

# Effectief Leiderschap

De  
Gordon<sup>®</sup>  
Methode



Van macht naar invloed:  
Coachend communiceren in de praktijk

KOSM • S

Dr. Thomas Gordon

Dr. Thomas Gordon

DE GORDON-METHODE®

# Effectief Leiderschap

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

**KOSM • S**

Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

# 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 Leiderschap in Nederland</i>	235
<i>Dankwoord</i>	237

# Inleiding

‘Waarnemen zonder te oordelen is de hoogste vorm van intelligentie.’  
– *Krishnamurti*

Meer dan ooit herkennen we dat goede intermenselijke relaties van vitaal belang zijn in organisaties. Een prettige sfeer verhoogt de energie en het plezier om samen te werken en erbij te horen, net zoals het tegenovergestelde veel stress en spanning tot gevolg kan hebben, wat vaak leidt tot buitengesloten worden, burn-out of ziekteverzuim.

Goed samenwerkende teams zijn de kern van elke organisatie. Ongeacht welke corebusiness, strategieën en structuren een organisatie kenmerken, in de basis gaat het erom of we als mensen in staat zijn onderling prettige werkrelaties op te bouwen. Elk samenwerkingsverband kent het verwijt dat het ligt aan ‘de slechte communicatie’ als doelen niet bereikt worden. We zijn het er vaak over eens dat het beter moet. En dat klopt ook!

Diverse onderzoeken tonen aan dat we zowel in werk- als privésituaties voor tachtig % niet goed communiceren. In mijn jarenlange werkervaring met teams heb ik gemerkt dat we allemaal wel heel graag beter *willen* communiceren, maar de conclusie is: we weten niet HOE! Dat is niet zo vreemd, want dit krijgen we niet mee in al onze basisopleidingen.

Dr. Thomas Gordon heeft juist voor het HOE een unieke methode ontwikkeld met het Gedragsraam als kern, een hulpmiddel waarbij complexe psychologische theorieën en sociaalwetenschappelijke inzichten vertaald worden naar eenvoudige begrippen, analyses en vooral praktische toepassingen voor de dagelijkse communicatie. De waarden die ten grondslag liggen aan de Gordon Methode om relaties als

belangrijk kapitaal te zien, zijn: *Ik ben belangrijk – Jij bent belangrijk – Onze relatie is belangrijk.*

De Gordon Methode biedt de kracht van een samenhangend communicatiemodel voor de ideale relatie tussen leiders en groepsleden en voor groepsleden onderling, uiteengezet in gewone taal die zowel te begrijpen als te gebruiken is. Deze inzichten en praktische vaardigheden leiden tot ‘Oordeelvrij Communiceren’. Tevens ondersteunt deze kennis alle andere trainingen die er in organisaties gegeven worden.

Een belangrijke basis en tevens uitdaging om een cultuurverandering in organisaties te krijgen naar ‘diversiteit en inclusiviteit’ is dat leidinggevendenden, en zij die leiding ontvangen, elkaar oordeelvrij tegemoet kunnen treden. Dit bevordert betere samenwerking, resultaat, erkenning, respect, compassie maar ook begrenzing en verhoogt empathie en zelfleiderschap.

Met de Gordon Methode kan iedereen elke communicatieve situatie snel analyseren en met de juiste interventies effectief beïnvloeden, zowel in werk- als privé-situaties. De effectiviteit van (zelf)leiderschap wordt hierdoor versterkt.

Leiderschap komt erop neer anderen in hun kracht te zetten richting het gezamenlijke doel.

Om effectief (zelf)leiderschap uit te oefenen, gericht op de relatie, is het daarom van groot belang om kennis te hebben van praktische communicatieve vaardigheden.

Met deze basiskennis ontdekt u het verschil tussen waarnemen en oordelen om daarmee uw eigen hoogste vorm van intelligentie de kans te geven.

Veel wijsheid en leesplezier toegewenst.

**Ruth M. Groeneveld**

*Gordon-trainer Effectief Leiderschap,*

*Opgeleid door Gordon Training International (1997, VS)*

# 1

## 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 leiderschap 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 leidinggeven 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 leidinggeven, is het geen wonder dat effectief leiderschap 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 Leiderschap (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).

Deze vaardigheden en methoden hebben het meeste effect op organisaties wanneer alle managementniveaus Effectief Leiderschap geven volgen. Toch is in een organisatie ook al een duidelijk effect merkbaar wanneer slechts één leider zich deze vaardigheden en methoden eigen heeft gemaakt. Dit blijkt uit een onderzoek van de universiteit van Chicago. Het betrof een evaluatie van het functioneren van een enkele leider, een bedrijfsleider, die was getraind in de in dit boek beschreven vaardigheden. Een jaar nadat deze persoon zijn stijl van leidinggeven had veranderd en de functie van bedrijfsleider had gekregen, werden er diepte-interviews afgenomen met alle mensen die direct onder hem stonden (elf voormannen) en met alle directieleden (twaalf in totaal). Van de 160 verschillende uitspraken die deze mensen over de bedrijfsleider deden, waren er maar vijf die als ongunstig konden worden uitgelegd. De meest genoemde eigenschappen van deze leider waren:

Luistert vol begrip; is bereid problemen te bespreken; staat open voor ideeën; neemt de tijd om te luisteren (27 keer genoemd).

Steunt en helpt je; laat je niet in de kou staan; staat aan jouw kant; vergeet jouw probleem niet (19 keer).

Hanteert de groepsbenadering; helpt de groep betere beslissingen te nemen; bevordert samenwerking (19 keer).

Kijkt je niet steeds op de vingers; speelt niet de baas als dat niet nodig is; schrijft je niet de wet voor en houdt zich niet te nauwgezet aan de regels (18 keer).

Draagt bevoegdheid over; vertrouwt de groep; vertrouwt op haar oordeel; staat groepsbeslissingen toe; gelooft in de creativiteit van anderen (17 keer).

Communiqueert open en eerlijk; zegt wat hij denkt; je kunt vertrouwen op wat hij zegt (11 keer).

Haalt in zijn mensen het beste naar boven; voelt zijn medewerkers goed aan (8 keer).

De interviews leveren ook gegevens op over de bijzondere uitwerking van de nieuwe vaardigheden en methoden van de bedrijfsleider:

Meer samenwerking en coördinatie tussen alle afdelingen (21 keer genoemd).

Positieve invloed op het gedrag van de voormannen en op hun individuele ontplooiing (19 keer).

Toegenomen productie en winst (11 keer).

## 2

# Leiding geven is meer dan de leiding hebben

Armin Klaver wordt gekozen tot voorzitter van zijn vereniging. Ongeveer terzelfder tijd wordt Rob Maas benoemd tot supervisor van de kassiers van de bank. Rochelle Kluis 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 Omar Demir 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 subtiele (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.

Ongetwijfeld zult u de meeste van de afweermechanismen in onderstaande lijst herkennen en zult u geneigd zijn vooral te letten op de methoden die u als kind vaak gebruikte, en die u als volwassene nog steeds gebruikt:

1. Zich verzetten, uitdagen, in opstand komen, zich negatief opstellen
2. Wrevel, boosheid, vijandigheid
3. Agressie, wraak, terugslaan, de gezagsdrager belachelijk maken
4. Liegen, gevoelens verbergen
5. Anderen de schuld geven, klikken, bedriegen
6. Overheersen, de baas spelen, mensen met minder macht tiranniseren
7. Moeten winnen, niet tegen zijn verlies kunnen, perfectionisme
8. Bondgenoten zoeken, zich organiseren tegen de gezagsdrager
9. Onderdanigheid, gehoorzaamheid, inschikkelijkheid, kruiperigheid
10. Zoete broodjes bakken bij de gezagsdrager, vleien
11. Conformisme, angst om iets nieuws of creatiefs te proberen, van tevoren de garantie willen dat iets slaagt, afhankelijkheid van de gezagsdrager
12. Zich terugtrekken, ontvluchten, fantaseren, terugvallen in onvolwassen gedrag
13. Ziek worden
14. Huilen

Het zal nu duidelijk zijn waarom u ‘er nog niet bent’ als u in een nieuwe functie leiding gaat geven. U kunt eigenlijk beter zeggen dat u ‘er bent geweest’! Nog voor u goed en wel de kans hebt gehad om het leiderschap van de groep te verdienen, hebt u in de ogen van de groepsleden al een nieuwe identiteit: die van potentiële baas en overheerser. En nog voor u uw gezag of macht feitelijk laat gelden, staan de voorgeprogrammeerde groepsleden al klaar om te reageren met een of andere combinatie van bovengenoemde mechanismen.

Het is zeker niet mijn bedoeling iemand te ontmoedigen een leidinggevende functie te ambiëren. Veeleer wil ik een realistisch beeld geven van de unieke dynamiek in de relaties tussen leiders en hun groepsleden. Maar vooral wil ik de these van dit boek onderstrepen: leiding geven is meer dan de leiding hebben, omdat leiders niet automatisch door de groepsleden worden gerespecteerd en geaccepteerd. Leiders die het leiderschap van een groep willen verdienen en hun groepsleden positief willen beïnvloeden, moeten daarom gerichte vaardigheden en methoden leren.

## WAT MAAKT IEMAND TOT LEIDER?

‘Leiders worden geboren, niet gemaakt’. Dat dachten de meeste mensen totdat sociale wetenschappers leiderschap tot een erkend onderwerp van intensief onderzoek maakten. In vroeger tijden, toen de standverschillen het haast onmogelijk maakten dat zomaar iedereen een leidinggevende functie kon krijgen, kwam het de meeste mensen voor alsof leiderschap werd geërfd, omdat leiders zo vaak uit dezelfde bevoorrechte families kwamen. Toen de sociale drempels werden geslecht en duidelijk werd dat leiders uit alle lagen van de bevolking kwamen, zei gezond verstand ons dat leiderschap veel meer omvatte dan geboren worden met de juiste genen of in de juiste families. Als niet alle leiders de juiste combinatie genen bezitten, dan hebben ze misschien bepaalde trekken of eigenschappen als gevolg van hun opvoeding of opleiding. Deze vraag was het startsein voor een zoektocht naar de universele trekken van leiders. Maar toen honderden onderzoeken aantoonde dat er geen persoonlijkheidsverschillen zijn tussen leiders en niet-leiders, betekende dit bijna het einde van de theorie dat leiderschap het product was van bepaalde eigenschappen die alle leiders bezitten.

Een belangrijke stap voorwaarts is gezet toen maatschappijwetenschappers leiderschap begonnen te beschouwen als een interactie tussen leiders en hun volgers. Het is immers, zo redeneerden zij, de volger die de invloed van de leider uiteindelijk accepteert dan wel verwerpt. De kernvraag werd toen: waarom accepteren dan wel verwerpen volgers die invloed? Wat gebeurt er tijdens zo’n interactie? Het is duidelijk dat je geen leider kunt zijn zonder volgers. Iemand zal niet lang groepsleider zijn wanneer hij geen groepsleden heeft die zijn invloed, leiding en aanwijzingen volgen. Maar hoe komt de leider aan volgers? Het antwoord op deze fundamentele vraag tekent zich duidelijk af wanneer we begrijpen welke behoeften ieder mens heeft en hoe wij allemaal ons best doen om aan die behoeften tegemoet te komen. In enigszins vereenvoudigde vorm wordt hier uitgelegd hoe leiders aan volgers komen.

1. Om te overleven is ieder mens in een onafgebroken strijd verwickeld om behoeften te vervullen of spanning te verminderen.
2. Om een behoefte te vervullen heeft de mens een bepaald middel nodig (gereedschap, voedsel, geld, fysieke kracht, kennis, informatie enzovoort).
3. De meeste behoeften van individuen worden vervuld in relaties met mensen of groepen. Mensen en groepen worden dus het belangrijkste

middel ter vervulling van onze behoeften (we verbouwen niet ons eigen voedsel, we maken niet onze eigen kleren, we zijn niet onze eigen docenten enzovoort).

4. Mensen gaan actief op zoek naar relaties met die persoon die de middelen lijkt te bezitten om hun behoeften te vervullen.
5. Mensen sluiten zich dan ook aan bij groepen omdat ze hopen hierdoor de middelen in handen te krijgen om hun behoeften te vervullen. Anderzijds stappen ze eruit als de groep hun behoeften niet langer bevredigt.
6. Groepsleden accepteren alleen de invloed en leiding van een leider die volgens hen over de middelen beschikt om hun behoeften te vervullen. Mensen volgen (en laten hun handelingen leiden door) een leider die, naar zij geloven, ervoor zal zorgen dat ze krijgen wat ze wensen of nodig hebben.

Hieruit volgt dat een leider alleen dan zijn of haar leidersrol verwerft en behoudt als het 'volgen van de leider' in de ogen van de groepsleden de belofte inhoudt dat aan hun behoeften tegemoet zal worden gekomen. Dit boek zal de beslissende houdingen, vaardigheden, methoden en procedures aangeven en beschrijven die nodig zijn om deze belofte waar te maken. Het is niet meer zo'n raadsel waarom sommige mensen er wel en andere er niet in slagen de leiding over hun groep te verwerven en te behouden. Door onderzoek en observatie hebben maatschappijwetenschappers veel belangrijke vereisten voor effectief leiderschap achterhaald. Het is mijn bedoeling deze kennis zo te ordenen dat ze door toekomstige leiders gemakkelijk begrepen en gebruikt kan worden.

## DE LEIDER IN TWEESTRIJD

Het verwerven van volgers door aan de behoeften van de groepsleden\* tegemoet te komen, is niet het enige waarom het gaat bij effectief leiderschap. De keerzijde van de medaille is dat leiders erin moeten slagen ook hun eigen behoeften vervuld te krijgen.

Er zijn maar weinig mensen die een leidinggevende positie alleen ambiëren om de behoeften van de groepsleden te vervullen. Leaders zijn

\* In dit boek worden termen als groepsleden, teamleden en medewerkers of werknemers door elkaar gebruikt. Ook voor leidinggevend worden verschillende woorden gebruikt zoals supervisor, chef, manager en baas.

Meer dan ooit herkennen we dat goede relaties en communicatie op de werkvloer van cruciaal belang zijn. Als doelen niet behaald worden, is het verwijt vaak dat het aan 'slechte communicatie' binnen de organisatie ligt. We willen dit wel verbeteren, maar de grote vraag is: hoe? Dr. Thomas Gordon heeft hier een duidelijk antwoord op. Hij vertaalt complexe psychologische theorieën en sociaal-wetenschappelijke inzichten naar eenvoudige begrippen, analyses en vooral praktische toepassingen om de dagelijkse communicatie naar een hoger level te brengen.



*Effectief Leiderschap* is een managementklassieker van de wereldberoemde Dr. Thomas Gordon. Hij schreef negen boeken over zijn methode, die in meer dan 32 talen werden vertaald en wereldwijd in meer dan 50 landen als trainingen gegeven zijn.



'Het mooie is dat ik met het Gedragsraam van Dr. Thomas Gordon deze inzichten en vaardigheden in alle aspecten van het leven kan toepassen, zowel zakelijk als privé.' – Dr. Brigitte Brouwer, neuroloog-pijnspecialist Maastricht UMC



'Ik ben enorm enthousiast over de Gordon Methode en de inzichten om oordeelvrij te kunnen communiceren.' – Jan-Carel Annelink MEM, Kolonel der Koninklijke Marechaussee



**KOS  
M•S**

NUR 808  
Kosmos Uitgevers,  
Utrecht / Antwerpen