

Goed voorbeeld doet goed volgen

DE MANAGER ALS BREINCOACH

Het gedrag van medewerkers is een van de belangrijkste succesfactoren bij het behalen van organisatieresultaten. Daarentegen is datzelfde gedrag de meest onvoorspelbare factor in het geheel. Geen wonder dus dat managers zoeken naar manieren om er vat op te krijgen. Hoe kun je als leidinggevende je medewerkers het gewenste gedrag laten vertonen? Kennis van het brein helpt om gerichte stappen te zetten op weg naar gedragsverandering.

De coachende manager

Coaching helpt mensen bij het zelf zoeken naar en ervaren van succes waardoor die ervaring stimuleert om door te gaan op de goede weg. In dit proces spelen het bewustmaken van huidig en gewenst gedrag, en de ingezette verandering van gedrag laten ervaren, een grote rol (Smit, et al., 2011).

Spreken we over coachend leidinggeven dan zijn er overeenkomsten met 'gewone' coaching maar ook met 'gewoon' leidinggeven. Een leidinggevende geeft zijn medewerkers feedback op hun gedrag en helpt ze hun talent goed te gebruiken in hun werk. Hij stelt vragen, zet zijn medewerkers aan het denken en moedigt ze vervolgens aan als ze kleine stappen in de gewenste richting zetten ('shaping'). Leidinggeven is, naast doelen stellen, organiseren en realiseren, in onze ogen vooral de weg wijzen in de goede richting, waarbij de leidinggevende zelf een voorbeeldfunctie heeft (Kets de Vries, 2010).

Er is één belangrijk verschil tussen de leidinggevende en de coach: de leidinggevende staat in een hiërarchische verhou-

ding tot zijn medewerker. Dat betekent dat de gesprekken met de leidinggevende niet vrijblijvend zijn. Er wordt soms 'afgerekend' als de resultaten achterblijven. De ene leidinggevende gaat hier anders mee om dan de andere. In de praktijk kom je grote stijlverschillen tegen. De effecten die het gedrag van de leidinggevende heeft op zijn medewerker is groot. Dweck (2006) en Liedtka (2009) ontdekten dat het gedrag van een leidinggevende overgenomen wordt door zijn medewerkers. Veelal is dit een onbewust proces.

Neuropsychologie

In onze hersenen zijn gebieden te onderscheiden die een grote rol spelen bij het ontwikkelen van kennis en gedrag. Dit zijn de thalamus, de hippocampus en de amygdala. Niet geheel toevallig bevinden deze gebieden zich in het oudere deel van onze hersenen: de reptielen- en zoogdierenhersenen.

De laatste tien jaar hebben zich binnen de neurowetenschap belangrijke technologische vernieuwingen voorgedaan, die het mogelijk maken om zeer gericht hersenen-

MANAGER ALS COACH



Praktijkvoorbeeld

Open deur

In een middelgroot adviesbureau is kennisdelen het jaarthema. Alle bureaulanden moeten open; alle informatie moet voor iedereen beschikbaar zijn. Er wordt afgesproken dat ook de leidinggevende meedoet. Wat schetst de verbazing als de leidinggevende zijn kantoordeur gesloten houdt en zijn contacten niet deelt. In een tijd van drie weken blijkt de aangekondigde kennisdeling een mislukt project. De leidinggevende komt erachter dat zijn (voorbeeld)gedrag de sleutel tot succes is, conformeert zich aan de afspraken en de kennisdeling blijkt positief uit te pakken.

derzoek te verrichten. Zo heeft de wetenschap ontdekt dat ons brein plastisch is en zich tot op zeer hoge leeftijd kan blijven ontwikkelen. Sitskoorn (2007) noemt dit 'de plasticiteit van onze hersenen'. Naast een min of meer analoog verloop in de ontwikkeling van ons brein, bepaalt onze omgeving het unieke patroon in onze hersenen. Ook de werkomgeving – en dus de leidinggevende – heeft effect op het ontstaan van dit patroon en de verbindingen in ons brein. (zie schema 1)

Kennis over de opbouw van het brein kunt u inzetten om zowel voor uzelf als voor medewerkers inzicht te scheppen in samenwerkingsgedrag, conflicten en tegenvallende resultaten in de organisatie. Het helpt om gerichte stappen te zetten in een gedragsverandering en dus om stappen te maken in een oplossingsrichting. Er zijn vier gebieden waarop de ontwikkelingen in de neurowetenschap u kunnen helpen om winst te behalen: veiligheid, de inzet van spiegelneuronen, denkvoorkeuren en het vieren van succes.

Veiligheid eerst!

De opbouw van het brein bepaalt voor een belangrijk deel de volgorde waarin prikkels bij ons binnenkomen. Van de 50.000 prikkels per seconde gaan er 5000 door naar het werkgeheugen, waarbij de overlevingssignalen voorgaan. Dit betekent dat veiligheid, evenals emoties, een belangrijke rol spelen in de begeleiding van mensen. Als een medewerker een 'afrekencultuur' vermoedt, dan zal dit vermoeden van grote invloed zijn op de communicatie met zijn leidinggevende. De medewerker is in dat

geval vooral bezig om niets verkeerd te zeggen of te doen. Hij dekt zich in tegen dreigend gevaar (Van Dinteren, 2010). Het effect van de omgeving op ons brein in acht genomen, is het zinvol bij coachingsgesprekken aandacht aan de (inrichting van de) omgeving te besteden. Staat uw telefoon uit? Is er koffie gehaald? Kortom, is de situatie zo ingericht dat uw medewerker zich veilig voelt? Heeft u daarnaast ook gezorgd voor een emotioneel goede sfeer (een beetje lachen helpt, evenals het maken van een compliment), dan kunt u starten met uw coachingsgesprek!

Spiegelneuronen

Als leidinggevende kunt u niet altijd rekening houden met alle 'breinen' als u uw team als geheel tegemoet treedt. Wel kunt u uw voordeel doen met het scheppen van een bepaalde sfeer door middel van voorbeeldgedrag en daarmee de inzet van spiegelneuronen. Dit zijn hersencellen, die geactiveerd worden als u iemand anders iets ziet doen. Ook helpen spiegelneuronen ons om emoties van anderen te 'lezen' en te interpreteren.

Onderzoek (Liedtka, 2009) laat zien dat uw team onbewust rekening houdt met uw normen en waarden als leidinggevende. Uw team weet dus wat u wilt, zelfs zonder dat u het heeft gezegd. Dit komt omdat de 'breinen' zich automatisch en onbewust spiegelen aan uw gedrag. Dat maakt het voor leidinggevendenden mogelijk om door het goede voorbeeld te geven, invloed uit te oefenen op hun team. Consequent zijn en congruentie zijn daarbij sleutelbegrippen. Als uw gedrag iets anders laat zien



dan wat u vertelt, ontstaan er problemen bij de aansturing van twintig breinen.

Denkvoorkeuren

Carol Dweck heeft baanbrekend onderzoek gedaan naar de invloed van denkvoorkeuren op gedrag waarbij zij twee soorten mindsets onderscheidt: de *fixed* en *growth* mindset. Mensen met een fixed mindset geloven dat ontwikkeling vaststaat en begrensd is. Mensen met een groei mindset vertrouwen op de plasticiteit van hersenen. De twee verschillende mindsets bepalen ook het denken over leren en ontwikkelen. Onderzoek van Dweck laat zien dat mensen met een groei mindset leren van hun fouten. Als leidinggevende en als coach heeft u een grote invloed op de mindsets van medewerkers. Daarbij is uw

eigen mindset, net als uw gedrag, in beeld bij de medewerkers. Dus gelooft u niet in de groei van een medewerker dan zal dit invloed hebben op het realiseren van zijn potentie en mogelijkheden. Liedtka heeft op basis van het onderzoek van Dweck aangetoond dat organisaties die innovatief zijn en groeien een 'groei mindset leader' hebben die de scepter zwaait! Uit eerder onderzoek weten we dat het beeld van een docent over een leerling - is hij slim of niet? - bepalend is voor diens ontwikkeling. Nu blijkt deze bevinding ook te gelden voor de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Medewerkers geven eerder op als hun leidinggevende er blijk van geeft dat hij niet gelooft in hun ontwikkeling.

Vier het succes!

Mensen groeien van succes. Het is belangrijk niet alleen het eindresultaat te belonen, maar ook de 'succesjes' op weg daarnaar toe. De aanmaak van dopamine - een neurotransmitter in ons brein - zorgt ervoor dat we sneller dingen opnemen, meer risico's durven nemen en dat iets langer in ons geheugen blijft hangen. Bovendien helpt dopamine om ons veilig te voelen. Een coachende leidinggevende kan hier gebruik van maken door regelmatig complimenten te geven en gewenst gedrag te belonen (Van Laar & Wielaard, 2007).

Tot slot

De winst die u kunt behalen met het toepassen van breinkennis is substantieel en vraagt soms maar om een kleine inspan-

Schema 1. Tips voor de breinmanager

Brein toepassingsgebied	Breinmanager tips
1. Veiligheid eerst!	<ul style="list-style-type: none"> - schenk aandacht aan de verschillende rollen: leidinggevende en coach - zorg voor een (emotioneel) veilige werk omgeving - houd rekening met ruimtes: verschillende ruimtes voor verschillende activiteiten - geef ruimte voor emoties
2. Spiegelneuronen	<ul style="list-style-type: none"> - geef het goede voorbeeld - verplaats u in uw medewerker - zet een heldere structuur neer met eenduidige boodschappen (congruent gedrag)
3. Denkvoorkeuren	<ul style="list-style-type: none"> - ken je eigen mindset - geef ontwikkelingsgerichte feedback - leer van uw medewerkers - breng ontwikkeling in beeld
4. Vier succes!	<ul style="list-style-type: none"> - geef complimenten - moedig uw team aan om elkaar complimenten te geven en waardering uit te spreken - beloon ook kleine stapjes - houd rekening met individuele verschillen - beloon elke bijdrage aan het teamresultaat



ning. Uw voorbeeldgedrag bepaalt of ook uw medewerkers groeien en dat is toch waar elke organisatie behoefte aan heeft en waar u als manager om gewaardeerd wordt.

Rity van der Avoort is directeur van Profcoaches. Zij heeft als organisatieadviseur, trainer en managementcoach gewerkt in verandertrajecten bij bedrijven en (onderwijs)organisaties. Ze is ontwerper van de Verander Game. Ze hanteert breinkennis in coachtrajecten en past inzichten vanuit breinonderzoek toe bij het effectief maken van leiderschapsgedrag. www.profcoaches.nl

Ria van Dinteren werkt als trainer en adviseur en begeleidt organisaties bij de toepassing van breinkennis in leer-, talent- en leiderschapsprogramma's. Regelmatig publiceert ze over de toepassing van breinkennis bij leren, ontwikkelen en leiderschap. Ze is medeauteur van het boek *Brein@work*. www.actieflereninorganisaties.nl

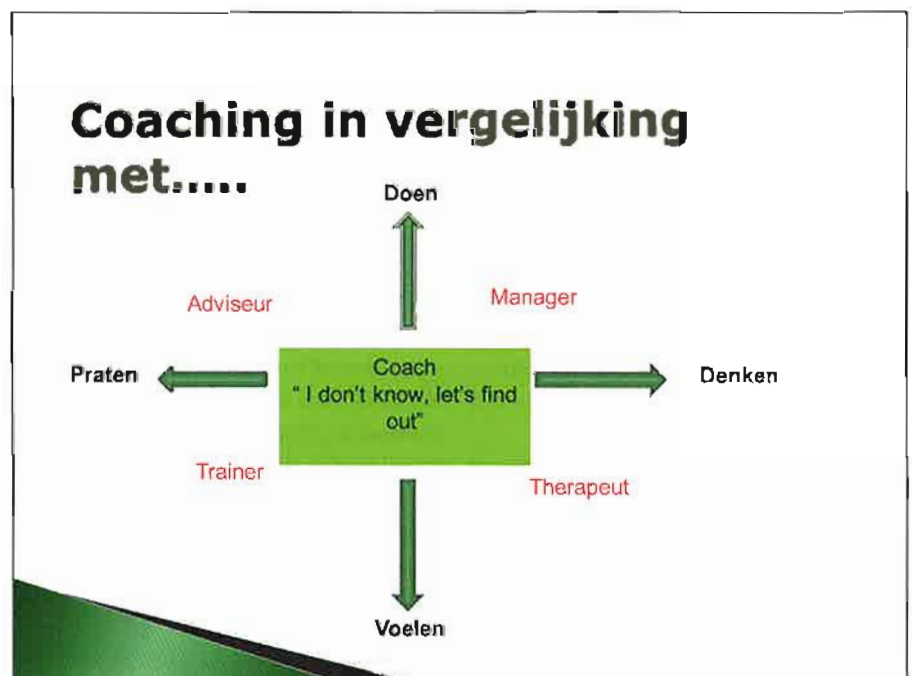
Meer informatie over hersenen:

<http://www.hersenenencognitie.nl/nl/onderzoek/nihc-programmas-projecten/hersenen-cognitiemaatschappelijke-innovatie/>
www.hersenenleren.nl
www.jellejolles.nl
<http://www.vu.nl/nl/onderzoek/interdisciplinaire-onderzoeksinstituten/azire/index.asp>
<http://www.actieflereninorganisaties.nl>
<http://www.lereniseenmakkie.nl>

Literatuur

Crasborn, J. & Buïs E. (2008). *HOE boek voor de coach*. Zaltbommel: Thema.
 Dinteren, R., van (2010). *Ons brein leert altijd op de werkplek*. In O&O p10-p.14.
 Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste*.

Schema 2. Verband tussen coaching, adviseren, managen en therapie



Amsterdam: Bert Bakker.

Dweck, C. (2006) *Mindset, the new psychology of success*. New York: Random House.

Engel, A., et al. (2009). *Methodieken, modellen, technieken en formuleren voor professionele coaching*. Deventer: Life University.

Gladwell, M. (2009). *Uitblinkers*. Amsterdam: Contact.

Kessels, J., et al. (2002). *Vrije ruimte: Filosoferen in organisaties: Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Amsterdam: Boom.

Kets de Vries, M. (2010). *Leiderschap ontraadseld*. Den Haag: SDU.

Kommers, P. (2010). *Hersenen hebben zich niet ontwikkeld om te leren maar om te overleven*. In: Lazon, N. & Dinteren, R., van (red.). *Brein@work*.

Lazon, N. & Dinteren, R., van (red.). *Brein@work*.

Houten: Springer.

Laar, M. van & Wielaard, P. (2007). Dopamine als basis voor talentontwikkeling. In: *Leren In organisaties 8/9* p. 30-p33.

Lazon, N. & Dinteren, R., van (red.). (2010). *Brein@work*. Houten: Springer.

Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Amsterdam: Nelissen.

Murre, J. (2010). De psychologie van het leren. In: Lazon, N. & Dinteren, R., van (red.). *Brein@work*. Houten: Springer.

Sitskoorn, M. (2007). *Het maakbare brein*. Amsterdam: Bert Bakker.

Liedtka, J., Rosen, R. & Wiltbank, R. (2009). *The Catalyst, how you can become an extraordinary growth leader*. New York: Crown Publishing.