



# WAAROM EEN GOEDE LEIDINGGEVENDE (TEN MINSTE) DIT ENE WOORDJE FRANS SPREEKT

De coronacrisis is een lakmoesproef voor ondernemers. Deze periode legt genadeloos bloot hoe het ervoor staat met je eigen 'mission statement', je zelfvertrouwen, de meerwaarde van je bedrijf voor de markt en nog veel meer. Het is ook bij uitstek dé kans om te innoveren en van koers te veranderen, op weg naar een beter toekomstperspectief. Maar hoe krijg je de mensen mee?

Veel leidinggevendenden ervaren weerstand in hun team als het gaat om de veranderingen die ze zo graag tot stand willen brengen. Veranderingen die soms echter het verschil maken tussen een toekomstig faillissement óf een rooskleurige toekomst met groei. Maar je medewerkers zitten gevangen in de waan van de dag. Ze hebben het nu al ontzettend druk om alle ballen in de lucht te houden en dat geldt eigenlijk ook voor jou als manager. Je vraagt je af hoe je het roer om kunt gooien, zonder uit de bocht te vliegen.

Kortom:

- Hoe krijg je als leidinggevende de medewerkers in beweging en breng je innovatie op gang?
- En waarom gaat één klein, Frans woordje jou daarbij helpen?

**HIEROP KRIJG JE ZO METEEN EEN ANTWOORD.**

Drie jaar lang heb ik namelijk onderzoek gedaan naar het gedrag van topmanagers in de meest uiteenlopende sectoren. Ik ontdekte daarbij niet alleen een paar cruciale eigenschappen

in hun doen en laten, maar kreeg als bijvangst ook nog een aantal andere inzichten aangereikt die ik graag met je wil delen. Want ze gaan jou in staat stellen om op hele korte termijn effectiever te worden. Je krijgt meer invloed en weet mensen mee te krijgen, of je nu zelf leidinggevende bent of niet. En het mooie is ook nog: zónder dat het jou en je team extra tijd of energie gaat kosten.

### DE CRUX ZIT 'M NAMELIJK IN HET VOLGENDE

Als je een nóg betere leidinggevende wil worden, of een succesvollere ondernemer, is het essentieel dat je iets gaat leren over biologie. En om iets preciezer te zijn: gedragswetenschap.

Daarin zitten een paar sleutels waarmee je vrijwel elk slot kunt open krijgen. Vergelijk het maar met de ouderwetse loper, zo'n sleutel die op meerdere sloten past. Altijd handig als je dat gereedschap in je rugzak hebt. Zeker in een omgeving waarin je graag zoveel mogelijk invloed wil krijgen op het gedrag van andere mensen. Niet alleen invloed op je collega's, zodat ze zich aan afspraken houden en beter gaan samenwerken, maar ook op klanten en andere stakeholders.

Stel je eens heel even voor hoe het voor jou zou voelen als je op al die spelers in het veld meer invloed hebt en dan ook nog op een prettige, eenvoudige manier, zonder het risico dat je daarbij dwingend of autoritair wordt.

Voel je de opluchting? Voel je je nek- en schouderpijnen al wat ontspannen, alleen al bij de gedachte? En voel je misschien ook al wat vlinders in je buik, van de positieve energie die dat oplevert? Als dat zo is ervaar je hier en nu, hoogstpersoonlijk, waarom verandermanagement vooral draait om biologie en om gedrag. Je mag bij wijze van spreken de hele inhoud van mijn artikel straks vergeten als je in elk geval maar één ding wel onthoudt. En dat is:

Mensen zoeken onbewust altijd naar veiligheid. Dat is één van hun grootste natuurlijke, biologische behoeften, zowel zakelijk als privé. Ons onderbewuste bepaalt vervolgens voor ruim 99% onze keuzes en dus ons gedrag. Dat betekent concreet dat jouw invloed op anderen enorm groeit, op het moment als jij kunt voorzien in hun veiligheid. Je zult dus moeten inspelen op hun grootste (onbewuste) behoeften.

### EN HOE PAK JE DAT DAN AAN?

Door vanaf nu één woordje Frans te leren en nooit meer te vergeten. Dat woordje is: AVEC. Het Franse woord voor 'met'. AVEC is hier bedoeld als een afkorting. Het staat voor vier sleutels voor succes, die jij kunt gebruiken om mensen een gevoel van veiligheid te geven en ze op die manier mee te krijgen in de gewenste richting. Niet alleen medewerkers maar ook klanten. Deze vier sleutels zijn:

**Autonomie:** mensen willen een gevoel van controle hebben, van invloed op de wereld om hen heen. Net zoals jij. Hoe meer invloed, hoe veiliger het immers voelt. En veiligheid is zoals gezegd

een biologische oerbehoefte van de mens. De reden? Heel simpel: veiligheid maakt de kans groter dat we overleven. Zo zijn we al vele duizenden jaren succesvol als 'soort'.

**Verbinding:** mensen willen het gevoel hebben dat ze onderdeel zijn van een groter geheel. Ze willen onbewust altijd ergens bij horen.

**Erkenning:** mensen willen erkend worden in hun behoeften, zorgen, verlangens, problemen, angsten enz. Ze willen gezien en gehoord worden. Soms is het al voldoende om in een gesprek alleen maar naar een collega te luisteren. Luisteren met de volle 100% van je aandacht, zonder te willen adviseren of sturen. Vaak zie je dan aan het einde dat iemand zich toch geholpen en begrepen voelt.

**Competentie:** mensen willen competent (bekwaam) zijn om een bepaalde taak goed uit te kunnen voeren. Dit hangt nauw samen met de eerdergenoemde autonomie.

### EN NU KOMT-IE:

Vraag je voortaan elke dag af hoe je het leven van je medewerkers en/of je klanten mooier, beter of makkelijker kunt maken, door in te spelen op één of meer van de bovenstaande oerbehoefte. Een aantal vragen die hierbij helpen zijn bijvoorbeeld:

Ervaren mijn medewerkers een hogere mate van autonomie, door wat ik ze te bieden heb? Of neem ik onbewust veel teveel van ze over? En welk gevoel geef ik ze daarmee?

Hoe kan ik ze laten ervaren dat ze onderdeel zijn van een groter geheel? Bijvoorbeeld van ons gezamenlijke mission statement, waar we trots op zijn. Door met elkaar te praten over waarden, dromen en drijfveren. Ga daarover in gesprek met collega's en klanten. Zoek op dat diepere niveau van de samenwerking naar de verbindende elementen. Het is in elk opzicht de moeite van het uitproberen waard. Je gaat mensen namelijk raken, in de positieve zin van het woord.

Zie en hoor ik wat de zorgen, twijfels, angsten, dromen, verlangens, ideeën enz. zijn van mijn medewerkers en van de klanten? Erken ik die volledig? Zo ja, wat kan ik doen om ze daarin verder tegemoet te komen?

Hebben mijn medewerkers voldoende 'bagage' aan kennis en vaardigheden? Hebben ze zelf ook voldoende inzicht in hun competenties en waar ze eventueel nog in moeten groeien? En bij klanten: wat doen wij als bedrijf om onze klanten meer competent te maken?

Dit zijn jouw vier sleutels voor succes, voor meer invloed, een fijnere samenwerking en betere resultaten. Geheid dat je bedrijf als geheel daarmee aantrekkelijker wordt voor de klant.

Ervaar je dus op enig moment een stagnatie in de groei, de innovatie of de samenwerking? Spreek dan Frans!

## OVER DE AUTEUR

Gian Kerstges heeft twaalf jaar lang voor de FNV gewerkt, is in die periode actief geweest als stakingsleider (inclusief megafoon en zeepkist) bij grote acties van o.a. TNT Post, gemeentesector en de brandweer, is op persoonlijke titel voor de bestuursrechter verschenen in een groot conflict, heeft beslag laten leggen op een bankrekening van € 32 miljoen (opening bij NOS radiojournaal), is bij diverse overheidsorganisaties tot 'persona non grata' verklaard met toegangsverbod en heeft o.a. werkgelegenheid voor honderden mensen daarmee weten te behouden. Zijn interesse in leiderschap is toen ontstaan en onlangs is zijn boek 'De moedige manager' uitgekomen.