NO-NONSENSE LEIDING GEVEN

HOE JE EFFECTIEF COACHEND LEIDINGGEEFT

Nadia van der Vlies

Boom

Nadia van der Vlies

No-nonsense leidinggeven

Hoe je effectief coachend leidinggeeft

Boom

Inhoud

Inleiding 9

1 No-nonsense leidinggeven 11
1.1 Mature leidinggeven 11
1.2 Het mature-model in communicatie 12
1.3 De mama, de macho en de mol 15
1.4 Omgaan met hulpvragen 28
1.5 Samenvatting 32

2 Wat je moet kunnen als leidinggevende 33
2.1 Situationeel leidinggeven 33
2.2 Verantwoordelijkheid nemen 38
2.3 Het grote geheel voor ogen houden 44
2.4 Gespreksvaardigheden voor mature leidinggeven 45
2.5 Samenvatting 51

3 Leider, manager, coach 53
3.1 De rollen leider, manager en coach 54
3.2 Samenvatting 56

4 Leider 59
4.1 Leider: draagt missie, visie en strategie uit 59
4.2 Leider: kent en deelt de waarden van de organisatie 61
4.3 Leider: enthousiasmeert en inspireert 64
4.4 Samenvatting 67

5 Manager 69
5.1 Manager: vertaalt visie naar doelstellingen 69
5.2 Manager: monitort en bespreekt resultaten en gedrag 70
5.3 Manager: beoordeelt en stuurt bij 78
5.4 Samenvatting 86

6 Coach 89
6.1 Coach: stimuleert de ander om zijn eigen oplossingen te vinden 90
6.2 Coach: helpt een ander (zonder vraag) zich te ontwikkelen 96
6.3 Coach: helpt de ander (met een vraag) zich te ontwikkelen 100
6.4 Samenvatting 112

7 Reflexen 113
7.1 Wat zijn reflexen? 114
7.2 Bekende ingrijpreflexen van leidinggevenden 115
7.3 Ingrijpen als keuze, niet als reflex 118
7.4 Hoe deal je met deze (soms onhandige) reflexen 119
7.5 Samenvatting 120

8 Lastige situaties 121
8.1 Transactionele Analyse 121
8.2 TA in interactie 123
8.3 Een passieve medewerker 125
8.4 Een medewerker die niet doet wat je wil 127
8.5 Een zeurende medewerker 128
8.6 Een populaire medewerker die het niet goed doet 131
8.7 Een slecht functionerende medewerker 133
8.8 Een heel goed functionerende medewerker 134
8.9 Een medewerker die vaak ziek is 136
8.10 Een gestreste medewerker 138
8.11 Een geëmotioneerde medewerker 140
8.12 Ruziënde medewerkers 142
8.13 Omgaan met je eigen (lastige) leidinggevende 144
8.14 Samenvatting 146

Extraatje 1: No-nonsense leidinggeven in een paar open deuren 147
1. Reflecteren = leren 147
2. Het antwoord op bijna alle vragen is: maak het bespreekbaar 147
3. Als je wat wil zeggen, zeg het dan; als je wat wil vragen, vraag het dan 147
4. Als jij hard werkt, hoeft de ander dat niet te doen 148
5. Nieuw gedrag leer je door te doen, doen, doen 148

Extraatje 2: Verklarende woordenlijst 149

Dankwoord 157

Literatuurlijst 159

Inleiding

Dit boek is voor iedereen die leidinggeeft of meer wil weten over leidinggeven. Het maakt niet uit of je een startende leidinggevende bent of al ervaring hebt. Ik heb bekende theorieën over leidinggeven en psychologie vertaald naar de dagelijkse praktijk.

Ik heb dit boek geschreven omdat ik zelf zo'n naslagwerk had willen hebben toen ik begon met leidinggeven. Toen ik na ruim tien jaar leidinggeven een coachopleiding volgde, en leerde hoe je anderen zelf verantwoordelijkheid kunt geven voor het oplossen van hun problemen, dacht ik: dit zou elke leidinggevende moeten weten. Dat is ook waarom ik nu met zoveel plezier trainingen geef aan leidinggevenden. Ik laat ze ontdekken hoe ze coachende vaardigheden kunnen gebruiken om meer uit hun medewerkers te halen. Hoe ze zorgen dat medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid gaan nemen. Medewerkers ontwikkelen zich dan veel meer. En de leidinggevenden verliezen minder energie.

En net als de trainingen die we geven bij NONONS, is dit boek praktisch, luchtig en helder. Ik heb alles geïllustreerd met voorbeelden van mezelf of voorbeelden van managers uit mijn trainingsgroepen, waardoor het herkenbaarder wordt. En je alles wat je leest direct kan toepassen in je werk. En misschien ook wel daarbuiten.

Met *no-nonsense leidinggeven* bedoel ik: laten we het niet moeilijker maken dan het is. Er zijn genoeg boeken en theorieën over wat leiderschap is. Maar die beschrijven zelden HOE je dat dan doet, effectief leidinggeven. Terwijl ik weet dat veel leidinggevenden juist op zoek zijn naar handvatten en tools daarvoor. Hoe doe je dat, zorgen dat je medewerkers doen wat jij wilt? En wat doe je als het anders loopt dan jij wilt? Hoe spreek je dat uit én zorg je ervoor dat je medewerker gemotiveerd blijft?

Ik begin met persoonlijk leiderschap: de effecten van jouw gedrag op je medewerker. Wat werkt en wat niet werkt. Welke valkuilen er op de loer liggen (hoofdstuk 1). Daarna komen de vaardigheden die een leidinggevende nodig heeft aan bod (hoofdstuk 2). Ik beschrijf de rollen als leidinggevende: leider, manager en coach (hoofdstuk 3) en welke taken, verantwoordelijkheden en vaardigheden bij elk van die rollen horen (hoofdstuk 4 t/m 6). Echter, je kunt nog zo goed weten hoe het moet, soms zitten je ingrijpreflexen je in de weg (hoofdstuk 7). In hoofdstuk 8 lees je alles over lastige situa-

ties en lastige types. Helemaal achterin vind je een aantal open deuren en een verklarende woordenlijst.

De kern van dit boek is dat je als leidinggevende je gedrag kiest. Dat je je bewust bent van je houding en je manier van communiceren en de effecten daarvan. En dat je daardoor nog effectiever leiding kunt geven.

Ik ga in dit boek uit van organisaties waar mensen een leidinggevende rol hebben en in die rol verantwoordelijk zijn voor het functioneren van hun team. Sommige organisaties gaan over op zelfsturing, waarbij de rol van leidinggevenden verdwijnt. Dat betekent in de praktijk dat alle medewerkers eigenschappen van goede leidinggevenden nodig hebben, want medewerkers moeten elkaar aanspreken op gedrag, elkaar beoordelen en enthousiasmeren. Als je in een zelfsturende organisatie werkt, kun je dit boek ook lezen om te onderzoeken welke leidinggevende taken en vaardigheden je zou willen ontwikkelen.

Als je echt aan de slag wil met de inzichten en handvatten uit dit boek, kun je de opdrachten aan het eind van elk hoofdstuk maken. Zo kun je wat je leest direct toetsen en toepassen. Het is een open deur, maar: hoe meer tijd je hiervoor neemt, hoe bewuster je met je valkuilen en reflexen kunt omgaan. En als je merkt dat het niet goed lukt om te veranderen, kun je altijd nog een coach in de arm nemen of een training coachend leidinggeven volgen!

De modellen/afbeeldingen uit dit boek zijn verkrijgbaar via nonons.nl/webshop. Op onze site nonons.nl vind je ook alle informatie over coaching, opleidingen en trainingen.

Veel plezier.

Nadia van der Vlies
NONONS Opleidingen, Trainingen en Coaching

NB Waarschuwing: het kan zo zijn dat je af en toe schrikt als je leest over de valkuilen en reflexen, omdat je jezelf erin herkent. En dat je bijna gaat twijfelen aan jezelf en denkt: doe ik het wel goed? Ter geruststelling: dat hoort erbij. Als je wilt veranderen, word je namelijk eerst bewust onbekwaam (zie paragraaf 6.3).

1 No-nonsense leidinggeven

Dit eerste hoofdstuk gaat over verantwoordelijkheid geven aan je medewerker. Aan de hand van het mature-model laat ik je zien welke valkuilen je als leidinggevende kunt tegenkomen. Je zult dan ook zien welke valkuilen je herkent en welke voor jou het vaakst op de loer liggen. Je kunt namelijk veel effectiever leidinggeven als je je bewust bent van die valkuilen. En als je weet wat je kunt doen om uit de valkuilen te blijven of eruit te stappen als je erin zit. Ik zal beginnen met een uitleg over wat ik bedoel met 'mature'.

1.1 Mature leidinggeven

Mature is het Engelse woord voor 'volwassen'. Het mature-model is losjes gebaseerd op de Transactionele Analyse (zie paragraaf 8.1), waarin onderscheid wordt gemaakt tussen ouder-, volwassen- en kind-rollen.

Simpel gezegd zijn ouder-rollen de posities waarin je jezelf boven de ander plaatst. Je denkt dat je voor de ander moet zorgen of hem moet vertellen hoe iets moet. Deze rollen komen nog uitgebreid aan bod in paragraaf 1.3, waar ze de namen 'mama' en 'macho' krijgen.

De volwassen-rol is de positie waarbij je met iets meer afstand naar de situatie kijkt, waarbij je kunt benoemen wat er speelt tussen jou en de ander. Je neemt verantwoordelijkheid voor jezelf en gaat ervan uit dat de ander ook zelf verantwoordelijkheid kan nemen. Je gelooft dus dat de ander zelf capabel genoeg is om zijn taak uit te voeren en voor zichzelf te zorgen. Die houding noem ik mature.

Die mature houding zorgt ervoor dat je coachend leiding kunt geven. Want net als een coach communiceer je vanuit een gelijkwaardige positie met de ander. Je maakt jezelf niet belangrijker, maar ook niet minder belangrijk dan de ander. Dat betekent dat je de ander kunt helpen ontwikkelen, omdat je hem zelf verantwoordelijk maakt en oplossingen laat verzinnen. Maar het betekent ook dat je eerlijk zegt wat je denkt, voelt en vindt.

Hoe ziet dat eruit, mature communiceren?

Stel, een collega heeft een probleem en vertelt je dat ze niet goed weet wat ze moet doen. Jij weet het precies en helpt haar op weg. Of je leidinggevende vraagt je om een memo te schrijven en je zegt direct 'ja'. Later bedenk je pas dat dat eigenlijk helemaal niet bij jouw taken hoort.

Dit hoofdstuk laat zien dat je kunt kiezen. Hoe je ervoor kunt zorgen dat je je minder laat leiden door dingen die moeten of horen, maar dat je een keuze hebt. Je kunt kiezen wat je gaat doen. Wat daarvoor nodig is, is dat je met enige afstand naar de situatie kijkt.

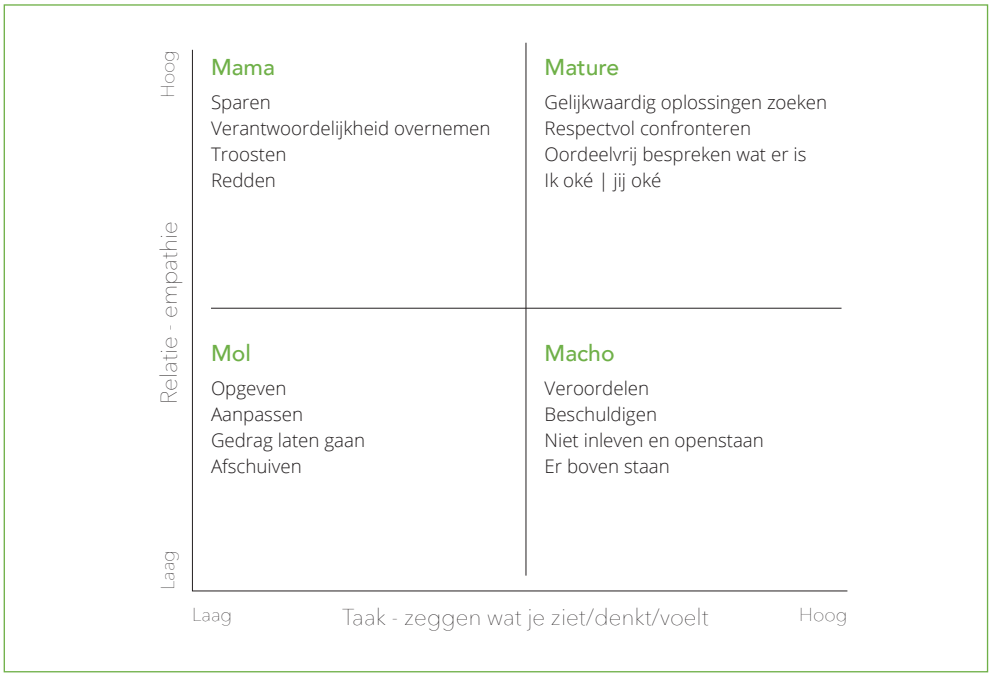
De kern van coachend of mature leidinggeven

Met coachend leidinggeven bedoel ik leidinggeven vanuit de mature-stand. Je hebt een keuze. Je kunt je medewerker helpen, maar je kunt ook besluiten het niet te doen. Je kunt bijsturen of commentaar leveren, maar ook je mond houden. Als je mature leidinggeeft, ben je in staat om te reflecteren op de situatie en om bewust te kiezen hoe je reageert en wat je doet. Je stemt je gedrag af op wat je denkt dat nodig is of wat effectief is voor je medewerker. Daarbij houd je rekening met wat goed is voor jou, voor de ander en voor de organisatie. Je communiceert op een gelijkwaardige manier met anderen, waarbij je je bewust bent van en inspeelt op wat er tussen jou en je medewerker speelt en dat ook kunt benoemen in het hier-en-nu.

1.2 Het mature-model in communicatie

Als je met je medewerker communiceert, kun je verschillende posities innemen. Als je coachend wilt leidinggeven, dan is het zinvol om zoveel mogelijk vanuit je mature-positie, dus gelijkwaardig, te communiceren. Maar dat is niet gemakkelijk. In het mature-model (zie figuur 1.1), staan de drie bekende valkuilen voor de leidinggevende: de macho, de mama en de mol. In de ideale wereld lukt het jou als leidinggevende om het merendeel van de tijd de mature houding aan te nemen. En af en toe kies je voor de rol van mama, macho of mol. Als het echt nodig is. Want die rollen zijn niet verkeerd – je schiet er alleen (onbewust) te vaak in. En dan is het een valkuil. Ik geef je in dit hoofdstuk handvatten om bewust te kiezen voor een rol. Je kiest dan voor bepaald gedrag en reageert niet automatisch vanuit je bekende reflex.

Om een gelijkwaardige rol te vervullen en je medewerker te helpen zelf de verantwoordelijkheid te nemen, moet je twee dingen kunnen:



Figuur 1.1 Het mature-model

1. empathie hebben, je kunnen inleven in je medewerker, dus zonder oordeel naast je medewerker kunnen staan;
2. je medewerker eerlijk durven zeggen wat je ziet, vindt en voelt. Dat betekent dat je ook zaken bespreekbaar maakt die mogelijk pijnlijk of kwetsbaar zijn.

Als gesprekken lastig worden, schieten veel leidinggevenden in een valkuil: ze voelen te veel mee of ze zijn juist te confronterend of te oordelend. Het mature-model laat zien hoe dit werkt en wat de effecten zijn.

De twee assen

Het model bestaat uit twee assen: de as van empathie en de as van zeggen wat je ziet, denkt en voelt. Als je hoog scoort op beide assen, heb je de coachende mindset, oftewel mature.

Veel mensen denken dat coachend leidinggeven en/of coachen alleen bestaat uit luisteren, 'hummen' en meegaan met de ander. Niets is minder waar. Het is waar dat een coachend leidinggevende echt moet kunnen luisteren en zich helemaal moet kunnen verdiepen in de ander. Je moet als het ware in het hoofd van de ander kunnen kruipen, waardoor jouw medewerker zich vrij voelt om over zijn twijfels en onzekerheden te pra-

ten, om zich kwetsbaar op te stellen. Een goede coachend leidinggevende staat naast de medewerker, zonder oordeel. Maar kunnen en durven confronteren is minstens zo belangrijk. Als jij wilt dat je medewerker zich ontwikkelt, is het essentieel dat je gedragspatronen bespreekbaar durft te maken. Gedrag dat je je medewerker ziet vertonen in gesprekken met jou of in de interactie met anderen. In de mature-stand benoem je niet alleen gedrag dat je eerder hebt gezien, maar ook gedrag in het hier-en-nu, wat je medewerker doet tijdens het gesprek met jou.

Een van mijn medewerkers praat graag en veel, en weidt erg uit. Ik merk dat ik er soms tegen opzie om met haar te praten. Ze heeft in eerdere gesprekken aangegeven dat ze graag senior wil worden en wat meer geconsulteerd wil worden door collega's. Ik benoem in een gesprek met haar wat het effect is van haar manier van praten: mijn gedachten dwalen af. De toon waarop ik dit zeg, is vriendelijk en zonder oordeel. Ik zeg het om haar te helpen verder te komen. Vrienden en collega's zullen dit niet snel tegen haar zeggen; zij haken af en denken aan iets anders. Of ze maken er grapjes over tegen anderen.
Dat eerlijk benoemen is bij uitstek jouw taak als leidinggevende. Als mijn medewerker zich ervan bewust wordt welk effect haar lange verhalen hebben, kan ze erop gaan letten en iets veranderen.

De houding van de leidinggevende in de mature-stand

- *Gelijkwaardig.* Je gaat ervan uit dat je evenveel recht hebt om je oké te voelen als je medewerker. Je zorgt in de manier waarop je communiceert voor jezelf en voor je medewerker.
- *Je bent accepterend.* Je probeert in elk geval zo weinig mogelijk je oordeel te laten merken. Je toont begrip en empathie.
- *Durft te benoemen wat er gebeurt in het hier-en-nu.* Je bent eerlijk over wat je merkt en ervaart in het gesprek met je medewerker. Als het gesprek bijvoorbeeld stroef loopt of je merkt dat je zelf geïrriteerd raakt, dan benoem je dat. Of als je merkt dat je medewerker afhaakt of zich bijvoorbeeld kleiner maakt, dan spreek je dat eerlijk uit. En je bespreekt dat idealiter op het moment dat het gebeurt, of zo snel mogelijk daarna.
- *Je straalt zelfverzekerdheid uit.* Je bent niet geneigd jezelf kleiner te maken dan de medewerker. Daarmee bedoel ik dat je jezelf niet wegcijfert of te veel aanpast aan je medewerker, maar dat je zelf je eigen koers bepaalt.
- *Je bent open en kwetsbaar.* Je hebt niet de neiging jezelf groter te maken dan je medewerker. Je staat open voor andere meningen en bent functioneel kwetsbaar. Je laat zien dat je niet almachtig en alwetend bent, dat je ook maar een mens bent, met twijfels en zorgen.

- *Onderzoekend en nieuwsgierig.* Je reageert met vragen op bijvoorbeeld weerstand of aarzeling. Je onderzoekt wat er achter het gedrag van je medewerker zit. Je zet je nieuwsgierigheid in om je medewerker beter te begrijpen en om te onderzoeken hoe je effectiever, prettiger samenwerkt.
- *Vertrouwenwekkend en vertrouwend.* Je neemt verantwoordelijkheid, je laat zien dat je weet welke kant je op wil en hoe je daar ongeveer wilt komen. Zo wek je vertrouwen en laat je zien dat je medewerkers van jou op aan kunnen. En je geeft verantwoordelijkheid; zo laat je zien dat je vertrouwen hebt in het talent van je medewerkers. Je geeft ze ruimte en vrijheid, zodat ze verantwoordelijkheid kunnen nemen en kunnen groeien.
- *Niet op zoek naar de erkenning van de medewerker.* Je werkt niet om aardig gevonden te worden door je medewerkers. Je streeft naar een gelijkwaardig contact.

In de coachende mindset nodig je je medewerker uit tot zelfredzaamheid. Je leert hem zijn eigen problemen aan te pakken zodat hij dat de volgende keren ook zelf kan. Dan maak je meer gebruik van zijn potentieel. En stimuleer je groei.

1.3 De mama, de macho en de mol

Dat klinkt natuurlijk allemaal mooi, maar in de praktijk lukt het niet altijd om 'mature' te blijven. Zeker niet als iets je raakt of irriteert. Vaak stap je dan in een van de drie veelvoorkomende valkuilen voor managers. Ik beschrijf hier hoe het eruitziet als je in een van deze valkuilen stapt, wat het effect ervan is op je medewerker en welke overtuiging de veroorzaker kan zijn van deze valkuil.

De mama

Een bekende valkuil voor leidinggevenden is de mama-rol. Ik noem het de mama-rol, maar het is een valkuil waar mannen en vrouwen allebei in stappen. Het is de neiging om direct te gaan helpen en oplossen. De reflex om je medewerkers te vertellen hoe ze iets aan kunnen pakken. Of dat je je medewerker gaat geruststellen of wil helpen door lastige zaken te relativeren. Maar iemand graag willen helpen maakt je nog geen goede leidinggevende. Dat is misschien wel het allerbelangrijkste en het moeilijkste van het coachend leidinggeven: om dat idee los te laten. Het idee dat je moet helpen.

Medewerkers die iets niet kunnen of ergens in vastlopen, voelen zich machteloos en zo gedragen ze zich soms ook. Ze stralen uit of ze zeggen letterlijk: 'Kun je me helpen, ik weet het zelf niet meer.' Als je dat hoort of ziet, is meestal je reflex om de helpende

hand te bieden. Het voelt zo natuurlijk – als iemand zegt: 'Help!', dan help je. Het is de basis van medemenselijkheid om aardig en behulpzaam te zijn. Zonder erbij na te denken geef je tips of advies. Je doet het rechtstreeks: 'Weet je wat jij zou moeten doen?' of door een suggestieve vraag: 'Heb je al geprobeerd om ...?'

Het effect van de mama-rol

Wat is er mis met een goed advies?, denk je. Wat is er mis met de mama-rol? Ten eerste: adviseren werkt vaak niet. Je kijkt namelijk door je eigen bril naar anderen, vanuit je eigen referentiekader. Als jij toevallig net een boek hebt gelezen over assertiviteit, zie je overal mensen die te voorzichtig communiceren. Je kijkt naar de ander met jezelf als richtlijn. Dus als je je medewerker wilt helpen met jouw advies, kun je zomaar de plank misslaan. Je medewerker heeft een heel ander leven, een andere achtergrond, een andere opvoeding en andere angsten en overtuigingen.

Denk je maar in: je vertelt een vriend over een probleem en hij begint meteen te vertellen wat je moet doen. Maar wat hij zegt, heb je allang geprobeerd. Je loopt hier namelijk al langer mee rond, dus je weet zelf echt beter dan je vriend wat wel en wat niet werkt. Zo'n gesprek voelt vermoeiend; soms raak je geïrriteerd. Zo kan je medewerker zich ook voelen als je hem tips of adviezen geeft. Als jij met adviezen komt, zal hij tegensputteren, bezwaren opwerpen of soms ogenschijnlijk meegaan met wat je zegt, maar intussen innerlijk afhaken.

Maar ik heb echt een heel goed advies, hoor ik je denken! Nou, dat is nog erger. Als je advies wél deugt, dan maai je het gras voor de voeten van je medewerker weg. Hij krijgt geen kans om zelf zijn eigen oplossing te vinden en hij wordt bevestigd in het idee dat hij het niet kan. Zijn creativiteit en oplossend vermogen worden niet uitgedaagd. Misschien vindt hij het lekker makkelijk dat hij niet zelf hoeft na te denken, maar in dat geval wordt hij afhankelijk van jouw adviezen. Hij leert: als ik een probleem heb, dan klop ik aan bij mijn leidinggevende. Je krijgt het dus drukker en drukker en je medewerker groeit niet.

Het effect van de mama-rol is dus dat je medewerker passiever wordt. Dat hij minder verantwoordelijkheid gaat nemen, want die verantwoordelijkheid neem jij al. Eigenlijk maak je dan je medewerker luier en passiever. En dat is precies wat je niet wilt.

Waarom je een mama wordt

- Ik ben belangrijk en ik ben nodig

De mama-rol geeft je vaak het prettige gevoel dat je nodig bent en dat je je plicht doet als helper. Ik herken dat. Ik heb jarenlang problemen voor medewerkers opgelost. Vonden ze hun werk niet leuk, dan herschikte ik wat taken en praatte ik net zo lang met ze tot het weer

wat beter ging (of leek te gaan). Na zo'n gesprek waarin ik van alles voor ze had opgelost voelde ik me enorm nuttig. Dankzij mij was mijn medewerker geholpen. Dacht ik. Maar in feite drukte ik de medewerker verder in de kind-rol en maakte ik hem afhankelijk van mij. Mijn medewerkers hoefden niet zelf na te denken en leerden dat ook niet. Ze bleven doen wat ze altijd al deden – om het probleem heen lopen, de verantwoordelijkheid afschuiven.

Daphne, een deelnemer aan mijn training, vertelt dat ze een nogal temperamentvolle collega (Arjan) heeft, die eens tegen haar medewerker schreeuwde. Toen haar medewerker dat aan haar vertelde, was ze in shock. Hoe durfde hij? Tegen Daphne deed hij nooit zo grof, dus ze besloot hem duidelijk te maken dat ze dit soort gedrag niet accepteert.
Was dat mature? Nee, het was de mama-rol naar haar medewerker toe en de macho-rol richting Arjan. Het gevolg van de mama-rol is dat haar medewerker er niet steviger van wordt. Het enige dat ze leert, was dat ze zich bij Daphne kan melden als mensen over haar grenzen gaan. Je medewerker zelf leren hoe ze effectief omgaat met grensoverschrijdend gedrag gebeurt dan niet. Toen Daphne zich dat realiseerde, besefte ze dat ze ondanks haar bedoeling om haar medewerker te beschermen, haar feitelijk de kans ontnam om te groeien.

Vraag: Wat had Daphne wel moeten doen, als ze mature had willen reageren?
Antwoord: Ze had kunnen vragen hoe deze situatie voor haar medewerker was en wat ze er mee zou willen. Bijvoorbeeld: Heb je dit vaker? Wat zou je willen met deze situatie? Wat zou je willen of kunnen doen? Het haar zelf laten oplossen dus.

- Ik wil aardig gevonden worden

Iemand helpen is ook aardig. Het voelt bovendien makkelijker om een medewerker die niet weet wat hij moet doen, even te helpen door te vertellen hoe jij dat altijd doet. Dus naast belangrijk willen zijn is aardig gevonden willen worden ook een overtuiging die je in de mama-rol duwt.

In de mature-stand help je niet automatisch, maar vraag je eerst door. Je onderzoekt de situatie voordat je besluit of je wilt helpen of niet. Je vraagt bijvoorbeeld waarom je medewerker dit geval lastig vindt, of wat de verschillende opties zijn. In mijn trainingen aan managers hoor ik dan altijd als reactie: 'Maar dat is toch niet aardig?' We denken nu eenmaal dat het aardig is om iemand die het even niet weet, te helpen door het probleem over te nemen. Je schiet in de mama-rol: ik schrijf het mailtje wel.

Wat kan helpen om deze reflex tegen te gaan, is te bedenken dat je de ander alleen op korte termijn even helpt als je in de mama-rol zit. Op lange termijn help je iemand niet om zich te ontwikkelen. Dus het lijkt aardig om het goede antwoord te geven, of om iemands

werk voor te doen, maar het is kortetermijndenken en zelfs een beetje egoïstisch, omdat je in de mama-rol stapt om je beter te voelen over jezelf. Daar schrok ik zelf nogal van, want ik bedoelde het altijd zo goed in die mama-rol. Ik wilde juist aardig zijn.

- Ik wil een verschil maken

Een andere reden waarom leidinggevenden in de mama-rol schieten, is dat ze medewerkers heel graag willen helpen om zich te ontwikkelen. Als medewerkers stagneren in hun ontwikkeling, niet snel genoeg stappen zetten, is de mama-leidinggevende geneigd er wat aan te doen. Je gaat er harder aan trekken, je gaat suggesties doen hoe iemand sneller kan groeien of een andere functie kan krijgen.

Veel leidinggevenden – ik ook – hebben medewerkers weleens voorgekauwd wat een volgende stap zou kunnen zijn. Of we leggen ze ontwikkelingsdoelen in de mond. Met de intentie dat ze zich sneller zullen ontwikkelen. In feite zeg je: 'Wat jijzelf hebt verzonnen, is niet goed of niet goed genoeg.' Je neemt de verantwoordelijkheid over zijn eigen carrièreontwikkeling over.

Je medewerker zegt regelmatig dat hij toe is aan een volgende stap. Jij gunt hem die stap en je hebt al van alles gedaan om hem zichtbaarder te maken in de organisatie. Je hebt hem op een internationaal project gezet, noemt zijn naam regelmatig als je met de directeur overlegt en je geeft hem de mogelijkheid om naar congressen te gaan. Maar je ziet ook dat hij kansen niet pakt. Presentaties laat hij door collega's doen, in het internationale project doet hij weinig en congressen zegt hij af omdat hij het daarvoor te druk heeft. Je raakt geïrriteerd en merkt dat je moe wordt van de situatie. Jij bent in de mama-rol geschoten toen hij mopperde over zijn carrièrepad. Hij blijft zeuren en neemt geen verantwoordelijkheid. Hij schiet zelfs in de weerstand bij sommige suggesties van jou ('Op congressen spreek je toch nooit interessante mensen').

Vraag: Als jij als leidinggevende wil dat hij meer verantwoordelijkheid neemt, wat zou je dan moeten doen?
Antwoord: Hem respectvol confronteren met het feit dat hij wel zegt te willen groeien, maar dat je hem geen stappen ziet zetten. En dat het effect op jou (als zijn manager) is dat je geïrriteerd begint te raken. (Zie ook paragraaf 5.2 over respectvol confronteren.)

Wanneer is het wél slim om te kiezen voor de mama-rol?

Is de mama-rol dan altijd slecht? Nee hoor. Soms is het belangrijk om even voor je medewerker te zorgen. Niet uit een reflex, maar omdat je er bewust voor kiest. Bijvoorbeeld als

een medewerker in een crisissituatie zit. Als hij ziek of uitgeput is en op dat moment geen beslissingen kan nemen of als hij niet voor zichzelf kan zorgen of geen overzicht meer heeft.

Ik had een medewerker die midden in een nare vechtscheiding zat, en heel hard doorwerkte en stug doorging om een deadline te kunnen halen. Hij had last van forse stressklachten en ik zag dat anderen hem daardoor gingen ontzien. Hij liet steken vallen en deed zijn werk niet zoals hij het daarvoor deed. Bewust stapte ik in de mama-rol: ik vertelde hem dat hij echt rust moest nemen en dat ik met hem wilde bespreken wat hij wel en niet ging doen de komende tijd.

De macho-rol

Een tweede valkuil is 'de macho'. Die herken je misschien ook bij jezelf. De macho-leidinggevende scoort erg hoog op eerlijk zeggen wat hij ziet, denkt en vindt, maar lager op empathie. Hij zegt dus precies wat hij vindt van het gedrag van zijn medewerker, zonder rekening te houden met diens gevoelens. Hij spreekt zich uit over van alles en nog wat: hoe die ander zijn werk doet, hoe serieus hij zijn werk neemt, of hoe hij zich ontwikkelt.

Het effect van de macho-rol

Zodra je een oordeel voelt of uitspreekt, is het fundament van de coachende mindset weg. De ander voelt jouw afkeuring en zal je reactie als kritiek opvatten. Als je een oordeel voelt, verdwijnt je nieuwsgierigheid en kun je je niet meer in de ander inleven. De gelijkwaardigheid is vanaf dat moment verdwenen, dus de ander voelt zich niet meer veilig genoeg om kwetsbaar te kunnen zijn. Hij zal minder geneigd zijn je te vertellen over het waarom of de achtergrond van zijn gedrag.

Het effect van de macho-rol is net als bij de mama-rol dat de ander in een kind-rol schiet (of blijft): omdat jij oordelend boven de ander gaat staan, voelt die zich klein en bekritiseerd. Dit kan zich uiten in aangepast en braaf gedrag, dat je medewerker precies gaat doen wat jij zegt of vraagt. Als een schooljongetje dat door de meester op de vingers is getikt. Ervaren leidinggevenden kennen het waarschijnlijk wel. Dat je soms het idee hebt dat medewerkers je klakkeloos volgen, maar niet echt zelf nadenken. Dat is vaak het gevolg van de macho-rol.

Er is ook een andere kind-rol die de medewerker kan aannemen. Dat is de rebel. De rebel gaat juist in de weerstand. Zelf ken ik die reactie ook. Als een leidinggevende mij te veel instructies geeft en het steeds beter weet dan ik, dan denk ik al snel: als je het allemaal zo goed weet, doe het dan lekker zelf!

Als je medewerker in de kind-stand zit – of het nu aangepast is of rebels – neemt hij geen verantwoordelijkheid. Het effect van macho-leidinggeven is dus dat medewerkers wat bang worden, of braaf doen wat je zegt. Ze haken af of ze worden rebels. Niet het type medewerker dat je om je heen wilt hebben.

Mark, een deelnemer aan de training Coachend Leidinggeven, heeft een medewerker, Bas, die steeds zijn cijfers niet op orde heeft. Hij heeft altijd smoesjes en geeft anderen de schuld. Bas schuift de schuld af op zijn collega's. Mark vindt dat vervelend, want dit gebeurt te vaak. Mark begint te balen. In de macho-rol zegt hij: 'Schuif toch niet altijd alles af op anderen, dat is zo onprofessioneel. Regel het gewoon! Zonder smoesjes!'

Vraag: Als jij als leidinggevende wil dat hij meer verantwoordelijkheid neemt, wat zou je dan moeten doen?
Antwoord: Hem respectvol confronteren met het feit dat je merkt dat je medewerker een aantal keer naar anderen wijst als het niet goed loopt. En dat het effect op jou (als zijn manager) is dat je geïrriteerd begint te raken. Vervolgens check je of hij dit herkent en geef je aan wat je graag zou willen. (Zie ook paragraaf 5.2 over respectvol confronteren.)

Macho in schaapskleren

Je denkt misschien dat de macho-rol betekent dat je je als leidinggevende dominant of onaardig gedraagt, of dat je nogal uitgesproken bent. Maar pas ook op voor de wolf – of in dit geval de macho in schaapskleren. Hoe aardig je het ook brengt, als er een oordeel doorheen klinkt, zit je toch in de macho-rol. En dat heeft effect op je medewerker. Denk dan aan zinnen als: 'Tja, wat ik toch gek vind, is ...' of aan suggestieve vragen als: 'Hoe vond je zelf dat dit project ging?' *C'est le ton qui fait la musique*. Als je deze vragen stelt vanuit oprechte nieuwsgierigheid, dan is het niet macho. Maar als jij vindt dat het project niet goed ging en je stelt deze vraag met een ondertoon van kritiek, dan voelt je medewerker dat er een 'goed' antwoord gegeven moet worden.

Waarom je een macho wordt

In de macho-rol schieten heeft vaak te maken met medelijden of met je eigen oordeel.

- Medelijden

Je vindt je medewerker zielig en wilt hem in bescherming nemen. Dus je laat hem eens even goed merken wat jij van de situatie vindt. Dit gedrag is te vergelijken met de mama-rol, alleen staat je oordeel hier meer op de voorgrond.

Je secretaresse Hilde wordt op een nare manier door een directe collega bekritiseerd op hoe zij haar werk doet. Als Hilde dit met jou (haar leidinggevende) bespreekt, word je boos. Je zegt dat ze dit absoluut niet moet pikken. Wie denkt die collega wel niet dat ze is! In jouw boosheid zit oordeel en medelijden. Je hebt een oordeel over de collega die onacceptabel gedrag vertoont, maar ook over Hilde, die dit laat gebeuren. Doordat je zo duidelijk je oordeel laat merken, voelt Hilde zich nog kleiner. Ze begint zelfs die collega te verdedigen, die het volgens haar niet per se zo rot bedoelde. Met je boosheid ontneem je haar de kans om zelf tot een conclusie te komen over de situatie en om zelf de verantwoordelijkheid te nemen.

Vraag: Als jij als leidinggevende wilt dat Hilde zelf verantwoordelijkheid neemt, wat zou je dan moeten doen?
Antwoord: De eerste stap is Hilde vragen wat ze wil met deze situatie. Zo kom je erachter wat haar mogelijke oplossing is. Misschien wilde ze al voor zichzelf gaan opkomen en met haar collega gaan praten. Of ze wilde weten of je het herkent. Als je bijvoorbeeld een patroon ziet (dat Hilde vaker over zich laat lopen), dan kun je dit eerlijk met haar bespreken (zie ook paragraaf 5.2 over respectvol confronteren).

- Je eigen oordeel

Soms vind je dat je medewerker geen goede keuzes maakt; keuzes die ingaan tegen jouw normen en waarden. Bijvoorbeeld: jij vindt dat als je je werk serieus neemt, dat je dan fulltime werkt, terwijl je nieuwe medewerker ervoor kiest om vier dagen te werken om tijd ook te hebben voor andere zaken. Of je vindt dat iedereen stappen moet zetten in zijn carrière, maar je medewerker is tevreden met zijn positie en voelt geen behoefte om hogerop te komen. Zo kun je een oordeel hebben over het gedrag van je medewerker, zijn werkethos, zijn thuissituatie of het werk dat hij aflevert.

Hoe parkeer je dat oordeel? Dat is lastig. Maar niet onmogelijk. Het helpt om je bewust te worden van dat oordeel en dat het effect van je oordeel is dat je je medewerker kleiner maakt. De manier om minder oordeel te hebben is door je nieuwsgierigheid 'aan' te zetten. Verplaats je in je medewerker, hoe werkt dit voor hem? Vraag je af hoe het is om hem te zijn en je zo te voelen als hij. Als je merkt dat het gedrag van de ander echt te veel weerstand bij je oproept en je niet nieuwsgierig kunt worden, kun je het gesprek beter nog niet voeren. Het is dan beter om eens bij jezelf te rade te gaan of je hier iets mee wilt doen. Je zou bijvoorbeeld eens met iemand (een coach) kunnen onderzoeken waarom dit oordeel van je zo sterk is en wat je kunt doen om toch met deze medewerker op een prettige en constructieve manier samen te werken.

In een training vertelt leidinggevende Els dat ze moedeloos wordt van haar medewerker Sebas. Hij komt afspraken niet na, lijkt niets te doen met afspraken die ze in hun gezamenlijke overleggen maken en reageert laat of niet op mails. Els raakt hoe langer hoe meer gefrustreerd door zijn lakse gedrag. Ze begint hem meer te controleren en vraagt steeds dwingender naar wat hij aan het doen is. Ze merkt alleen geen verbetering, sterker nog, hij lijkt nog minder met Els te delen.

Vraag: Als jij als leidinggevende wil dat Sebas meer verantwoordelijkheid gaat nemen, wat zou je dan moeten doen?
Antwoord: Je eerlijk uitspreken. Vertellen wat je ziet gebeuren, wat het effect op jou is en wat je graag zou willen. Toen Els een eerlijk gesprek met Sebas aanging en hem vertelde wat haar opviel, vertelde Sebas haar dat hij zich grote zorgen maakt over zijn broer. Hij had het niet willen laten merken. Hij probeerde zijn bezorgdheid te verbergen met zijn nonchalante houding. Hij had juist geprobeerd Els wat op afstand te houden omdat hij op zijn beurt geïrriteerd raakte van haar dwingende toon.

Wanneer is het wél slim om te kiezen voor de macho-rol?

- Wakker schudden

Soms is het belangrijk om een medewerker even wakker te schudden, om kort door de bocht te zeggen hoe zijn gedrag overkomt. Of om iemand te confronteren met het feit dat hij geen stappen zet. Dan reageer je niet uit ongeduld, oordeel of ergernis, maar omdat je ervoor kiest en omdat het je medewerker verder helpt.

- Brand

Soms is het echt nodig om de macho-rol in te zetten. Bijvoorbeeld bij brand. Als er letterlijk brand is, ga je je collega's niet nieuwsgierig vragen hoe ze denken dat die brand het makkelijkst geblust kan worden. Dan deel je orders uit en zorg je dat iedereen precies doet wat je vraagt. Het kan ook om een spreekwoordelijke brand gaan, een presentatie die binnen een uur bij de directie moet liggen of een ernstige klacht die onmiddellijk opgepakt moet worden. Je kunt je macho-rol dus bewust inzetten, dan kies je ervoor om je medewerkers aan te spreken vanuit oordeel of beter weten. Echter, als je dat heel regelmatig moet doen, dan heb je wel vaak brand. Dan is het zinvol om te gaan bespreken hoe je deze situaties kunt voorkomen.

Macho-beroepen
Er zijn beroepen waar je als leidinggevende vaak in de macho-rol zit, omdat er nu eenmaal strikte orders moeten worden uitgevoerd. Denk aan een chirurg of een opnameleider, die staccato vertelt wat de rest moet doen. Het overleg vindt pas weer plaats na de operatie of als de opnames zijn afgelopen. Ook dan is het effect van de macho-rol dat je medewerkers in een kind-stand gaan, braaf doen wat je zegt en weinig verantwoordelijkheid nemen. Dat is in die gevallen ook de bedoeling. Het is prima als je bewust kiest voor een rol omdat dat nodig is. Het gaat erom dat je er niet meer per ongeluk en automatisch inschiet, want dan is het een reflex. Het is goed om je reflexen en hun effecten te kennen, want dan kun je zelf meer bepalen wat je doet, en bewust kiezen voor een stijl.

De mol

De mol is de leidinggevende die niet durft of het opgegeven heeft, die het gesprek niet meer aangaat. De leidinggevende die denkt: laat maar zitten. De mol weet dat het nodig is om te bespreken hoe de samenwerking verloopt, maar doet het niet. De mol heeft zich teruggetrokken in zijn molshoop en blijft daar lekker zitten. Omdat hij bang is, onzeker of afgehaakt.

- Je medewerker komt regelmatig te laat, maar je denkt: hij doet verder zijn werk goed, dus ik zeg het maar niet.
- Je medewerker draagt te uitdagende kleding en heel veel make-up. Je weet dat ze graag serieuzer wil overkomen, maar je durft niet tegen haar te zeggen dat haar uiterlijk hier ook een rol in speelt.
- Je medewerker is vaak bot en kortaf tegen zijn medewerkers. Je weet dat ze achter zijn rug roddelen. Maar als jij hem erop aanspreekt, vermoed je dat hij jou een softie vindt, dus zeg je niets.
- Je medewerker is heel goed in haar werk, maar door haar perfectionisme doet ze veel langer dan anderen over haar taken. Je wilt haar niet demotiveren, dus zeg je dit niet tegen haar.
- Je medewerker neemt weinig initiatief. Je hebt dit voor je gevoel al meerdere keren aangekaart en je bent er moe van, dus je denkt: laat maar, het heeft toch geen zin.

Het effect van de mol-rol

Als je je niet uitspreekt, neem je geen verantwoordelijkheid. Het effect op je medewerker is dat diens gedrag niet verbetert. Vaak hoop je dat hij het vanzelf oppakt en verandert,

maar dit gebeurt zelden. De kans is groot dat het gedrag verergert, omdat hij zich van geen kwaad bewust is.

Waarom je een mol wordt

- Je bent bang of onzeker

Je vindt het te spannend om het bespreekbaar te maken. Je bent bang slapende honden wakker te maken en iemand te confronteren met zijn houding of gedrag. Je twijfelt of je wel in de positie bent om te zeggen wat je te zeggen hebt.

Veel leidinggevenden zijn bang om minder aardig gevonden te worden als ze eerlijk zeggen wat er minder goed gaat. Of ze zijn bang dat medewerkers daardoor minder gemotiveerd raken.

Ik had een medewerker die vaak kritiek had op het management en op hoe dingen geregeld waren binnen ons bedrijf. Ze vond ook dat er te weinig capaciteit en budget beschikbaar was voor haar aandachtsgebied. Daar mopperde ze vaak over. Toen ik opperde dat we een aanvraag konden doen voor meer medewerkers als we konden bewijzen dat het geld op zou leveren (even tussendoor: zie je dat ik in de mama-rol schoot, ik probeerde het op te lossen voor haar), reageerde ze lauwtjes. Ze zei: 'Dat komt er toch nooit door.'
Toen ze later weer mopperde, vertelde ik haar pinnig dat ze dan maar een voorstel moest maken waarin ze de kosten van een extra medewerker af zou zetten tegenover de hogere inkomsten (hallo macho-rol!). Twee weken later kreeg ik een Word-bestandje met tien regels, met nauwelijks onderbouwing. Ik wist meteen dat ik daar nooit extra capaciteit mee zou krijgen. Ik twijfelde of ik haar zou vragen om een nieuw voorstel te maken. Maar ik was bang haar te demotiveren, en dat ze zou mopperen over hoe ingewikkeld zo'n aanvraag is, dus heb ik de aanvraag zelf gemaakt.
Zo zie je, mama en macho wisselden elkaar af. Maar ook de mol. Ik vond namelijk dat ze zich er wel heel makkelijk vanaf maakte. Ik vond ook dat zij mij hierdoor met werk opzadelde. En ik vond dat ze in een mopperstand stond, door wel te klagen, maar niets te doen.
Maar dat zei ik allemaal niet.
Dat noem ik mollen. Je ziet het wel, maar je zegt het niet.

- Je haakt af

Als een medewerker na een aantal gesprekken nog steeds niet in actie komt, kun je de neiging krijgen om te denken: laat maar. Niets werkt bij deze persoon. Niets lijkt te lukken. Op een gegeven moment heb je geen puf meer om de confrontatie aan te gaan. Je ziet

ook niets meer waar je medewerker iets aan zou kunnen hebben. Je laat het verder maar zitten.

Soms is dat het gevolg van het feit dat je een negatief oordeel hebt over de ander. Maar het kan ook zijn dat je te veel hebt willen doen. Dat je in de mama-rol hebt gezeten.

Wanneer is het wél slim om te kiezen voor de mol?

Soms is het zinnig om even niet in te grijpen, gewoon omdat je nog niet helder hebt wat er precies aan de hand is. Soms kan even mollen functioneel zijn. Bijvoorbeeld als je een patroon aan het zoeken bent. Als je jezelf aan het afvragen bent wat het nou precies is dat je zo stoort of wat je steeds ervaart met je medewerkers. In dat geval is het geen reflex, maar een keuze: de keuze om nog even te wachten met je uitspreken. Tot je beter inzicht hebt in wat het precies is.

Ook kun je even mollen als het niet het juiste moment of de juiste setting is om te zeggen wat je denkt, vindt en voelt. In een volle vergaderzaal, of als iemand ontzettend gestrest is, kun je ervoor kiezen om even te wachten. Tot je alleen met je medewerker bent, of tot hij ervoor openstaat.

Dit is wel *tricky*. Want dit zijn ook vaak smoesjes om niets te zeggen.

Een tijdje geleden werkte ik samen met een acteur in een training over feedback geven. De training was in het Engels en hij kwam niet goed uit zijn woorden door de taalbarrière. Ik moest daardoor zelf alle zeilen bijzetten en dat vond ik best irritant. Toen ik dit later tegen mijn collega zei, vroeg ze of ik hem daarop had aangesproken. Dat had ik niet gedaan, want hij moest meteen weg na de training en er stond een andere trainer bij, zei ik. Dus ik had een reden om het gesprek niet aan te gaan.
Of was dit meer een smoesje om het niet te hoeven zeggen? Ik had hem kunnen bellen natuurlijk. Maar ik dacht: ja, wie ben ik om hem op zijn vaardigheden aan te spreken? Hij werkt als freelancer voor ons, dus ik kan ook de volgende keer gewoon een andere acteur vragen, dan hoef ik hem niet te kwetsen.
Weer een smoesje. Uiteindelijk heb ik hem gebeld en eerlijk uitgelegd hoe ik het had ervaren. Hij schrok wel even, maar reageerde uiteindelijk heel begripvol. En ik voelde me er veel beter over. Ook omdat ik hem zeker ga vragen voor Nederlandstalige opdrachten. Als ik niets had gezegd, dan was ik hem blijven mijden.

Ik geef dit voorbeeld om te illustreren dat het een keuze kan zijn om even te wachten voordat je iemand gaat confronteren met zijn gedrag of houding.

Wees wel eerlijk tegenover jezelf. Is het echt een keuze? Of is het een smoesje om een lastig gesprek te vermijden, zoals bij mij het geval was?

Van rol wisselen

Het is niet zo dat je een mama-leidinggevende of een macho-leidinggevende bent. Je schiet alleen af en toe in die rollen. De meeste leidinggevenden kennen alle valkuilen wel. En ook in een gesprek kun je binnen een paar minuten van mol naar mama en naar macho schieten. Sommige rolwissels komen wat vaker voor.

Van mol naar macho

Als je een tijd je mond hebt gehouden, neemt je ergernis meestal toe. Ik noem dit: zegels sparen. Je vindt iets wat je medewerker doet vervelend, maar benoemt het niet. In je hoofd tel je dit wel op bij de andere vervelende voorvallen. Als je medewerker dan nog iets niet goed doet, heb je er weer een zegel bij. Niemand weet dat die zegels in jouw hoofd zitten en dat jij ze steeds bij elkaar optelt. En zelf ben je er misschien ook niet eens bewust van dat je dat doet.

Op een dag is de maat vol. Of beter: je zegelboekje is vol. En dan word je boos en komt het er niet zo tactisch uit. Jij was te lang de mol. Nu schiet je in de macho.

Celine, deelnemer aan een leiderschapsprogramma, vertelt dat haar collega Thijs regelmatig te laat komt. Hij loopt dan om half tien binnen en als ze hem met opgetrokken wenkbrauwen aankijkt, zegt hij, met een brede glimlach op zijn gezicht: 'Ik ben toch stipt op tijd?' Omdat dit bleef gebeuren, terwijl Celine toch echt duidelijk had laten blijken dat ze dit gedrag niet oké vindt, schiet ze uit haar slof en zegt ze dat ze dit echt niet normaal vindt. Dat hij op tijd hoort te komen, zijn baan serieus moet nemen en het fatsoen moet hebben om niet zijn collega's te laten opdraaien voor de voorbereidingen voor een presentatie die hij moet gaan geven. En dat ze hem, als hij nog een keer te laat komt, van deze klant afhaalt.
Doordat Celine een tijd heeft zitten mollen – ze dacht namelijk dat haar afkeurende blik duidelijk was en dat hij het wel zou snappen – is ze in de macho-rol geschoten. Nu vertelt ze hem bestraffend wat hij moet doen.

Vraag: Wat zou een mature reactie zijn geweest?
Antwoord: Respectvol confronteren, vanuit gelijkwaardigheid benoemen wat er tussen haar en hem gebeurt en wat het effect op haar is (zie ook paragraaf 5.2 over respectvol confronteren).

Ik denk dat iedereen deze situatie wel herkent. En het is ook niet erg om boos te worden op iemand die steken laat vallen. Maar als je te lang je mond hebt gehouden, schiet je in de macho-rol en word je veroordelend en bestraffend. Het effect is dat de medewerker in de kind-rol schiet. Meestal gaat hij zichzelf dan alleen maar verdedigen. En geen verantwoordelijkheid nemen. Hij doet hooguit even wat je van hem hebt geëist, uit angst.

Van mama naar macho

Soms heb je heel lang in de mama-rol gezeten – je hebt veel adviezen gegeven, je medewerker zelfs op gang geholpen en je merkt dat hij er niets mee doet. Dan kan het zomaar gebeuren dat je uit ergernis in de macho-rol schiet: je wordt boos en je schiet in je oordeel. En dat hoort je medewerker aan je stem. Je geeft geen zuivere feedback, je feedback is gekleurd door je oordeel.

Stel, je hebt een medewerker die erg gestrest is, je hebt al meerdere keren met hem daarover gesproken. Hij zegt dat hij eerder uit zijn werk naar huis wil gaan en thuis meer ontspannende dingen gaat doen. Maar keer op keer houdt hij zich niet aan deze voornemens. Je hebt hem nog een mp3 over mindfulness gemaild en die heeft hij niet eens beluisterd. Je zegt: 'Dit heeft geen zin bij jou, want je doet toch niet wat je je voorneemt.'
Nu zit je in de macho-rol. Je communiceert als een macho. Je geeft niet rustig aan wat je ziet. Je bent niet meer nieuwsgierig.

Van mama of macho naar mol

Als je een tijdje in een mama- of een macho-rol zit, word je vanzelf moe. Het is namelijk hard werken om steeds oplossingen te verzinnen en adviezen te geven. Je kunt dan van mama naar macho schieten, maar je kunt ook meteen van mama of macho naar de mol gaan. Dat je uitgeblust denkt: laat maar. Het werkt toch niet wat ik doe. Vervolgens haak je af en steek je er geen tijd meer in. Je spreekt je niet (meer) uit of gaat het onderwerp uit de weg.

Ik had een medewerker die heel slordig was. Hij werkte heel hard, maar was altijd het overzicht kwijt. Niemand wist wat hij aan het doen was en daar werd zijn omgeving – en ik ook – heel onrustig van. Ik heb van alles voor hem gedaan: zelf werklijsten gemaakt, een coach voor hem gezocht, een cursus timemanagement geregeld (nogal mama), maar hij pakte niets op.
Ik werd er na een tijdje zo moe van, dat ik in mijn ergernis afhaakte en hem er niet meer op aansprak. Maar ik vertelde ook niet dat het me wel dwarszat en dat het zijn groei belemmerde (mol).

- Bij wie schiet je vaak in de mama-rol? Wat doet de ander waardoor jij daarin terechtkomt?
- Welke gesprekken ga jij uit de weg? Wie zou de waarheid horen als je zou stoppen met mollen?
- En bij wie reageer je vaak vanuit de macho-rol? Wat doet de ander waardoor jij in die rol terechtkomt?
- Is er ook iemand die tegenover jou juist in de mama of macho zit?

1.4 Omgaan met hulpvragen

Ik beschreef het al eerder: als je een tijdje in de mama-rol zit, word je vaak moe en vervolgens raak je geïrriteerd. Als je erg je best hebt gedaan om iemand te helpen en het lijkt niet te werken of hij pakt het niet op, is het risico groot dat je hem verwijten gaat maken. Je belandt dan in de dramadriehoek.

De dramadriehoek (zie figuur 1.2) (ook afkomstig uit de Transactionele Analyse) toont aan hoe makkelijk (en vaak) je in een patroon terechtkomt. Gelukkig laat het model ook zien hoe je er weer uit kunt stappen. Maar het is nog fijner om te voorkomen dat je in de dramadriehoek terechtkomt. De dramadriehoek is een rollenspel dat onbewust gespeeld wordt. Het is een spel vol ongelijkwaardigheid: iedereen in het spel vindt zichzelf beter of minder dan de ander. En niemand neemt verantwoordelijkheid. Klinkt niet best, hè?

De dramadriehoek bestaat uit het slachtoffer, de redder en de aanklager. En die rollen wisselen steeds. Je herkent in deze rollen misschien ook de mama en de macho.

Figuur 1.2 De dramadriehoek

Het slachtoffer

Het slachtoffer is een klager, die zich als een hulpeloos kind opstelt. In de praktijk: een zeurkous, een mopperaar, een medewerker die (even) geen oplossingen ziet. Maar een slachtoffer is ook iemand van wie jij denkt dat hij het beter zou kunnen hebben. Dus ook een medewerker die in jouw ogen harder zou kunnen groeien of beter zou moeten kunnen presteren.

Janneke klaagt bij haar leidinggevende Daan dat ze haar werk niet goed kan doen, omdat ze steeds te laat teksten aangeleverd krijgt van haar collega's. Zij kan er zelf niets aan doen, zegt ze, en ze heeft alles al geprobeerd. Ze praat maar door over dat ze op deze manier toch haar werk niet kan doen!

De redder

De redder wil het slachtoffer redden en geeft daarom (ongevraagd) advies, denkt voor de ander en neemt de verantwoordelijkheid over (net als de mama). In het begin genieten redders vaak van hun rol: ze voelen zich belangrijk en nuttig. Net als ik: ik voelde me vaak zo waardevol, als ik mijn medewerkers kon helpen met het oplossen van problemen. Maar redders vergeten op te komen voor hun eigen behoeften en daarom verliezen ze uiteindelijk (te) veel energie.

Terug naar het voorbeeld van Janneke en Daan. Daan heeft de communicatiemanager al een paar keer aangesproken om ervoor te zorgen dat zijn afdeling beter gaat aanleveren. Ook heeft hij Janneke uitgelegd dat zij haar collega's eerder bij het proces moet betrekken. En dat ze in haar mails stelliger kan communiceren. Met andere woorden: Daan probeert ongevraagd haar problemen voor haar op te lossen.

De aanklager

De aanklager veroordeelt en beschuldigt de ander. Hij denkt en praat niet respectvol over de ander. Hij is boos of geërgerd en geeft de schuld daarvan aan de ander (macho).

Daan raakt geïrriteerd. Hij ziet dat Janneke, ondanks zijn hulp en goede raad, niet verandert. Hij vindt dat ze zeurt, zonder zelf actie te ondernemen. Hij kan het niet meer opbrengen om naar haar geklaag te luisteren, omdat hij vindt dat ze iets had moeten doen met zijn tips.

In de dramadriehoek wissel je zonder het door te hebben van rol. De dramadriehoek begint dikwijls met een redder die een ander (het slachtoffer) gaat helpen, vaak ongevraagd, omdat hij die ander zielig vindt, omdat hij denkt dat hij het beter kan of weet, of omdat hij ongeduldig wordt. Redder en slachtoffer houden deze interactie een tijdje in stand tot een van beiden (of zelfs beiden) aanklager worden.

Zodra het slachtoffer niet doet wat de redder wil, of nog meer wil hebben en hem overvraagt, kan de redder veranderen in een aanklager: hij beschuldigt en veroordeelt het slachtoffer. Wat een rot-slachtoffer, hij luistert ook nooit! Het slachtoffer wordt nog meer slachtoffer, of hij verandert ook in een aanklager en zegt verontwaardigd dat de ander (die redder was) dit niet kan maken. Of het slachtoffer wordt op zijn beurt redder en probeert het goed te maken door de ander te redden. Degene die als redder begon, kan ook via aanklager opschuiven naar de positie van slachtoffer: 'Ziet niemand dan wat ik allemaal voor hem heb gedaan?'

Volg je het nog? Een rollenspel waarin jijzelf wisselt van rol. Je kunt van slachtoffer aanklager worden, maar ook van redder naar aanklager gaan.

Je medewerker klaagt over werkdruk en vertelt dat ze slecht slaapt. Je wilt haar helpen. Je neemt wat werk van haar over, geeft haar een dag extra vrij en stuurt haar een interessant artikel over werkdruk en stress. Lees: je schiet in de redder-rol.
Twee weken later blijkt dat ze de vrije dag nog niet genomen heeft en de artikelen niet gelezen heeft. Daar was ze te druk voor. Inwendig begin je haar nu te veroordelen: wat een ondankbaar mens. En misschien spreek je het ook uit: 'Hoe denk je dan fitter te worden, als je niets doet aan je slaapprobleem?' Je bent niet meer nieuwsgierig, maar boos. Zij voelt zich veroordeeld en wordt nog zieliger, nog meer slachtoffer: 'Ja hoor eens, het lukt me gewoon niet, ik kan het allemaal niet aan.' Of ze verandert ook in een aanklager: 'Wat je me stuurde, daar had ik niets aan.' Of ze wordt redder en zegt: 'Je hebt gelijk, het lag aan mij dat dit niet werkte.'

Van drama naar winnaars

Hoe kom je hier nou uit? Uit dit drama. De dramadriehoek kan een winnaarsdriehoek worden als de drie posities een andere invulling krijgen.

- Een redder kan een *helper* worden, als hij zorgt voor een goede balans tussen geven en nemen, tussen zorgen voor zichzelf en zorgen voor anderen. Als leidinggevende kun je soms een medewerker die echt vastzit, willen 'redden'. Als je niet automatisch gaat redden, maar er bewust voor kiest om hulp te bieden, wordt het 'helpen'. Daar

hoort ook bij dat je geen ongevraagde hulp biedt, maar vraagt hoe je de ander kan helpen.

Ik heb zelf de neiging om iedereen die een leuke baan zoekt aan interessante mensen uit mijn netwerk te koppelen, maar niet iedereen zit daarop te wachten. Dus voor ik aan mijn koppelpogingen begin, vraag ik eerst: 'Vind je het leuk als ik je aan wat mensen voorstel?' Dan kan de ander aangeven of dat iets is waar hij wat aan heeft of niet.

- Een slachtoffer kan leren realistisch te zijn. Dat betekent: eerlijk zeggen hoe je je voelt en hulp vragen als je iets niet kan. Dan ben je geen slachtoffer, dan ben je een realistische in de winnaarsdriehoek. Om hulp vragen is iets anders dan het slachtoffer uithangen. Een slachtoffer doet alsof hij niets kan en weet, die doet hulpeloos. Een realistische zegt eigenlijk: ik kan van alles, maar dit weet ik even niet. En dat is juist heel mature. Het is zelfs heel fijn als je medewerker duidelijk maakt wat hij van jou als leidinggevende wil.

Mijn collega's kwamen best vaak met vragen bij me, over bijvoorbeeld een klacht die binnen was gekomen of een lastige vraag van een klant. Toen ik over de dramadriehoek hoorde, realiseerde ik me dat mijn medewerkers zich soms een beetje slachtofferig opstelden als ze met een probleem bij me kwamen. En dat ik dan heel snel in de redder stapte.
Ik heb ze toen gevraagd of ze voortaan eerst zelf wilden bedenken hoe iets opgelost kon worden, en dat ik het liefste een voorstel wilde horen in plaats van een vraag. Zo probeerde ik ervoor te zorgen dat ze niet als slachtoffer binnenkwamen, maar medewerkers werden die hun eigen mogelijkheden kenden en om hulp vroegen als ze dat echt nodig hadden. Het lukte me daarna veel beter om niet meteen te willen redden. En dat gaf mijn medewerkers meer vertrouwen en het kostte mij veel minder energie.

- Als je geen aanklager wilt blijven, moet je assertiever zijn. Je geeft je grenzen aan en spreekt je uit als iets je niet bevalt. Je zegt wat je de ander ziet doen, wat het effect op jou is en wat je van de ander zou willen. Op deze manier voorkom je dat je geïrriteerd gaat doen en aanklager wordt.

- Beschrijf een dramadriehoek waar jij in zit.
- Welke stap kun jij zetten om uit deze dramadriehoek te stappen?
- Zie je ook medewerkers van jou die met elkaar of met anderen in een dramadriehoek zitten? Wat kunnen zij anders doen?

1.5 Samenvatting

Mature leidinggeven is leidinggeven met de mindset dat je medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen taak, werkgeluk en gezondheid. Ze zijn in staat om voor zichzelf te zorgen.

Als het allemaal soepel loopt, is mature (coachend) leidinggeven makkelijk, maar als het anders loopt dan je wilt, liggen de valkuilen op de loer.

Een valkuil is dat je de mama-rol pakt, dat je je medewerker wilt redden, het op gaat lossen. Omdat je denkt dat dat aardig is, of omdat je denkt dat hij het zelf niet kan. Echter, hier wordt je medewerker lui van. Een andere valkuil is de macho-rol. Dan ga je je medewerker vertellen wat hij moet doen, of je maakt van je irritatie een oordeel. Ook hiervan wordt je medewerker passiever en misschien zelfs wat bang of hij past zich te veel aan. De derde valkuil is de mol: je zegt niet wat je eigenlijk zou moeten zeggen. Uit angst of omdat je er geen zin in hebt.

Ook in moeilijke situaties kun je meer mature reageren. Daarover gaat dit boek. Als je mature leidinggeeft, dan zoek je de gelijkwaardigheid op in je interactie en neem je de verantwoordelijkheid niet over. Ook niet als een medewerker hulpeloos doet.

Nu de valkuilen duidelijk zijn, laat ik in het volgende hoofdstuk verschillende vaardigheden zien die essentieel zijn voor een leidinggevende.