

## **Radicaal openhartig leiderschap**

***Het belang van directe feedback vanuit een warm hart...***

***Hoe doe jij dat?***

Het klinkt logisch: openhartig feedback geven. Zeggen wat je goed én niet goed vindt aan het gedrag dat je ziet. Of iets zeggen van - ongetwijfeld onbedoelde - fouten die mensen maken. Maar best lastig in de praktijk. Je geeft om mensen, en het is niet gezellig om ze aan te spreken op hun gedrag. Maar als je het niet doet, kan het schade berokkenen. Aan je teamleden en aan je collega's. En in feite aan alle relaties in je leven. Kim Scott, schrijfster van het managementboek *Radical Candor* ontwikkelde een helder en simpel overzicht voor het geven van feedback.



### **Hij zat huilend in de vergaderkamer...**

Ik sprak een jonge Developer bij het IT bedrijf waar ik regelmatig mensen coach. De leidinggevende had gevraagd of ik met een vrouw uit zijn team wilde spreken. Hij was niet tevreden over haar en had het idee dat zij wel coaching kon gebruiken. Ze vertelde dat ze zich vaak aanmeldde bij het verdelen van het oppakken van klachten van klanten. En dat ze dan later op de verzamellijst op het intranet zag dat haar naam er niet bij stond. Dat gaf haar zo'n naar gevoel... Ze brak in tranen uit, want ze had geen idee waardoor dat kwam, wie dat zo veranderde en wat ze eraan moest doen.

Haar leidinggevende sprak ik later die middag. Hij zei dat ze de klussen die ze gedaan had, niet goed had opgepakt. Dat ze vaak iets anders leverde dan dat hij bedoelde. Maar dat hij haar wel aardig vond. Ik merkte dat het hem raakte en dat hij er erg ongemakkelijk van werd. Eén ding was in elk geval heel duidelijk. Deze jonge Developer had géén coaching nodig. Ze had gewoon een gesprek met haar leidinggevende nodig. Waarin hij haar uit zou leggen wat ze goed deed, en welke zaken nog verbetering nodig hadden. En hoe hij haar daarbij kon helpen zodat ze het binnenkort gemakkelijk zelf zou kunnen.

## Wat is het verschil tussen radicaal openhartig en feedback geven?

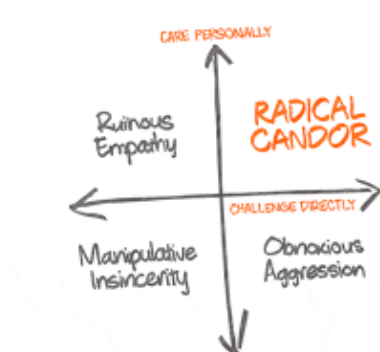
Radicaal openhartig combineert warme aandacht met het direct aanspreken van de persoon. Ofwel: het is het talent om iemand te confronteren met iets, terwijl je tegelijkertijd óók om die persoon geeft en dat ook duidelijk laat merken.

De reden dat dit niet helemaal natuurlijk of vanzelfsprekend voelt, is omdat we allemaal zijn opgevoed met het idee: “als je niets aardigs te zeggen hebt, zeg dan niets.” Maar als je een leidinggevende bent (en trouwens ook als je medewerker bent), dan word je ervoor betaald om gewoon eerlijk te zeggen hoe het is.

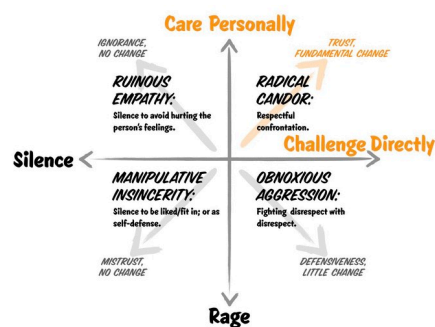
Je hebt waarschijnlijk ook de notie meegekregen om ‘professioneel’ te handelen. En dit vertaalt zich meestal in het thuislaten van je eigen menselijkheid. Veel mensen denken dat het dan ‘professioneel’ is, om heel direct, gevoelloos en hard te zeggen waar het op staat. Maar... om sterke, goede relaties te bouwen, moet je de beste versie van jezelf meenemen naar je werk. En niet een soort masker van hardheid dat kil overkomt.

## Handig feedback overzicht

Als je 't zelf ook weleens niet helemaal weet hoe je nu met iemand om moet gaan, of hoe je complimenten of kritiek moet geven, dan kan het overzicht van Kim Scott je helpen. We maken allemaal weleens fouten, maar als je dit overzicht gebruikt als een kompas in conversaties, dan helpt het je om je collega's te begeleiden naar een positievere plek. Met meer (zelf)vertrouwen, meer plezier en een groter gevoel van veiligheid. Daarmee ondersteun je het zelfbewustzijn en de groei van je collega's. En creëer je dus betere resultaten van je team als geheel.



## OVERCOME SILENCE AND RAGE SYNDROME



In het overzichtje van Kim Scott\*), zie je vier kwadranten.

Op de Y-as zie je hoog of laag in de persoonlijke aandacht.

En op de X-as zie je links de stilte en rechts het direct aanspreken.

### Simpel voorbeeld: wat doe je als je merkt dat iemand z'n gulp open staat?

- Linksboven noemt ze Ruinous Empathy: Rampzalig Empathisch: je merkt op dat de rits open staat, maar je vindt het lullig voor die ander. Dus zeg je maar niks. Dit creëert duikgedrag.

- Linksonder noemt ze Manipulative Insincerity: Manipulatief Onoprecht. Dan zeg je ook niks, maar niet uit zorg voor de ander, maar omdat je zelf je vingers niet wilt branden. Dit creëert wantrouwen
- Rechtsonder noemt Scott Obnoxious Aggression: Onaangenaam Agressief. Dan roep je hard in een zaal vol mensen: “Haha, kijk, zijn gulp staat open!” Dit creëert defensief gedrag.
- Rechtsboven is het vak van de Radical Candor: Radicale Openhartigheid. Je neemt iemand serieus en fluistert zachtjes in zijn oor: “Hé, je gulp staat open.” Dit creëert vertrouwen kan daarmee leiden tot verandering, verbetering.

Wat zou jij zeggen, als het een collega of iemand uit jouw team was...?

### **Iemand behulpzaam zijn met feedback is niet zo makkelijk als je denkt...**

Alle gedrag dat voortkomt uit de beste bedoelingen is in principe goed. Omdat mensen hun best doen en omdat we altijd onze fouten kunnen herstellen. Maar we kunnen onze fouten niet herstellen, als we ons niet bewust zijn van die fouten. We hebben 't niet altijd in de gaten. En voor dat soort bewustzijn, leunen we op elkaar. Het is gewoon heel fijn als iemand jou ergens op wijst, op een warme, hartelijke manier, met zorg voor jouw welzijn. Zowel als je iets echt verprutst hebt. En zeker ook als je echt geweldig werk hebt geleverd. Laten zien en uitspreken wat succes is, en hoe dat tot stand is gekomen, is misschien nog wel belangrijker dan het wijzen op fouten. “Daarom is radicale openhartigheid ook zo belangrijk” zegt Kim Scott. “en ook waarom het zo moeilijk is. We zijn het niet gewend.”

### **Tip...? Het gaat het beste in simpele, korte gesprekjes**

De beste feedback krijg je tijdens oprechte korte gesprekjes waarin iemand jou in het heetst van de strijd je onverwacht wat teruggeeft. Dus ben je leidinggevende en je ziet iets gebeuren dat écht wel beter kan. Of juist heel erg sterk is? Spreek je collega dan direct aan, in het moment. Niet tijdens een geplande bila. Spaar het niet op voor het functioneringsgesprek. Neem je collega even apart. Dan heeft je radicaal openhartige moment zoveel meer impact.

### **Niet exclusief voor leidinggevend**

Werkelijke zorg en interesse, is iets dat je aan iedere persoon met wie je werkt kunt en wilt geven. Dus los van de hiërarchie. Gewone menselijkheid en fatsoen kun je aan iedereen geven, ongeacht de functie. Iedereen verdient dat. Je kunt je radicale openhartigheid dus oefenen op iedereen, op je collega's, de mensen uit je team of op je baas. Als je beide dingen in acht neemt, oprechte zorg én directe openhartigheid, dan zullen ze het je in dank afnemen.



## **Radicaal openhartig zijn is een essentieel onderdeel in het programma Coachend Leiderschap**

Als we de principes van Coachend Leiderschap uitleggen, knikken onze deelnemers vaak instemmend. Totdat we zeggen: 'Oké, laten we het maar gaan doen.' Dan komen we tot de essentie van wat Coachend Leiderschap vaak lastig maakt voor mensen.

Het gaat namelijk niet alleen over een paar vaardigheden leren, een riedeltje opsommen van feedback geven. Het gaat ook over zelfinzicht en het vermogen om te reflecteren op wie je bent als leidinggevende: je eigen opvattingen over jouw leiderschapsrol, jouw persoonlijke ambities en talenten, jouw eigen omgang met thema's als controle versus vertrouwen, en voorkeur voor bijvoorbeeld werkinhoud versus mensontwikkeling. En dat je teamleden kunnen zien, horen en voelen dat jij als persoon en in je rol écht bent en een echt mens bent. Kortom: coachend leiderschap gaat ook over radicaal openhartig zijn. En dat noemen wij met een gewoon Nederlands woord: authenticiteit.

We wensen je een ontspannen start van het nieuwe seizoen na de zomer!

Hartelijke groeten,

Bas Arends, Louise Kemps en Caroline van Hoogstraten

\*) Kim Scott werkte ondermeer als leidinggevende bij Apple en Google, en later als adviseur bij Dropbox, Qualtrics en Twitter. Haar boek Radical Candor is in het Nederlands vertaald: Radicaal Openhartig. Wees een baas door mens te blijven. Het is in 2017 uitgegeven bij Bruna en kost 24,99 euro

---

### **Interesse?**

#### **Volg de Stach opleiding Coachend Leiderschap**

Wil je dat jouw medewerkers en team meer verantwoordelijkheid en initiatief nemen? En ben je benieuwd hoe je jezelf en je medewerkers verder kunt ontwikkelen naar meer plezier én betere resultaten? Schrijf je dan nu in voor de training die weer start met blok 1 op 10 en 11 oktober 2018. Blok 2 is op 12 en 13 november. Op 12 en 13 december ronden we blok 3 af.



Wil je meer informatie om te kijken of dit iets voor jou of voor jouw teamleiders is?

Kijk op <http://www.stach.nu/nl/trainingen> voor onze programma's. Of neem contact op met Louise Kemps [louise@stach.nu](mailto:louise@stach.nu), Bas Arends, [bas@stach.nu](mailto:bas@stach.nu) of Caroline van Hoogstraten, [caroline@stach.nu](mailto:caroline@stach.nu)

