

DE GORDON-METHODE®: VAN CONTACT NAAR VERBINDING

effectief leiding- geven

Dr. Thomas Gordon

Van macht naar invloed;
coachend communiceren in de praktijk



Dr. Thomas Gordon

DE GORDON-METHODE®

Effectief leiding- geven

*Van macht naar invloed:
coachend communiceren in de praktijk*

KOSM • S

Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

KOSM • S

www.kosmosuitgevers.nl

Eerder verschenen bij Tirion Uitgevers BV, Baarn
met als ISBN 90 4390 725 1

Oorspronkelijke titel: *Leader Effectiveness Training (L.E.T.)*

Oorspronkelijke uitgever: G.P. Putnam's Sons en Perigee/

The Berkley Publishing Group, 1977, 2001

© 1977, 2001 Thomas Gordon

© 2010 Kosmos Uitgevers B.V., Utrecht/Antwerpen

Vertaling oorspronkelijke editie: drs. F. van Oosterbosch; herziening:

v.o.f. in Aksie – Akkie de Jong

Bewerking en actualisering: drs. D. van Herwerden-Eendebak (Stichting NET)

Adviezen: Ruth M. Groeneveld, Joek I. Vader-de Graaff (Stichting NET),

Pieter van Osch

Omslagontwerp: Oranje Vormgevers

ISBN 978 90 215 4857 9

NUR 808

Alle rechten voorbehouden / All rights reserved

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Inhoud

<i>Inleiding</i>	9
<i>Opmerking van de vertaler</i>	11
1 Hoe u een effectief leider kunt worden	13
2 Leiding geven is meer dan de leiding hebben	22
3 Autocratisch of democratisch beslissen	43
4 Vaardigheden die uw medewerkers helpen hun eigen problemen op te lossen	54
5 Het dagelijks gebruik van luistervaardigheden	76
6 Het vervullen van de eigen behoeften	91
7 Het managementteam effectief laten functioneren	110
8 Conflicten: wie wint, wie verliest?	127
9 De overlegmethode of geen-verliesmethode: conflicten omzetten in samenwerking	153
10 Toepassingsmogelijkheden van de geen-verliesmethode in organisaties	193

11 Het periodieke planningsgesprek: een nieuwe methode voor het evalueren en verbeteren van prestaties	208
12 Enkele fundamentele zaken waarmee leiders te maken hebben	225
<i>Een persoonlijk naschrift</i>	231
<i>Effectief Leiding Geven in Nederland</i>	235
<i>Dankwoord</i>	237

Hoe u een effectief leider kunt worden

Het woord *leadership* verscheen naar verluidt pas rond het jaar 1800 in de Engelse taal. Vervolgens duurde het nog honderd jaar voor de sociale wetenschap het fenomeen leiderschap serieus begon te bestuderen. De afgelopen eeuw hebben onderzoekers echter hun best gedaan de verloren tijd in te halen. Ze bogen zich over de vraag hoe mensen in leidinggevende posities terechtkomen, hoe ze die posities behouden, hoe ze ‘volgers’ aantrekken, hoe ze groepsprestaties beïnvloeden en wat effectief leiding geven inhoudt. Er is een uitgebreid overzicht van het onderzoek naar leiderschap dat een bibliografie bevat van meer dan drieduizend onderzoeken die 150 bladzijden beslaat! Het thema leiderschap is duidelijk intensief bestudeerd.

Nu de meeste geheimen van het concept leiderschap zijn ontrafeld, kunnen we vrij precies omschrijven wat er voor nodig is om goed leiding te geven. Uit de duizenden onderzoeken kunnen we een model voor effectief leiderschap afleiden, gebaseerd op de uitkomsten van grondig onderzoek van velerlei organisaties en groepen. Een van de doelstellingen van dit boek is dit model beschikbaar te maken voor al die mensen die zich in een leidinggevende positie bevinden – bij de overheid, in industriële en handelsondernemingen, op kantoren en instituten, in profit- en non-profitinstellingen, op school en in het gezin. De meeste mensen brengen een groot deel van hun leven door in groepen – in hun werk, in de kerk, bij het sporten en als ze leren. En het lijkt erop dat elke groep hoe dan ook een leider nodig heeft. Maar leiders kunnen een groep maken of breken. Hun houding en hun gedrag hebben een grote invloed op de groepsprestatie en ook op het plezier dat groepsleden eraan beleven; dat weet iedereen uit eigen ervaring met docenten, bestuurders, opzichters, commissievoorzitters, trainers, managers, geestelijken en gekozen autoriteiten. Een feit dat vaak over het hoofd wordt gezien, is dat in onze samenleving bijna iedereen wel eens

in een situatie terechtkomt waarin hij of zij een groep moet leiden. De meeste mensen worden bijvoorbeeld ouder – een leidinggevende positie ten opzichte van de kinderen. Ook de docent geeft leiding (aan zijn klas). Dit geldt eveneens voor iedereen die wordt gekozen om een commissie of projectgroep te leiden, die voorzitter wordt van een vrijwilligersorganisatie of die als leider de verantwoordelijkheid op zich neemt voor jeugdwerk of sportactiviteiten.

Hoevelen van al die mensen die zo'n leidinggevende rol op zich nemen, vinden dit een ervaring die echt voldoening schenkt? Hoevelen van hen kunnen hun optreden in die functie werkelijk een 'geslaagd karwei' noemen? Hoevelen ondervinden vervelende tegenwerking of zelfs vijandigheid, jaloezie en een weinig vriendelijke bejegening wanneer ze gewetensvol proberen leiding te geven? En hoevelen zeggen ten slotte: 'Dat nooit meer!?' Als leiding geven een slechte ervaring blijkt, is dat meestal te wijten aan de onbekwaamheid van de leider zelf. En aangezien slechts weinig mensen ooit speciaal zijn getraind in effectief leiding geven, is het geen wonder dat leiding geven zo vaak moeilijk, afmattend en teleurstellend is. Onderzoek heeft uitgewezen dat een van de voornaamste redenen waarom leiders falen, is dat ze terechtkomen in functies waarin ze nauw moeten samenwerken met anderen. *Omdat ze nooit zijn getraind in de vaardigheden die nodig zijn voor het opbouwen van goede relaties en teams die functioneren als een groep, zijn ze niet in staat gebruik te maken van de creativiteit van de groepsleden. Ze falen omdat ze niet weten hoe ze moeten samenwerken op grond van gelijkheid of partnerschap.* Een tweede doel van dit boek is dan ook leiders te laten zien welke speciale vaardigheden en methoden ze moeten leren om het huidige model voor effectief leiderschap te gebruiken. Het is niet voldoende alleen het model te begrijpen; om het toe te passen moeten leiders ook de vaardigheden onder de knie krijgen.

Neem bijvoorbeeld een belangrijk begrip als 'wederzijdse behoeftevervulling', dat in hoofdstuk 3 nader wordt uitgewerkt. Onderzoek heeft uitgewezen dat iemand effectief leiding geeft wanneer zijn medewerkers het gevoel hebben dat hun behoeften worden vervuld terwijl hij datzelfde gevoel heeft wat betreft zijn eigen behoeften. Dit wordt wel een 'eerlijke sociale ruil' genoemd. Maar hoe krijgt een leider dit voor elkaar? Wat moet hij precies doen om zo'n begerenswaardige situatie van wederzijdse behoeftevervulling te creëren? De meeste boeken over leiderschap geven geen antwoord op dit soort vragen. Toch bestaan er wel gerichte methoden om conflicten over behoeften op te lossen en tot zo'n noodzakelijke eerlijke winstverdeling te komen. De

belangrijkste daarvan is onze geen-verliesmethode die in de hoofdstukken 9 en 10 wordt uitgelegd en toegelicht. Deze methode om in zes stappen conflicten op te lossen stelt leiders in staat de theorie in praktijk te brengen, en *werkelijkheid* te laten worden wat volgens onderzoek *ideaal* is.

Onderzoeksresultaten bevestigen ook stevast het inspraakprincipe, dat wil zeggen dat groepsleden eerder bereid zijn nieuwe ideeën en nieuwe werkmethoden te accepteren als ze in de gelegenheid worden gesteld mee te denken en te beslissen over de uitvoering ervan. De meeste boeken bepleiten weliswaar inspraak voor werknemers als een ideaal dat leiders moeten nastreven, maar slechts weinige vertellen precies hoe ze dit effectief kunnen doen. In hoofdstuk 7 wordt de abstractie ‘participerend management’ uitgesplitst door te laten zien hoe leiders gebruik kunnen maken van verschillende gradaties van participatie van groepsleden; ook worden specifieke soorten groepsbijeenkomsten beschreven die leiders kunnen gebruiken om participatie aan te moedigen.

Dit is een boek over vaardigheden en methoden: hoe zo te luisteren dat groepsleden praten over hun problemen; hoe zo te praten dat groepsleden rekening houden met uw behoeften; hoe efficiënt vergaderingen te leiden; hoe problemen te herkennen en hoe efficiënt aan goede oplossingen te werken; hoe te reageren als de regels worden overtreden; hoe groepsleden ertoe aan te zetten zichzelf prestatiedoelen te stellen; hoe de evaluatie van prestaties minder bedreigend te maken.

Een aantal van deze methoden en vaardigheden heb ik jaren geleden zelf ontwikkeld toen ik als adviseur samenwerkte met leidinggevende functionarissen in diverse organisaties. Andere (vooral het actief luisteren) heb ik overgenomen van dr. Carl Rogers en anderen die mij hebben opgeleid tot professioneel hulpverlener en ook van collega's met wie ik als praktiserend klinisch psycholoog heb samengewerkt. Met de jaren is mijn vertrouwen in deze vaardigheden steeds meer toegenomen – ik weet dat ze effect hebben. Ik weet ook dat de meeste leiders ze kunnen leren. Deze overtuiging is gebaseerd op het feit dat gedurende meer dan veertig jaar vele duizenden leidinggevende functionarissen zijn opgeleid in het Effectief leiding geven (een cursus in effectief leiderschap), honderdduizenden leerkrachten en schoolhoofden in het Effectief Onderwijzen (een cursus in effectief leraarschap) en meer dan een miljoen ouders (leiders van een gezin) in Luisteren naar kinderen (een cursus die opleidt tot effectief ouderschap).

Leiding geven is meer dan de leiding hebben

Frank de Lange wordt gekozen tot voorzitter van zijn vereniging. Ongeveer terzelfder tijd wordt Rob Maas benoemd tot supervisor van de kassiers van de bank. Elly Hansens langgekoesterde ambitie om chef te worden van de verkoopafdeling gaat eindelijk in vervulling. Na zes jaar te hebben gewerkt als afdelingshoofd in de fabriek, wordt Wim Pietersen bevorderd tot bedrijfsleider. Judith de Jong wordt met grote meerderheid van stemmen verkozen tot voorzitter van een studentenvereniging. Hun vrienden wensen hun geluk en vertellen hun hoezeer ze die nieuwe positie verdienen. De een belt haar man op en brengt hem opgewonden van het goede nieuws op de hoogte. Een ander neemt zijn vriendin mee uit eten om het te vieren. Ze zijn stuk voor stuk trots op wat ze hebben bereikt. Heimelijk voelen ze allemaal dat ze ‘gearriveerd zijn’, dat ze een hogere sport van de ladder hebben bereikt en nu ‘aan de top zitten’.

Dit is de algemene reactie van mensen die zijn benoemd in een leidinggevende functie. Ze hebben het gevoel dat ze ‘er zijn’. Maar in werkelijkheid ben je er nog lang niet wanneer je een leidinggevende positie gaat bekleden. Dat is pas het begin.

Leiding hebben is nog geen leiding geven. Want wanneer u de leiding over een groep mensen hebt gekregen, zult u heel wat moeten doen voor u door die mensen wordt geaccepteerd en voor u hun gedrag kunt beïnvloeden. En wat belangrijker is: als u tot leider wordt benoemd – of dat nu afdelingshoofd is, voorzitter, manager of gewoon baas – dan brengt dat al snel onverwachte teleurstellingen en ongewenste problemen met zich mee. Ongetwijfeld zal een aantal mensen over wie u de leiding hebt, blijk geven van jaloezie. Anderen koesteren misschien wrok omdat zij die baan niet hebben gekregen; in hun ogen hebben zij die positie verdiend.

Ook zult u waarschijnlijk een aantal subtiële (en in sommige gevallen

minder subtiele) veranderingen opmerken in de relatie met medewerkers. Mensen die u tot voor kort als gelijke of als vriend behandelden, hebben hun houding ten opzichte van u ineens veranderd. Ze mijden u, lijken bang, reageren defensief in gesprekken of zijn minder open om hun problemen te delen.

Ook als u van buitenaf bent aangetrokken om een groep te gaan leiden, kunt u te maken krijgen met een breed scala van vervelende reacties: argwaan, wantrouwen, vijandigheid, onderdanigheid, passief verzet, onzekerheid. En u moet ook bedacht zijn op de mogelijkheid dat deze of gene u in uw nieuwe baan graag onderuit ziet gaan! Het is heel natuurlijk dat mensen dit soort ingebouwde negatieve reactiepatronen vertonen: die hebben ze geleerd toen ze nog klein waren. De leider erft van ieder groepslid het kind dat hij of zij vroeger was. Ieder van ons heeft immers een geschiedenis als kind achter de rug waarin hij of zij te maken heeft gehad met veel verschillende volwassenen: ouders, grootouders, docenten, trainers, pianoleraren, schooldirecteuren en mentoren. Al deze volwassenen hadden macht en gezag over ons toen we jong waren en de meesten van hen gebruikten die veelvuldig. Ieder kind ontwikkelt zijn eigen gedrag om deze gezagsdragers aan te kunnen. Sommige van deze mechanismen blijken effectief, andere niet. Als ze werken worden ze keer op keer gebruikt en groeien zo uit tot de gewone manier om te reageren op alle volwassenen die proberen de baas te spelen en te overheersen. Deze mechanismen om gezagsdragers aan te kunnen worden maar zelden terzijde geschoven als kinderen in de puberteit komen of als ze volwassen worden. Ze blijven een integraal deel van de volwassen persoonlijkheid, dat wordt aangesproken of onbewust tevoorschijn komt wanneer hij of zij in relatie komt met iemand die macht heeft of gezag uitoefent. Iedere volwassene draagt dus heel letterlijk het innerlijke kind dat hij vroeger was met zich mee en dat bepaalt in hoge mate hoe hij op leiders reageert.

In elke relatie die iemand met een gezagsdrager aangaat, is de mens van nature geneigd diezelfde mechanismen te gebruiken; die zijn immers een gewoonte geworden doordat hij ze zijn leven lang heeft gebruikt. Daarom erft een nieuwe leider ook het innerlijke kind dat hij of zij vroeger was in ieder van zijn of haar medewerkers. Deze specifieke mechanismen bestaan al en kunnen meteen worden gebruikt – de leider heeft ze niet veroorzaakt. Niettemin beschouwen groepsleden hun leider in het begin meestal als een vermoedelijke baas of overheerser en zullen dan ook dienovereenkomstig op hem of haar reageren, ook al is de leider niet van plan macht of gezag te laten gelden.

REACTIES DIE HET OPLOSSEN VAN PROBLEMEN VERGEMAKKELIJKEN

DE DEUR OPENZETTEN

Wanneer iemand een korte inleidende boodschap over zijn gevoelens heeft uitgezonden, die de luisteraar attendeert op het mogelijke bestaan van een probleem, zal de ‘hulpvrager’ meestal niet direct overgaan tot het probleemoplossingsproces. Hij wacht tot de luisteraar een uitnodiging stuurt – de deur openzet voor de hulpvrager:

‘Wil je erover praten?’

‘Kan ik je op de een of andere manier met dit probleem helpen?’

‘Ik zou graag willen weten hoe je je voelt.’

‘Zullen we er even voor gaan zitten?’

‘Stort je hart maar uit; dat wil wel eens helpen.’

‘Ik zou je heel graag willen helpen.’

‘Vertel het me maar.’

‘Ik heb tijd, dus als je wilt praten...?’

In het algemeen zijn mensen die een probleem hebben bang om anderen daarmee lastig te vallen, hun tijd in beslag te nemen, hen ermee te belasten, het over hen uit te storten enzovoort. Zij moeten er meestal eerst van overtuigd worden dat de luisteraar bereid is de rol van helper op zich te nemen. Deze antwoorden tonen heel concreet dat de luisteraar meeleeft met de zender, dat hij of zij de boodschap niet alleen hoort maar ook begrijpt wat erachter zit. Een goed luisteraar geeft er blijk van aandachtig op te letten.

PASSIEF LUISTEREN

Iedereen weet uit eigen ervaring dat als je een probleem hebt en je vindt iemand die zijn mond houdt en luistert, je meestal wordt aangemoedigd over je probleem te blijven praten. De bereidheid van de luisteraar om te zwijgen wordt meestal beschouwd als een afdoend bewijs van interesse en medeleven. Zwijgen (of passief luisteren) is een krachtig middel om mensen aan de praat te krijgen over datgene wat hun dwarszit, en zoals iedereen weet die wel eens hulp heeft gehad van een psychotherapeut: praten tegen iemand die bereid is te luisteren, kan net dat duwtje in de rug betekenen dat je nodig hebt om verder te komen.

Het managementteam effectief laten functioneren

Sommige leiders nemen het standpunt in dat ‘een vergadering een groep mensen is die individueel niets tot stand kunnen brengen maar die collectief besluiten dat er niets gedaan kan worden.’ Als we in aanmerking nemen hoe onproductief en saai veel bijeenkomsten zijn, is het niet verwonderlijk dat zoveel managers en bestuurders zo’n lage dunk van vergaderingen hebben en er zo weinig gebruik van maken om effectief problemen op te lossen. Niettemin krijgen leiders het meestal niet alleen voor elkaar; en, zoals in hoofdstuk 3 uiteengezet is, omdat ze niet alwetend zijn, hebben leiders dringend behoefte aan de inbreng van medewerkers om te helpen bij het oplossen van bepaalde problemen. Vergaderingen zullen dus wel blijven bestaan. Ik ken geen andere manier om een effectief managementteam op te bouwen.

We kunnen niet zonder vergaderingen, maar de meeste kunnen wel sterk worden verbeterd mits de groepsleider bereid is zich daarvoor in te spannen.

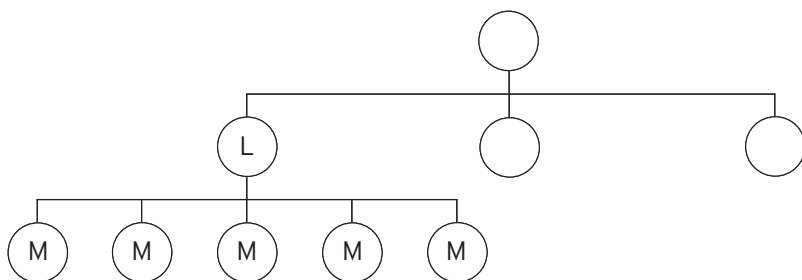
Loont het de moeite als leiders vaardigheid ontwikkelen in teambuilding? Het voordeel zal op den duur aanzienlijk zijn: het management zelf leert ervan, medewerkers worden minder afhankelijk van hun leider, ze vereenzelvigen zich sterker met de groepsdoelen, statusverschillen die een eerlijke communicatie in de weg staan worden afgebroken, medewerkers krijgen de gelegenheid hun behoeften op een hoger niveau te vervullen (saamhorigheid, acceptatie, gevoel van eigenwaarde, zelfverwerkelijking) en in veel gevallen worden er besluiten van hogere kwaliteit genomen als gevolg van het ‘verstand van de groep’.

Deze voordelen zullen echter alleen iets opleveren als de leiders zorgvuldig nadenken over kwesties als wie bij stafvergaderingen aanwezig moeten zijn, hoe agenda’s moeten worden opgesteld, hoe genoteerd kan worden, de kwestie van vertrouwelijkheid, regels voor de

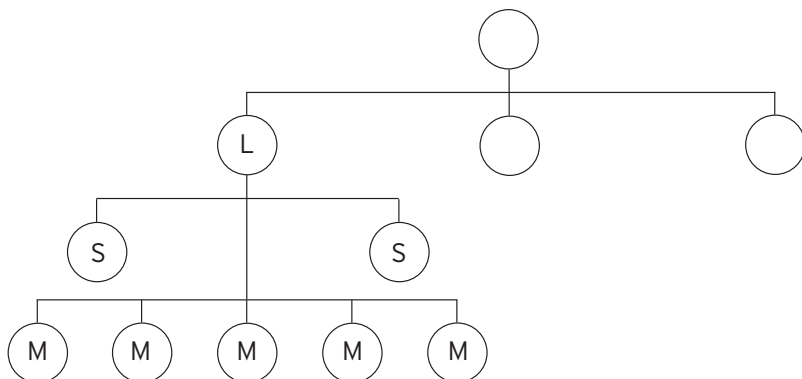
besluitvorming en procedures om de effectiviteit van de groep te evalueren. In dit hoofdstuk zal ik deze belangrijke zaken bespreken en leiders suggesties en richtlijnen aan de hand doen om hen te helpen hun team effectiever te laten functioneren.

WIE MOETEN ER DEEL UITMAKEN VAN UW TEAM?

Als u een team gaat vormen en dat gaat gebruiken om u te helpen bij de beleidsvoering en bij de oplossing van problemen, is het belangrijk dat u besluit wie er deel van gaan uitmaken en, niet minder belangrijk, dat u hen van die beslissing op de hoogte stelt. Het antwoord wordt vaak eenvoudigweg bepaald door de structuur van de organisatie: al degenen voor wie u direct verantwoordelijk bent, uw totale werkeenheid, zoals in dit schema waar de leider een groep van vijf mensen onder zich heeft:



Sommige leiders hebben echter extra mensen toegewezen gekregen met bepaalde staffuncties: gedragwetenschapper, personeelschef, juridisch adviseur, directieassistent, secretaresse enzovoort:



In tijden van economische crisis ligt de focus vooral op grote bedrijven en organisaties die omvallen, terwijl andere ondernemingen ongeschonden uit de strijd komen, of zelfs beter draaien dan ooit. Een kwestie van geluk? Van een goede markt? In elk geval is er effectief leiderschap aan te pas gekomen. Een effectieve werkgever is een motiverende coach, die ook in tijden van crisis vertrouwt op de inbreng van zijn werknemers, niet alles wil controleren, iedereen in zijn waarde laat en zo afkoerst op effectieve besluitvorming en grotere productiviteit. En dat alles binnen een goede werksfeer.

Effectief leidinggeven is een management-klassieker van de wereldberoemde Thomas Gordon. Hij schreef 9 boeken over zijn methode, die in meer dan 28 talen werden vertaald.

'De Gordon-methode is altijd toepasbaar, waar je maar bent en met wie je maar bent.

Tienduizenden mensen in Nederland zijn al getraind door 200 Gordon-trainers. Wereldwijd zijn dat er zelfs meer dan één miljoen.'

NET


net
thomas gordon
communicatie
trainingen

'Door het volgen van de Gordon-methode luister ik met andere oren en kijk ik met andere ogen naar degene met wie ik communiceer. Doordat ik geleerd heb om de moeite te nemen elkaars behoeften te onderzoeken en te verwoorden zijn zelfs lastige problemen bespreekbaar en oplosbaar geworden.'

Mr. Bepie Giesbers, landelijk coördinator Management-opleidingen voor de Rechtspraak.

'De Gordon-methode leerde me razendsnel gesprekken te analyseren. Nu ik me bewust ben van het soort gesprek, ben ik in staat om mijn eigen communicatie daarop af te stemmen. Na verloop van tijd heb ik gemerkt dat niet alleen mijn eigen effectiviteit toeneemt, maar dat de mensen in mijn omgeving het bovendien prettig vinden om zaken met me te doen.'

Mr. Jan Beekman, MPA, brigadegeneraal der Koninklijke Marechaussee

ISBN 978-90 215 4857-9



9 789021 548579


KOSMOS

NUR 808

Kosmos Uitgevers,
Utrecht/Antwerpen

 w.kosmosuitgevers.nl