

## Voorbeelden van effectief gedrag door uit het vaste patroon te stappen

### Van verdedigend naar leidend gedrag:

Je hebt een meningsverschil met een collega of met je eigen leidinggevende. Je voelt je aangevallen. Dit kan op basis van de inhoud van het onderwerp zijn, of door de houding en het gedrag van die ander komen. De toon van zijn stem. De felheid of hardheid, of de intonatie. Je voelt je in de verdediging gedrongen en bent geneigd te zeggen: 'Ja maar....'. Als je dit merkt, kun je het best leidend gedrag laten zien. Door open vragen te stellen zoals: 'Jij kijkt er anders tegenaan dan ik. Ik wil er graag samen met je uitkomen en ben nieuwsgierig. Wat betekent het voor jou?' Vervolgens ben je stil en luister je écht, en laat je merken dat je luistert door af en toe even kort samen te vatten wat de ander zegt en door te vragen. Hiermee word je beeld completer en ontdek je waar je het samen al over eens bent.

### Van aanvallend naar volgend gedrag:

Je hebt een nieuw plan op de agenda van in het werkoverleg gezet en begint met de toelichting en uitleg van je voorstel. Een aantal teamleden luisteren niet of nauwelijks, ze onderbreken je als je even een adempauze inlast en stellen vragen: 'Ja maar waarom is het plan zo belangrijk op dit moment, we hebben het al druk genoeg.' Hoe meer 'ja maar' vragen, hoe meer jij de neiging hebt om in de aanval te gaan. Je gaat harder of meer praten om de ander te overtuigen van de voordelen van jouw nieuwe plan. Als je dit bij jezelf merkt, kun je het beste stoppen met overtuigen en zelf aan het woord zijn. Geef de 'ja-maarders' de ruimte om hun hart te luchten én wees nieuwsgierig naar de antwoorden. De 'ja-maar' van het nieuwe plan dat je zelf ook ziet, kun je bevestigen en zelfs nog wat groter maken door de nadelen te overdrijven. Hiermee stimuleer je collega's die wel voordelen zien in het nieuwe plan zich ook uit te spreken. Op deze manier zorg je ervoor dat je bij de uitvoering op een goede manier rekening houdt met zowel de nadelen als de voordelen.

### Van volgend naar aanvallend gedrag:

Stel: jouw leidinggevende legt een plan uit. Dit gaan we doen, dat gaan we doen. Je hoort het plan voor het eerst en hebt nog geen kans gehad er iets van te vinden. Je wordt wel geacht het plan uit te dragen, erachter te staan en het samen met je team uit te voeren. Dan heb je aanvallend gedrag te vertonen en dien je veeleisend te zijn in de vragen die je stelt, omdat je opkomt voor de belangen van jou en je team. Je wilt weten waarom het plan er is gekomen. Wat is de bedoeling? Wat is het te verwachten resultaat? Wat wil de organisatie ermee bereiken? Wat wordt er van jou verwacht en wat van je medewerkers? Vragen die je wellicht niet zult stellen als je geneigd bent te volgen en te denken dat 'ze' het wel zullen weten. Maar in je rol als leidinggevende krijg jij deze vragen ook van je medewerkers. Je hebt het plan positief kritisch te bekijken. Je hebt vragen te stellen zodat je het plan begrijpt, er achter kunt staan, toe kunt lichten in je team en op hun vragen in kunt gaan.

### Van leidend naar verdedigend gedrag:

Stel: je hebt een gesprek met een hele aardige medewerker die bijna alles doet wat je vraagt. Hij zegt snel: 'Ja dat is goed, ik ga ermee aan de slag.' Ook op momenten dat je twijfelt of hij goed genoeg weet wat de bedoeling is. Je zou graag willen dat hij kritische vragen stelt om te weten hoe het zit. Om te weten waar hij rekening mee moet houden in de uitvoering. Dan kun je het beste in de verdediging gaan door te zeggen: 'Ja maar, je zegt nu wel dat het goed is en dat je ermee aan de slag gaat, maar ik heb twijfels.' Je gaat in de verdediging om de ander ertoe bewegen voor zichzelf op te komen en te zeggen wat hij gaat doen.