSTAND HET RESULTAAT KAN ZIJN VAN JE EIGEN GESPREK

'Wanneer ik een keer met een goed idee kom, krijg ik vaak zoveel weerstand.' Een quote die ik geregeld in verschillende organisatie langs hoor komen. Gevolgd door een hoop redenen voor diezelfde weerstand: 'ze willen niet mee', 'ze geloven er niet in', 'ze voelen de noodzaak nog niet.'

De rode draad in deze redenen: ze gaan allemaal over de ander.

Terwijl de kans groot is dat je (onbewust) zelf de weerstand van de ander oproept.

NIET DE KWALITEIT VAN ARGUMENTEN, MAAR DE AFZENDER IS DOORSLAGGEVEND

Althans, dat is de conclusie van twee top klinisch-psychologen. Een tijd geleden stelden twee klinisch psychologen zichzelf de vraag: 'hoe komt het toch dat we zo weinig gedragsverandering zien?' Aangezien ze in hun praktijk mensen begeleiden met alcohol- en drugsproblematiek, was deze gedragsverandering letterlijk van levensbelang. Academisch als ze waren, besloten ze deze vraag grondig te onderzoeken. En met succes. De gespreksmethode die ze ontwikkelden is een van de meest succesvolle methodes ter wereld.

Ze ontdekten het volgende patroon: wanneer ze zelf veel goede argumenten aandroegen, zorgde dit niet zozeer voor meer gedragsverandering of invloed. Maar wanneer de cliënt diezelfde argumenten noemde, trad er veel meer gedragsverandering op. Dat inzicht verbaasde ze: de kwaliteit van de argumenten bleek van ondergeschikt belang aan de afzender van diezelfde argumenten te zijn.

Met andere woorden: Het gaat er niet om wat er gezegd wordt, maar wie het zegt. Produceert de ander voor of tegen argumenten? Al zijn onze eigen argumenten nog zo goed, stiekem zijn we de grootste ambassadeurs van ons eigen idee. De argumenten die de ander in een gesprek zelf uit zijn de grootste voorspeller van ons gedrag. En daarmee van jouw invloed als leider.



VERANDERTAAL EN BEHOUDTAAL

Nu dekken de termen voor argumenten en tegenargumenten niet helemaal de lading. Gaan tegenargumenten over de mate waarin de argumenten de ander weerleggen, of over de mate waarin ze overeenstemmen met de beoogde gedragsverandering?

Daarom helpt het om de termen *verandertaal* en *behoudtaal* te gebruiken: *verandertaal* gaat over taal die in lijn is met de beoogde gedragsverandering, *behoudtaal* over taal die de dit tegenspreekt.

Heel praktisch: Wanneer je een collega vraagt koffie te halen, is alles wat er op wijst geen koffie te halen *behoudtaal*, en alles wat er op wijst wel koffie te halen *verandertaal*.

De crux is: hoe meer *verandertaal* je hoort in jouw gesprekken, hoe groter de kans dat je de ander meekrijgt. Maar het uitlokken van *verandertaal* vraagt om zeer specifieke vragen en reflecties.

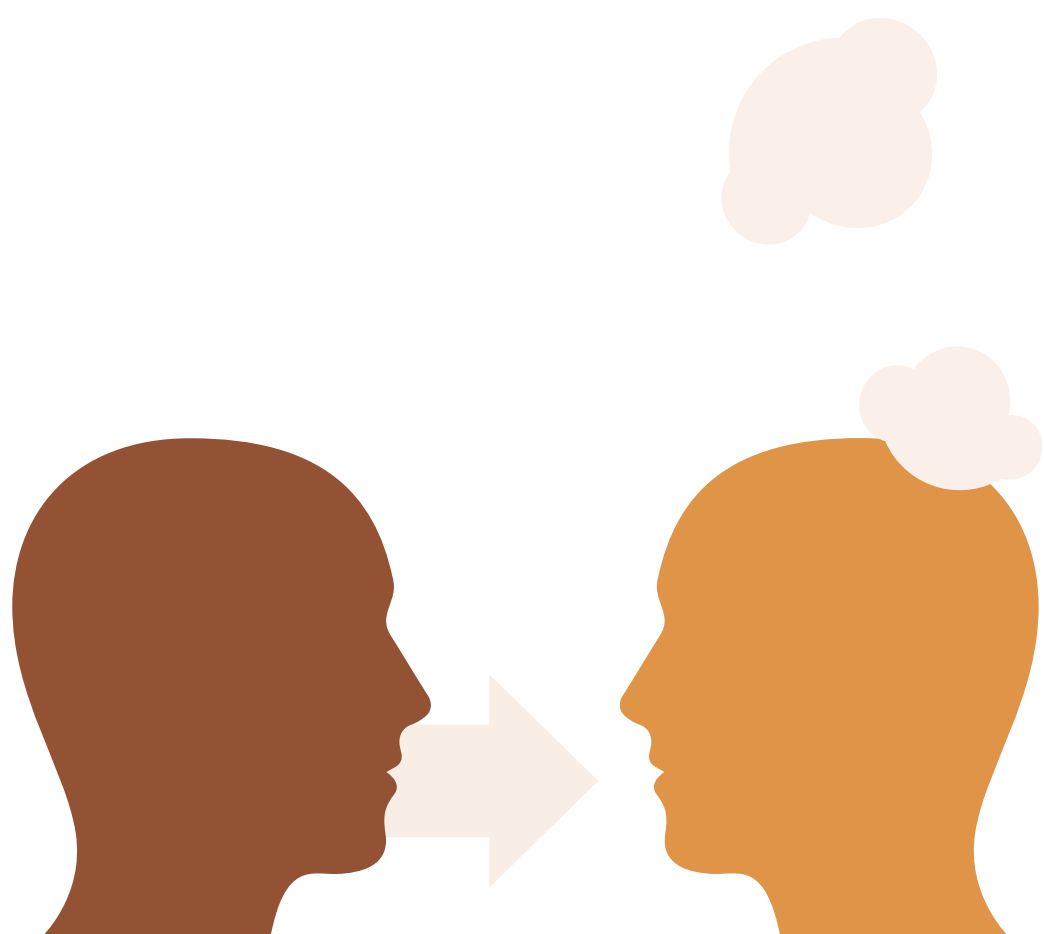
Sta me toe dit uit te leggen aan de hand van een aantal gesprekken uit de dagelijkse praktijk.

Ik stel jullie graag voor aan manager Hans en medewerker Anne.

Hans en Anne werken samen aan een belangrijk project.

Hier staat de nodige druk op, er moet tempo worden gemaakt.

Daarom besluit Hans er stevig in te gaan.



INZICHT III - STIMULEER VERANDERTAAL

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER WAT JIJ ZEGT, MAAR OVER WAT DE ANDER ZEGT

GESPREK 1. STUREND

Hans: Heb je nog nagedacht over mijn vraag de acties uit te zetten?

Anne: Nou, ik ben er best lang mee bezig geweest en ik vind het lastig.

Hans: Wat vond je vooral lastig?

Anne: Nou, er komt nogal wat bij kijken. Eerlijk gezegd weet ik ook even niet zo goed hoe ik dit aan moet pakken. Ik wil de druk niet teveel opvoeren. Ik vind het al snel erg ingewikkeld.

Het is even te hoog gegrepen ben ik bang.

Hans: Nou, ik weet ook niet alles hoor.

Anne: Dat weet ik wel, maar je weet wel meer dan ik. En je hebt ook meer ervaring.

Hans: Dat klopt. Maar die is ook niet uit de lucht komen vallen. Die krijg jij ook als je je nek durft uit te steken.

Anne: Ik snap best dat het moet gebeuren, maar ik vind het risico om daadwerkelijk door te pakken te groot.

Hans: Weet je, volgens mij moet je hier nog even over nadenken. Laatst zei je nog dat je wel degelijk een voorstander was van deze plannen. Je gaf aan er toen wel voor te willen gaan.

Anne: Ja dat is wel zo, maar ik denk dat ik op dit moment niet de ruimte heb dit op te pakken.

Hans: Dat is wel een erg makkelijk. Dat bedoel ik niet vervelend, begrijp me goed.

Anne: Ja dat snap ik wel, ik kom er gewoon even niet aan toe. Oke?

De eerste vraag die ik zou willen stellen is: 'hoe succesvol is Hans hier?' Het antwoord is helaas direct duidelijk: niet erg succesvol. Anne 'komt er gewoon even niet aan toe.' Weinig invloed dus. Laten we eens kijken hoe dat komt. Wanneer we de reactie van Anne categoriseren in verandertaal en behoudtaal, valt op dat Anne voornamelijk behoudtaal uit. 'ik vind het al snel erg ingewikkeld', 'ik vind het risico te groot' en 'ik denk dat ik op dit moment niet de ruimte heb.' Hoewel Anne ook wat verandertaal laat horen: 'dat weet ik wel', 'dat is wel zo' en 'dat snap ik wel', is haar eindconclusie duidelijk: Anne 'komt er gewoon even niet aan toe, oke.'

Daarom besluit Hans het over een andere boeg te gooien. Hij leest een aantal managementboeken, kijkt wat TED talks, er leert al gauw wat er mis ging. Hij was niet empathisch genoeg. Als Hans ervoor kan zorgen dat Anne zich gesteund en begrepen voelt, is de kans groot dat het veilig genoeg is voor Anne om de acties uit te zetten. Met frisse moed probeert Hans het nog eens:

GESPREK 2. RUIMTE GEVEN

Hans: Heb je nog nagedacht over mijn vraag de acties uit te zetten?

Anne: Nou, ik ben er best lang mee bezig geweest en ik vind het lastig.

Hans: Lastig...

Anne: Nou, er komt nogal wat bij kijken. Eerlijk gezegd weet ik ook even niet zo goed hoe ik dit aan moet pakken. Ik wil de druk niet teveel opvoeren. Ik vind het al snel erg ingewikkeld.

Het is even te hoog gegrepen ben ik bang.

Hans: Wat vind je dan ingewikkeld?

Anne: Hoe ik die gesprekken aan moet gaan. Ik heb minder ervaring dan jij. Ik ben bang dat als ik er te strak in ga zitten, ik de relatie om zeep help. Straks gaan ze met de hakken in het zand...

Hans: En wat doet dat met je?

Anne: Tja wat doet wat met me... Dat maakt dat ik wel begrijp dat ik er bovenop moet zitten, maar ik denk dat ik dat niet moet willen. Straks zit ik daar zenuwachtig in die gesprekken en val ik door de mand.

Hans: De dreiging is gewoon te groot. Nouja, je moet geen dingen doen die je niet wilt.

Ik ga je natuurlijk niet dwingen.

Anne: Fijn dat je me die ruimte geeft. Dank je.

Wat is hier de vangst? De relatie is wellicht wat beter gebleven, tegelijkertijd is er qua effectiviteit nog het nodige te winnen. Ik hoor leiders vaak worstelen met de balans tussen sturen en ruimte geven. Dat lijkt vaak een tegenstelling te zijn. Tegelijkertijd hoeft dat niet, kijk maar mee met Hans in het derde gesprek.



INZICHT III - STIMULEER VERANDERTAAL

LEIDERSCHAP GAAT NIET OVER WAT JIJ ZEGT, MAAR OVER WAT DE ANDER ZEGT

GESPREK 3. GIDSEND

Hans: Heb je nog nagedacht over mijn vraag de acties uit te zetten?

Anne: Nou, ik ben er best lang mee bezig geweest en ik vind het lastig.

Hans: Je bent er nog niet uit.

Anne: Nee, aan de ene kant denk ik dat het goed is om hierop door te zetten. Dit is wat we hebben afgesproken en daar sta ik ook achter. Aan de andere kant komt er nogal wat bij kijken. Eerlijk gezegd weet ik ook even niet zo goed hoe ik dit aan moet pakken. Ik wil de druk niet te veel opvoeren. Ik vind het al snel erg ingewikkeld. Het is even te hoog gegrepen ben ik bang.

Hans: Je zou het lastig vinden die gesprekken te voeren, hoe je ze precies aan moet vliegen.

Aan de andere kant zie je wel het belang van het aanbrengen van versnelling.

Anne: Ja, ik bedoel. Als het niet lukt om te versnellen komt de rest van het project wellicht in gevaar.

Hans: Wat maakt dat dit je niet lekker zit?

Anne: Dat we samen afspraken hebben gemaakt over wie wat zou doen, ik vind het belangrijk mijn verantwoordelijkheid hierin nemen. En het zou een hoop rust brengen in het gesprek als het lukt die gesprekken goed te voeren.

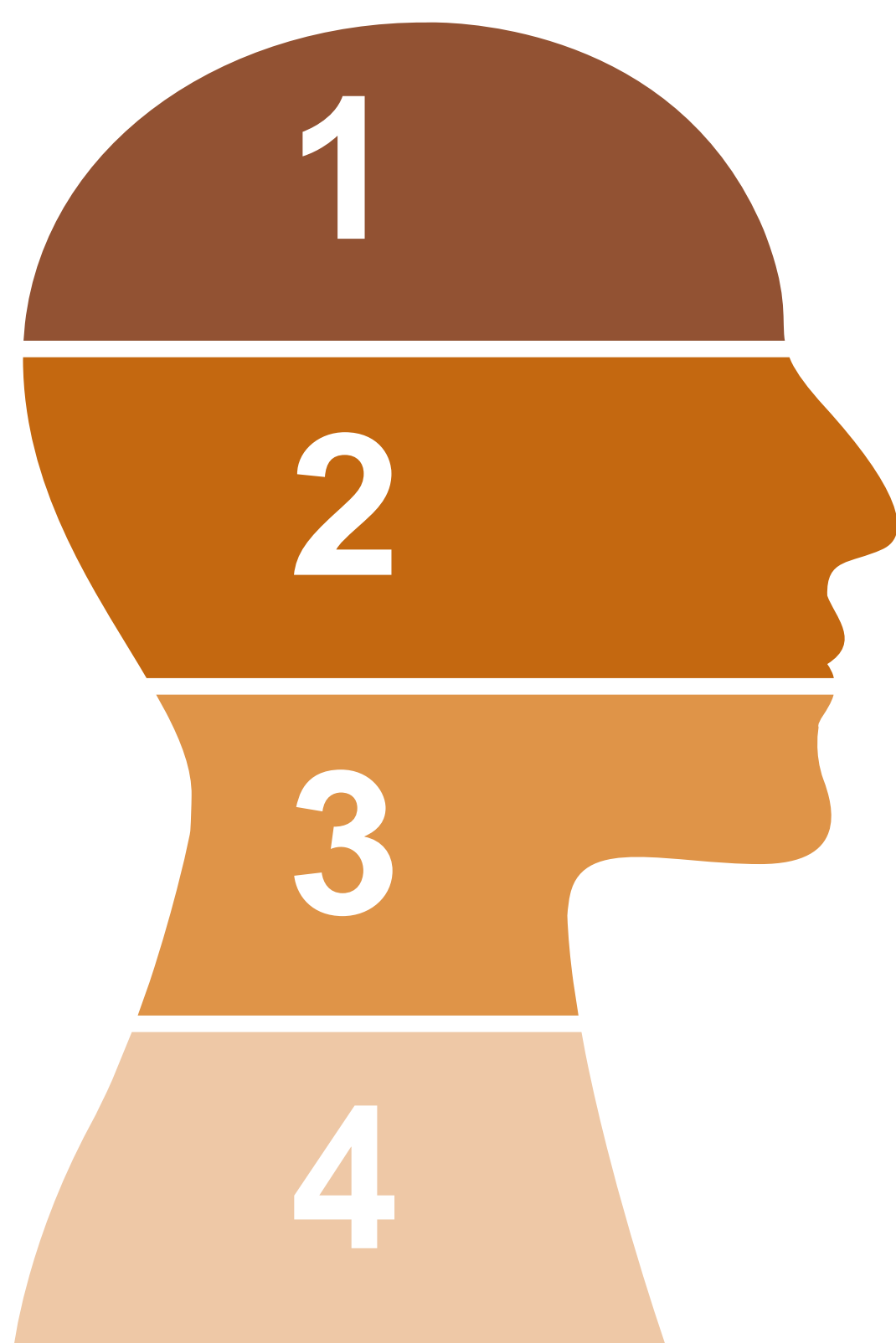
Hans: Je twijfelt nog over of die gesprekken goed verlopen, maar je wilt er ook voor gaan.

Hoe kan ik je hierbij helpen?

Anne: Precies, nou, het zal denk ik ook wel loslopen. Ik weet je in ieder geval te vinden als het spaak loopt. Dat helpt al.

Was Hans hier succesvol? Ja. Althans, voor zover we dat voor nu kunnen overzien. Anne brengt in dit gesprek consequent naar voren waarom ze door wilt pakken. Ze geeft commitment: 'dit is wat we hebben afgesproken en daar sta ik achter', ziet het belang in: 'als het niet lukt komt het project in gevaar' en neemt haar verantwoordelijkheid, letterlijk: 'ik vind het belangrijk mijn verantwoordelijkheid te nemen.'

In lijn met de bevindingen van de klinisch psychologen, kunnen we vaststellen dat het principe voor gedragsverandering en leiderschapseffectiviteit ook hier op gaat: 'we zijn de beste ambassadeurs van ons eigen idee'. In dit geval Anne, die in dit gesprek zelf haar eigen commitment, belang en verantwoordelijkheid onderstreept. Hoe heeft Hans dat gedaan? Door een aantal slimme vragen en reflecties toe te passen. Ik zal er een aantal uitlichten:



OVERWEGINGEN UITLOKKEN

Hans zegt aan het begin: 'je bent er nog niet uit.' Vanaf dat punt neemt het gesprek een andere wending. Anne deelt haar overwegingen.

SAMENVATTEN

Opvallend is dat ook de behoudtaal er van Hans mag zijn. Als Anne aangeeft dat 'er nogal wat bij komt kijken', spreekt Hans dit niet tegen maar vat hij samen wat Anne zegt.

DUBBELE REFLECTIES

Daarnaast past Hans dubbele reflecties toe. Anne zegt bijvoorbeeld twee dingen: A) ik snap dat het moet en B) maar ik vind het lastig. Hans vat B samen en vraagt op A door.

AANHAKEN OP VERANDERTAAL

Dat doet Hans in het laatste gesprek continu. Wanneer Hans verandertaal hoort, haakt hij daarop aan of vraagt hij daarop door: 'Je wilt er ook voor gaan, hoe kan ik je helpen?'

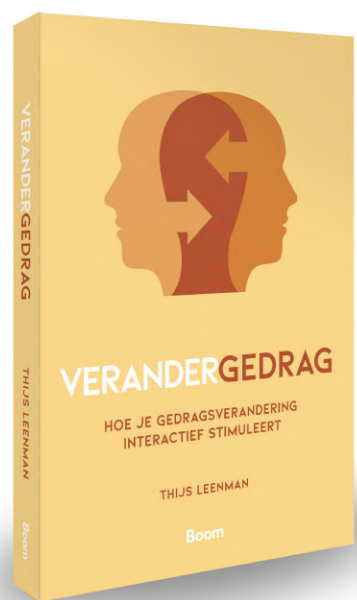


Leiderschap kun je niet uitrollen, leiderschap ontstaat in onderlinge dynamiek.
Door te bouwen aan sterke werkrelaties, merkbare verbinding en verandertaal te
stimuleren vergroot je jouw invloed.
Ik wens je daar alle succes bij toe!

OVER THIJS LEENMAN

*'In leiderschaps- en verandervraagstukken kijk ik in het bijzonder naar interactie.
Leiderschap en verandering kun je niet uitrollen, maar ontstaan in onderlinge
dynamiek. Daar adviseer, schrijf en spreek ik met veel plezier over.'*

Drs. Thijs Leenman is organisatiepsycholoog en communicatiekundige. Hij begeleidt organisaties bij leiderschaps- en verandervraagstukken als spreker, adviseur en trainer. Thijs is gastspreker bij o.a. het NIP (Nationaal instituut van Psychologen). Onlangs schreef hij het boek *Verandergedrag*.



VERANDERGEDRAG

Thijs Leenman neemt je in *Verandergedrag* mee in de belangrijkste conclusies uit 50 jaar veranderpsychologie. Die verrassende inzichten werpen een nieuw licht op de meest effectieve aanpak om jouw invloed te vergroten: het vertonen van 'verandergedrag'.

[Bestel het boek hier](#)

LEZING

Thijs spreekt graag over thema's zoals de psychologie van leiderschap, samenwerking en invloed. In een interactieve lezing leer je over de beste inzichten uit 50 jaar psychologisch onderzoek. Direct toepasbaar in de praktijk.

[BEKIJK DE LEZING](#)

[BEKIJK DE TRAINING](#)

TRAINING

Thijs is een bevlogen trainer. Hij geeft trainingen over leiderschapseffectiviteit, complexe samenwerkingen en het vergroten van invloed. Dat doet hij interactief. Deelnemers waarderen de interactie, het leren van elkaar en het direct kunnen toepassen van wetenschappelijke inzichten in de praktijk.

ADVIES

Hoe kun je jouw leiderschapseffectiviteit vergroten?

Thijs heeft ruime ervaring in het begeleiden van leiderschapsvraagstukken.

Typische vragen die organisaties aan Thijs stellen:

- Kun je een leiderschapsprogramma ontwikkelen en uitvoeren?
- We zouden graag intervisie vormgeven, kun je hierbij helpen of trainers opleiden?
- Zou je een lezing, training of workshop over leiderschap, samenwerking of invloed kunnen verzorgen?

[KOM IN CONTACT](#)

*Ik ben benieuwd hoe het je vergaat in jouw vraagstuk.
Ik denk graag met je mee. Lijkt je dat leuk?
Neem **contact** op om eens kennis te maken:*

 thijs@verander-gedrag.nl

 0623356227

 www.verander-gedrag.nl



VERANDERGEDRAG

✉ thijs@verander-gedrag.nl

☎ 0623356227

🌐 www.verander-gedrag.nl



BRONNEN

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of social psychology*, 61-88.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40.
- Duff, C. T., & Bedi, R. P. (2010). Counsellor behaviours that predict therapeutic alliance: From the client's perspective. *Counselling psychology quarterly*, 23(1), 91-110.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of organizational behavior*, 38(4), 558-591.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-member exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2).
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. *Journal of change management*, 14(3), 334-360.
- Lambert MJ, Barley DE. Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. *Psychotherapy*. 2001;38(4):5.
- Lane, C., Huws-Thomas, M., Hood, K., Rollnick, S., Edwards, K., & Robling, M. (2005). Measuring adaptations of motivational interviewing: the development and validation of the behavior change counseling index (BECCI). *Patient education and counseling*, 56(2), 166-173.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2012). *Motivational interviewing: Helping people change*. Guilford press.
- Rollnick, S., & Miller, W. R. (1995). What is motivational interviewing?. *Behavioural and cognitive Psychotherapy*, 23(4), 325-334.
- Moyers, T. B., Miller, W. R., & Hendrickson, S. M. (2005). How does motivational interviewing work? Therapist interpersonal skill predicts client involvement within motivational interviewing sessions. *Journal of consulting and clinical psychology*, 73(4), 590.
- Norcross, J. C., & Wampold, B. E. (2011). Evidence-based therapy relationships: research conclusions and clinical practices. *Psychotherapy*, 48(1), 98.
- Rubak, S., Sandbæk, A., Lauritzen, T., & Christensen, B. (2005). Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis. *British journal of general practice*, 55(513), 305-312.
- Sherif, M., & Hovland, C. I. (1961). Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change.
- Van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry*, 14(3), 270-277.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.