WE HEBBEN LEIDERSCHAP NODIG VAN EEN ANDERE SOORT

Je struikelt over artikelen en blogs over leiderschap. De strekking is vaak hetzelfde: wat moet een leider c.q. manager doen of laten om betrokkenheid, medewerkers-tevredenheid en welzijn te realiseren. De talloze artikelen over dit onderwerp zijn vaak opgebouwd volgens een vast stramien: een inleiding, een stappenplan in een paar bulletpoints hoe je dit kunt realiseren en tot slot een dringende oproep om hier echt werk van te maken. Ik ben het daar overigens zeer mee eens! Als werkgever begrijp ik als geen ander dat medewerkers het verschil maken in organisaties, als welzijn en tevredenheid de norm is.

Maar deze ideële voorstelling van zaken is uiteindelijk niet meer dan eenrichtings-verkeer. Eén kant van de medaille. En daar zit wat mij betreft de crux. Daarom missen al die artikelen en blogs over leiderschap uiteindelijk toch de kracht voor echte duurzame verandering in leiderschap. Welzijn op het werk vraagt een inspan-ning van werkgever én werknemer.

Ik zie overigens al jaren een geweldige omslag in leiderschapsdenken bij onder-nemers zelf. En ja, er blijven altijd wel een paar oud-denkers en leiderschapshorken die vasthouden aan ‘command en control’ die hoe dan ook alleen zelf de dienst willen uitmaken.

Voor welzijn en succes is de inzet van beiden nodig: de betrokken werkgever én de betrokken werknemer. Beiden begrijpen steeds beter dat zij alleen samen duur-zaam het verschil kunnen maken. Organisaties waar tevredenheid en welzijn de met overtuiging gekozen waarden en identiteit zijn, kennen geen loopgraven, dubbele agenda’s en gecreëerde tegenstellingen. Daar bestaat en functioneert onderlinge verbondenheid van een andere soort als een vanzelfsprekende en natuurlijke manier van wederkerigheid. Daar wil iedereen wel werken en zien mensen naar elkaar om. Betekenis geven aan leiderschap van een andere soort doe je samen!

ALS MEDEWERKERS NIET BETROKKEN ZIJN, WAAROM BETREK JE ZE ER DAN NIET BIJ?

De afspraak was op zijn verzoek. Frank was CEO van een groot en succesvol ICT-bedrijf. Hij zag er zorgelijk uit. “Ik heb een probleem en ik kom hier zelf niet meer uit.” Struikelend en weer opkrabbelend had de organisatie de klassieke groeistuipen overwonnen. Inmiddels stonden ze aan de vooravond van een belangrijke transformatie die hen een significante voorsprong zou opleveren ten opzichte van de concurrentie.

Frank had met een kleine groep vertrouwelingen meer dan een jaar gewerkt aan een uitdagende en unieke visie die zijn vakgebied op haar grondvesten zou doen schudden. Maar de eerste presentaties in het bedrijf waren op een fiasco uitgelopen. Weerstand, afkeuring en scepsis waren hem ten deel gevallen. “Het is hopeloos en het maakt me kwaad. Ik heb de verkeerde mensen in mijn organisatie. Zij moeten deze verandering gaan dragen, maar het overgrote deel laat ondubbelzinnig weten er gewoon niet in te geloven.” Frank had zich leeggepraat en ging uitgeblust achterover zitten. Hij keek mij aan. “Zeg jij het maar. Ben ik nou gek? Wat is hier aan de hand? Ik begrijp het gewoon niet. Mijn hele team trouwens niet.”

Ik liet hem even uitrazen. Toen er een stilte viel zei ik: “Als ik zo naar je luister Frank, ben je gewoon boos en teleurgesteld omdat jij bij jouw mensen betrokkenheid mist.”
“Dat is precies de spijker op z’n kop”, was de felle reactie van Frank. “Maar beste Frank”, zei ik, “begrijp ik het nu goed dat jij jouw medewerkers verwijt geen betrokkenheid te hebben, terwijl jij ze in deze hele ontwikkeling tot nu toe nooit betrokken hebt?”

Frank opende zijn mond … deed hem weer dicht en het bleef stil. Frank had even geen tekst. Juist die stilte was misschien wel de beste reactie die hij in lange tijd aan zijn bedrijf en zijn medewerkers had gegeven.

VEROORDEEL ONGEWENST GEDRAG. NIET DE MENS. ER BESTAAN GEEN ONGEWENSTE MENSEN

In heel wat leiderschapstrainingen en coachsessies heb ik ondernemers horen klagen over vervelende en lastige werknemers. Mensen die kennelijk snel weerstand oproepen. Lastige teamleden die we liever kwijt dan rijk zijn.

Er is heel wat onderzoek gedaan naar het gedrag van lastige personen. Ik herinner me het onderzoek naar de kwaliteit van besluiten nemen door teams. Het onderzoek was zo opgezet dat er teams van gelijkgestemden werden geformeerd. Teams die hun eigen teamleden mochten uitzoeken. En teams die dat ook mochten, maar die een zogenaamde mol kregen toewezen. Die laatste had de geheime opdracht dwars te liggen, alles ter discussie te stellen maar uiteindelijk wel constructief voor het beste resultaat te gaan.

Je voelt de bui al hangen. Teams met gelijkgestemden konden zelfs met de meest taaie onderwerpen, afstemming vinden met elkaar en gezamenlijk unanieme besluiten nemen. De teams met de mol hadden het lastig. Simpelweg omdat de mol altijd weer kwam met tegenwerpingen, nieuwe feiten en argumenten. Om gek van te worden.

Doel van het onderzoek was om na te gaan wat de objectieve kwaliteit van de besluiten waren die de teams hadden genomen. Het was snel duidelijk. De teams met de mol in hun midden creëerden aantoonbaar betere en effectievere besluiten dan de teams met gelijkgestemden. De mol had een duidelijke functie en meerwaarde.
Ter afronding van het onderzoek moesten de teams één teamlid ontslaan. De gelijkgestemden hadden het erg zwaar. Ze wilden niemand missen. De teams met de mol waren er binnen een minuut uit: de lastige mol ging eruit!

Zonder dat we het in de gaten hebben, zijn wij dus in staat om wat het beste is voor onze organisatie te ontslaan als we de kans krijgen. Alleen omdat wij niet kunnen of willen omgaan met lastig gedrag. Lastig gedrag is echt iets heel anders dan ongewenst gedrag. Veroordeel ongewenst gedrag, maar verwar dit niet met lastige mensen.

ANDERS DENKEN = ANDERS DOEN

Om veranderingen een kans van slagen te geven, moeten we anders leren denken en anders leren doen. Want als we blijven doen wat we altijd al deden ... krijgen we wat we altijd al kregen.

Ben Tiggelaar (bestseller-auteur, internationaal spreker en gepromoveerd in veranderpsychologie) helpt ons om beter te begrijpen waar het om gaat bij anders denken en anders doen.

Anders denken

1. Zorg dat wat je wilt veranderen aansluit op de overtuiging en waarden die medewerkers al hebben. Mensen gaan niet veranderen waarin ze niet geloven.
2. Laat mensen (nieuwe) dingen doen waarvan ze zelf de overtuiging hebben dat ze dat ook echt kunnen. Veranderingen werken van binnenuit, niet van buitenaf. Want als mensen niet geloven dat ze het kunnen, gaan ze het niet doen.
3. “Mensen volgen mensen. Geen cijfers en geen powerpointpresentaties. Zorg voor leidende rolmodellen in het veranderproces die de sociale bewijskracht leveren voor de verandering, zodat ook de rest in beweging komt.

Anders doen

1. Vertaal abstracte jaardoelen naar concrete actiedoelen die vertellen wat er vandaag moet gebeuren. Je vergroot hiermee de kans van slagen met een factor 10.
2. Aan de basis van elke verandering staat het veranderen van gedrag. Het helpt enorm als je tijdens dit proces zowel de fysieke omgeving als de sociale omgeving van mensen verandert.
3. Zorg dat er structureel sprake is van evalueren, leren en experimenteren in plaats van alleen maar focus op presteren. Veranderingen verlopen nu eenmaal niet volgens een rechte lijn. Steeds opnieuw kijken en leren van wat we zien. En als we het niet weten, gewoon durven experimenteren en accepteren dat er fouten gemaakt worden.

Veranderen is niet het probleem. Wij zijn het probleem. Laat leiderschap daarom beginnen bij zelfverandering vóór we van anderen opeisen wat we zelf niet kunnen of willen.