

Elke dag beter worden

Ondernemers verzuchten soms: ging er maar meer vanzelf, ik moet overal aan trekken. Gelukkig weten de meeste leiders wel dat hun werkomgeving een direct gevolg is van hun eigen gedragingen en overtuigingen. Het bedrijf heeft de persoonlijkheid van de ondernemer.

TEKST MICHEL BRANDT | BEELD MALOU EVERS

Het leervermogen van een organisatie wordt sterk bepaald door de *mindset* in het bedrijf, die *fixed* (statisch) kan zijn, of groiegericht. De leergierigheid in een organisatie is goed te beïnvloeden. Een organisatie is een samenwerking van mensen. Hoe zien die mensen hun positie, hun eigen kwaliteiten en die van hun collega's? Helaas leren velen van ons op school al dat ze slim of dom zijn, goed in sport, of dat je nooit zult leren zingen, met het verzoek om je mond te houden. Ook intelligentie wordt 'vastgesteld'. Binet, de uitvinder van de IQ-test maakte deze echter niet om een stempel voor het leven te plaatsen, maar om ontwikkeling in te zetten en te meten.

De Amerikaanse hoogleraar Carol S. Dweck heeft veel onderzoek verricht naar de gevolgen van een statische of een groeizame mindset. Wat brengt de statische mindset ons? Iemand die ergens officieel goed in is, zal zorgen dat hij dit aanzien behoudt. Als je een bepaald IQ hebt en je gelooft niet in groei daarvan, zul je zorgen dat je vooral een slimme indruk maakt. Dat leidt tot uitdagingen vermijden, defensief gedrag bij belemmeringen. Inspanning is zinloos als

je toch niet wijzer kunt worden. Kritiek hoor je liever niet, eventueel negeer je negatieve feedback. Succes van anderen is vervelend. Er zijn voorbeelden genoeg te bedenken van hele bedrijven die zo reageren.

Uit veel onderzoek blijkt dat onze hersenen zich spectaculair kunnen aanpassen. Op YouTube kun je allerlei clips vinden over mensen die in hun jeugd gelabeld werden als ongeschikt voor iets, terwijl zij later toppers werden. Denk aan Michael Jordan, Albert Einstein, Ray Charles, Thomas Edison of Charles Darwin. Mensen kunnen ergens beter in worden, met oefenen, instructie of mentorschap en de juiste leermethode. Als je gelooft dat mensen hun mogelijkheden kunnen verruimen, beter kunnen worden, leidt dat tot een ontvankelijke houding: uitdagingen zijn welkom, tegenslag is een les, inspanning levert succes of zelfs meesterschap op, kritiek is nuttig en leerzaam. Succes van anderen is inspirerend.

In een werkorganisatie kom je de statische houding veel tegen. Er valt echter vrijwel altijd wat aan te doen.

**“BESTE
LEIDINGGEVENDE,
ALLE COACHING IS
ZELFCOACHING”**

MICHIEL BRANDT:

**“MENSEN KUNNEN ERGENS
BETER IN WORDEN, MET OEFENEN,
INSTRUCTIE OF MENTORSCHAP
EN DE JUISTE LEERMETHODE.”**



De leidinggevende bepaalt de stijl van het bedrijf. Zij kan haar eigen mindset veranderen, door zelfonderzoek, coaching, maar vooral oefenen. Wanneer medewerkers haar benaderen, voelen zij zich gehoord, zij haalt het leerzame uit de boodschap.

Iedereen in het bedrijf heeft behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid, deze leiden tot de juiste motivatie: dingen doen omdat je ze belangrijk en interessant vindt. Dit betekent voor de leiding: ruimte bieden en leren van reacties, uitleggen waarom de organisatie iets doet, samen afspreken hoe. Aanspraken en afspraken helder maken, mensen zelf laten beslissen hoe zij hun taak uitvoeren.

Uit onderzoek van Coert Visser en Gwenda Schlundt Bodien (NOAM) blijkt dat de wijze van feedback geven veel invloed heeft op de motivatie van de ontvanger. Persoonsgerichte complimenten of kritiek leiden niet tot verbetering. Daarmee krijgt de ontvanger een stempel opgedrukt die tot faalangst kan leiden. Inhoudelijk leert iemand er niets van. Negatieve persoonsgerichte opmerkingen als “jij bent een drukker!” leveren zeker niets op. Als de leidinggevendenden in de organisatie veelvuldig persoonsgerichte kritiek of complimenten geven, zal de organisatie daarvan een statisch karakter krijgen of houden, waarin de behoefte aan vooruitgang beperkt wordt.

Procesgerichte feedback gaat over wat er is gedaan. De ontvanger wordt ondersteund op zijn pad. Zo is het mogelijk dat iemand, die altijd te voorzichtig was, een risico heeft genomen dat verkeerd is uitgepakt, toch een compliment krijgt. Procesgerichte feedback leidt tot kwaliteitsverbetering en is motiverend voor de medewerker.

Bij deze leidende principes worden mensen leergieriger en proactief:

- vaardigheden worden als leerbaar gepresenteerd;
- leren en doorzettingsvermogen worden gewaardeerd, naast talent;
- feedback stimuleert leren en toekomstig succes;
- van je leidinggevende kun je leren.

Beste leidinggevende, alle coaching is zelfcoaching. Veel succes! ■

Michiel Brandt noemt zichzelf ‘Loods bij zakelijke en persoonlijke innovatie’. Hij is mede-oprichter van SVC en eigenaar van Michiel-Brandt KennisPraktijk. Als organisatiecoach heeft hij gevoel voor hard en zacht. En 38 jaar ervaring.