

Anton van den Dungen  
Coen Dirkx

# Als managen uw vak is

## **Basisvaardigheden voor leidinggevenden**

## 2 U blijft leren

Dit hoofdstuk gaat over leren en zelfontwikkeling. In de praktijk wordt vaak een beroep gedaan op uw flexibiliteit. De organisatie-omgeving vraagt om aanpassing aan veranderingen. U moet zich anders gaan gedragen en oude vormen van gedrag vervangen door nieuwe. De vaardigheid om u blijvend te ontwikkelen, is een cruciale succesfactor. De discussie of leidinggevende capaciteiten aangeboren of aangeleerd zijn, bestaat al lang. Wij zijn ervan overtuigd dat leidinggeven een vak is dat u kunt leren. Iets waarin u zich kunt verbeteren en vernieuwen.

We omschrijven eerst wat leren is en wat de verschillende fases in een leerproces zijn. Vervolgens laten we zien hoe u uw gedrag onder de loep kunt nemen en veranderen. We bieden u handvatten om nieuw gedrag aan te leren en in de praktijk te brengen. Op deze leertips bouwt u in de rest van het boek voort.

### Over leren

Wanneer is er sprake van leren? Dat is eigenlijk heel simpel: als u het geleerde toepast in uw praktijk, als het leidt tot zichtbare en blijvende gedragsverandering. Een uitspraak als: 'Ik heb veel geleerd' waarmee sommigen een training afsluiten, zegt nog niets. Wat hebt u dan geleerd en waaruit blijkt dat? Leren is meer dan weten. Het gaat om uw gedrag. Merken anderen in uw omgeving dat uw gedrag veranderd is? Bent u effectiever, efficiënter en plezieriger gaan handelen (voor uzelf of anderen)? Kunt u dit handelen herhalen en toepassen in verschillende situaties? Als u deze vragen positief kunt beantwoorden, hebt u in onze opvatting geleerd.

### Uit de praktijk

Laura was vier jaar toen zij met Sinterklaas rolschaatsen kreeg. Na één keer proberen lagen de rolschaatsen meer dan een jaar onder de kapstok. Ze had er geen zin meer in,

ook al konden haar vriendinnetjes al aardig rolschaatsen. Afgelopen najaar ging Laura samen met wat andere kinderen weer oefenen. Ze viel vaak, maar nu bleef ze proberen en na een paar dagen stond ze trots te zwaaien: 'Ik kan het.' Ze had het begin geleerd. Ze zwaait nog met haar armen en moet nog nadenken over wat ze doet. Nog een tijdje oefenen en ze zal zonder na te denken rondrijden en het buurjongetje van vier stimuleren om het ook te proberen. Ze heeft leren rolschaatsen.

Ziet u gelijkenis met uw eigen leerervaringen? Leren gaat niet vanzelf. Het kost moeite. Het is vallen en opstaan, met successen en teleurstellingen. U leerde op veel verschillende manieren. U leerde als kind omdat bepaald gedrag beloond of gestraft werd. U leerde ook omdat u goed keek naar voorbeelden in uw omgeving en hun gedrag na-aapte. Omdat u nadacht over hoe iets beter zou kunnen. Omdat u al doende ontdekte wat wel en wat niet tot het gewenste resultaat leidde. U leerde doordat u zich voornam om iets te worden of te ontwikkelen, omdat u onthield wat u uitprobeerde en het daarna bleef proberen. U leerde omdat u het wilde. Zo hebt u zich allerlei vaardigheden eigen gemaakt. Zo hebt u beelden over uzelf, uw omgeving en de wereld ontwikkeld en breidde uw gedragsrepertoire zich steeds verder uit.

We onderscheiden in het proces van kennis- en vaardigheidsontwikkeling vier fasen:

### **1. Onbewust onbekwaam**

U weet niet dat u bepaalde vaardigheden niet beheerst. Als u geconfronteerd wordt met nieuwe eisen in uw werk (door een nieuwe baan, een nieuwe functie of veranderende omstandigheden) ontwikkelt zich een besef van:

### **2. Bewust onbekwaam**

U weet dat u iets niet kunt. Dat is vaak frustrerend. Herkent u de volgende reacties?

- U vermijdt de situatie en gedraagt zich als een struisvogel. U doet net of er niks aan de hand is en misschien vergeet u wel dat er iets nieuws van u verwacht werd.

- U richt uw aandacht vooral op wat u nog niet kunt en ondermijnt daarmee uw zelfvertrouwen. ('Wat ben ik toch een sukkel', 'Dat lukt me nooit'.)
- U wordt gegrepen door de nieuwe uitdaging en creëert bewust leermomenten om de onbekwaamheid om te zetten in bekwaamheid. U start het leerproces van gericht handelen. Dat gaat met vallen en opstaan op weg naar:

### **3. Bewust bekwaam**

U weet dat u iets kunt, maar het kost nog veel moeite. De overstap naar deze fase vraagt veel van u. U laat oude gewoontes achter en u beseft uw onhandigheid en onvermogen. Deze fase gaat met ups en downs gepaard. Als u uw hoofd er niet bijhoudt, vergeet u snel en maakt u zich het nieuwe niet eigen. Door bewust, gericht en systematisch aandacht te besteden aan uw leerproces, door met volharding te blijven oefenen, slijpt het nieuwe gedrag zich in en wordt het steeds vanzelfsprekender. Op dat moment bereikt u het laatste leerstadium:

### **4. Onbewust bekwaam**

Nieuw gedrag is geïntegreerd in uw totale handelingspatroon. Het is al bijna een automatisme geworden, zoals een ervaren automobilist in veel situaties niet meer weet dat hij schakelt, in de spiegels kijkt en afremt als voor hem remlichten opdoemen. Het geleerde maakt deel uit van uw vaardigheden, ervaringen en opvattingen. U beseft in de meeste situaties niet dat u op een bepaalde manier handelt en waarom u dat doet. Slechts in uitzonderlijke situaties denkt u na over hoe u iets gaat aanpakken. U hebt nieuwe gewoonten ontwikkeld en kunt uw aandacht op nieuwe dingen richten. U kunt weer op een hoger niveau of op andere terreinen bij fase 2 (bewust onbekwaam) verder gaan, want leren houdt immers nooit op.

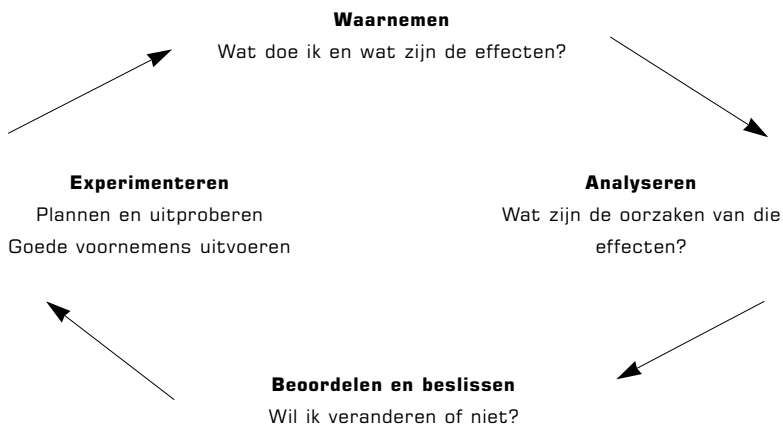
## **Hoe leert u?**

Leren houdt meer in dan het lezen van een studieboek en onthouden wat er staat. Leren is het verwerken van informatie, het omzetten van gedachten en

bedoelingen in handelen. Leren kunt u opvatten als een cyclisch proces dat zich in het dagelijks leven voortdurend herhaalt. Leren bestaat uit vier fasen: *waarnemen, analyseren, beoordelen en beslissen* en *doen*. Voor blijvende gedragsverandering zijn ze alle vier nodig. Het maakt niet uit waar u start in de 'leercirkel'.

Een 'doener' heeft het nodig om de effecten van zijn handelen te bekijken, te analyseren en beoordelen en kan daarna weer lekker aan de slag. Een 'denker' die eerst alles goed wil afwegen, zal toch een keer moeten besluiten om wat aan te pakken, iets uit te proberen en daar vervolgens weer van te leren. Voor een 'dromer', die blijft steken in steeds nieuwe alternatieven bedenken, is het goed om te leren beslissingen te nemen en die uit te voeren. De meeste mensen hebben een voorkeursstijl en hebben ander leergedrag minder goed ontwikkeld.

Het gaat erom dat u gebruikmaakt van de verschillende manieren om te leren. Daarbij kent iedere fase zo haar eigen vragen en valkuilen. Met de volgende tips, gebaseerd op de leercirkel van Kolb, vergroot u uw leervermogen.



*De leercirkel van Kolb*

## 1. Waarnemen: Wat doe ik en wat zijn de effecten?

U brengt in kaart wat u doet en wat de effecten daarvan zijn. Alleen zo krijgt u zicht op uw sterke en minder sterke kanten. Hoe doet u dat?

- Registreer, noteer en reflecteer regelmatig en gericht.
- Houd een sterkte/zwakte-dagboek bij. Geef iedere dag antwoord op de vragen: over welk gedrag als leidinggevende ben ik tevreden? Wat ging goed, wat kan beter?
- Maak een lijst van lastige situaties. Wat vond u moeilijk om te doen? Wat was de situatie? Wat deed u? Met welke gevolgen? Hoe voelde u zich? Wat dacht u?

Maak ook gebruik van de waarneming van anderen:

- Stel gerichte vragen aan anderen om commentaar te krijgen op uw manier van leidinggeven. Luister ernaar en neem het serieus. (Zie ook hoofdstuk 3, *Uw bijdragen en rol als manager* en hoofdstuk 5, *Communiceren; een basisvereiste*)
- Bespreek met uw leidinggevende hoe hij uw functioneren ziet.

## 2. Analyseren: Wat zijn de oorzaken van die effecten?

U richt zich eerst op het versterken en instandhouden van uw sterke kanten. Beantwoord dus *altijd* de vraag 'Wat ging goed?', voordat u begint aan de vraag 'Wat kan beter?' Dat versterkt uw gevoel van eigenwaarde en maakt het gemakkelijker om met open vizier te kijken naar wat u minder goed afgaat. Wat kan beter? Hoe komt dat? Wat zijn de oorzaken? Luister naar uzelf én anderen. Het helpt als u een probleem helder formuleert door vast te stellen wat de huidige situatie is, wat de gewenste situatie zou zijn en wie last heeft van dit verschil. Hoe concreter u uw doel formuleert, hoe groter de kans op een succesvolle analyse en nieuw gedrag.

Doe ook het volgende:

- Neem de verantwoordelijkheid voor wat minder goed gaat en schuif uw falen of onzekerheid niet (automatisch) af op factoren buiten uzelf.
- Ga na of verbetering mogelijk is en of dat de moeite waard is.

- Als dit niet het geval is, accepteer dan uw ongemak of tekortkomingen.
- Als u wel mogelijkheden tot verbetering ziet en gemotiveerd bent, ga dan op zoek naar oorzaken.
- Stap op iemand af die u daarbij kan ondersteunen.

### **3. Beoordelen en beslissen: wil ik veranderen of niet?**

U zet de voor- en nadelen van veranderen op een rijtje en besluit of u wilt veranderen. U bent zelf verantwoordelijk voor deze keuze. De volgende vragen helpen u bij deze beslissing:

- Vind ik de verandering zinvol?
- Vind ik de verandering leuk?
- Heb ik een kans van slagen?

VIND IK DE VERANDERING ZINVOL?

- Ga na wat de gevolgen zijn – voor uzelf, uw toekomst, uw werk – als u zich niet op dit terrein ontwikkelt.
- Ga na hoe waardevol het nieuwe gedrag is. Wat levert het u op, op korte en lange termijn?

VIND IK DE VERANDERING LEUK?

Dat hangt af van uw manier van kijken en interpreteren. Als u zich alleen maar richt op het eindresultaat (de top van de berg), bestaat de kans dat u onderweg niet geniet (tijdens het klimmen zelf). Dat zou jammer zijn. Het leren zelf kan al leuk zijn. Nieuwe uitdagingen aangaan en constateren dat u stapje voor stapje vooruit gaat, stimuleert. U investeert in de toekomst. De keerzijde van leren willen we zeker niet bagatelliseren. U kunt ervan uitgaan dat leren, veranderen en verbeteren niet alleen maar leuk is. Het vraagt om doorzettingsvermogen. Leren kan pijn doen, kost moeite en gaat niet vanzelf. U doorbreekt gewoontepatronen die u niet bevallen. U moet uw angst om te mislukken overwinnen en u stelt zich bloot aan commentaar van anderen. Dat kan lastig en moeilijk zijn.

- Eis niet van uzelf dat de verandering gemakkelijk of snel *moet* plaatsvinden.

- Bestrijd de dwingende gedachte dat u *geen* fouten *mag* maken.
- Richt uw aandacht niet uitsluitend op het eindresultaat, maar beloon uzelf voor elke stap die u zet.

#### HEB IK EEN KANS VAN SLAGEN?

Schat zo realistisch mogelijk in of dat wat u wilt leren binnen uw mogelijkheden ligt. Wees eerlijk, maar laat u niet bij voorbaat al ontmoedigen door gedachten als 'Dat lukt mij toch niet', 'Wat zullen anderen wel niet van mij denken als ik fouten maak' of 'Dit is te zwaar, te moeilijk voor mij'.

Haal uzelf voorbeelden voor de geest van anderen die het wel gelukt is. Hoe denkt u dat zij dit geleerd hebben?

Realiseer u dat elk gedrag aangeleerd is en dat elke verandering weerstand oproept, ook bij uzelf.

Op basis van uw antwoorden op deze vragen neemt u een beslissing. Kies voor een duidelijk *ja* of *nee* op de vraag of u wilt veranderen. Neem een besluit. Elk halfslachtig antwoord leidt tot onvrede.

Als u het moeilijk vindt om een besluit te nemen, om gewoontes te doorbreken, uw gedrag te veranderen en nieuwe wegen in te slaan, bedenk dan eens wat u nu gemakkelijker afgaat dan vroeger. Denk bijvoorbeeld aan het voorzitten van vergaderingen, spreken in het openbaar, het geven van feedback aan uw medewerkers; vaardigheden die u zich in de loop van de tijd hebt aangeleerd, maar die in het begin ook niet zo vanzelfsprekend waren. Ze hebben u moeite gekost, maar u plukt er nu de vruchten van.

#### INZICHTVRAGEN

- Waar bent u de afgelopen twee jaar in uw werk beter in geworden?
- Ga terug naar het begin van uw loopbaan. Zet op een rijtje waar u toen tegen opzag en wat u inmiddels gemakkelijker afgaat.



#### 4. Experimenteren: Plannen en uitproberen, goede voornemens uitvoeren

De weg naar 'niks' is geplaveid met goede voornemens. De weg naar de toekomst met gerichte en concrete verbeterplannen.

U wilt veranderen en toch lukt het niet. Probeer met behulp van onderstaande vragen de oorzaken te achterhalen:

- Steekt u er voldoende energie in? Wilt u echt verbeteringen aanbrengen in uw gedrag of hebt u zich dingen laten aanpraten?
- Hebt u duidelijk geformuleerd wat u wilt?
- Wilt u niet te veel tegelijk of in te korte tijd?
- Hebt u uw voornemens voldoende geconcretiseerd?
- Hebt u rekening gehouden met weerstand in uw omgeving?

Hoe voorkomt u dat er weinig van uw goede bedoelingen terecht komt?

Twee tips:

1. Formuleer uw voornemens concreet, realistisch en tijdgebonden.
2. Voornemens die goed geformuleerd zijn, zijn gemakkelijker waar te maken. Zorg voor verankering en ondersteuning in uw omgeving.



##### 1. TIPS OM VOORNEMENS TE FORMULEREN

- Bereid uw voornemens goed voor. Wat zijn de voorwaarden voor uw succes? (U vindt deze voorwaarden in uw antwoorden op de eerder gestelde vragen.)
- Geef *zelf* antwoord op de vraag 'Wat wil ik precies bereiken?'
- Maak voor uzelf een finishfoto of film van uw situatie als het voornemen is uitgevoerd.
- Gebruik een ezelsbruggetje om uw antwoorden te formuleren (zie de kaders *BE-SMART* en *Ga als een SPEER*). Daarmee gaat u na of u goed zit met uw actieplannen.
- Praat met anderen over uw voornemens. Zo worden ze voor uzelf belangrijker en loopt u er niet alleen mee rond.
- Vraag iemand die u vertrouwt om kritisch commentaar te geven op uw voornemens.

---

## BE-SMART

<b>B</b> = <i>Beziel</i>	Geloof in wat u doet en doe waarin u gelooft.
<b>E</b> = <i>Energie</i>	Steek er energie in. Het gaat niet vanzelf.
<b>S</b> = <i>Specifiek</i>	Maak uw voornemen specifiek: wie, wat, waar, wanneer en hoeveel). In welke situaties wel, in welke niet?
<b>M</b> = <i>Meetbaar</i>	Omschrijf uw voornemen zo dat u de vooruitgang en het eindresultaat kunt meten.
<b>A</b> = <i>Acceptabel voor u en anderen</i>	Houd rekening met wat mogelijk is voor uzelf en anderen en met eventuele schade voor anderen.
<b>R</b> = <i>Realistisch en Relevant</i>	Ken uw mogelijkheden en beperkingen en maak een goede inschatting van de werkelijkheid. Weet wat het belang voor u (en uw omgeving) is als u dit voornemen realiseert.
<b>T</b> = <i>Tijdgebonden</i>	Is het in de tijd te volgen? Is duidelijk wanneer het 'af' is?

---

## Voorbeeld

Een beginnende manager is na een aantal maanden niet tevreden over zijn eigen prestaties.

- Hij merkt dat hij onzeker is als hij zijn medewerkers negatief commentaar moet geven.
- Hij is vaak het overzicht over zijn werk kwijt.
- Hij neemt (te) veel werk mee naar huis.

Hij neemt zich voor hier verandering in aan te brengen. Zijn SMART-voornemens zouden kunnen zijn:

Binnen drie maanden heb ik een workshop of training 'Effectief feedback geven' gevolgd. Ik noteer twee weken lang aan het einde van de dag welk commentaar ik ingeslikt heb. Ik schrijf ook steeds op wat ik belangrijk vind en wanneer ik vind dat het wel goed gaat.