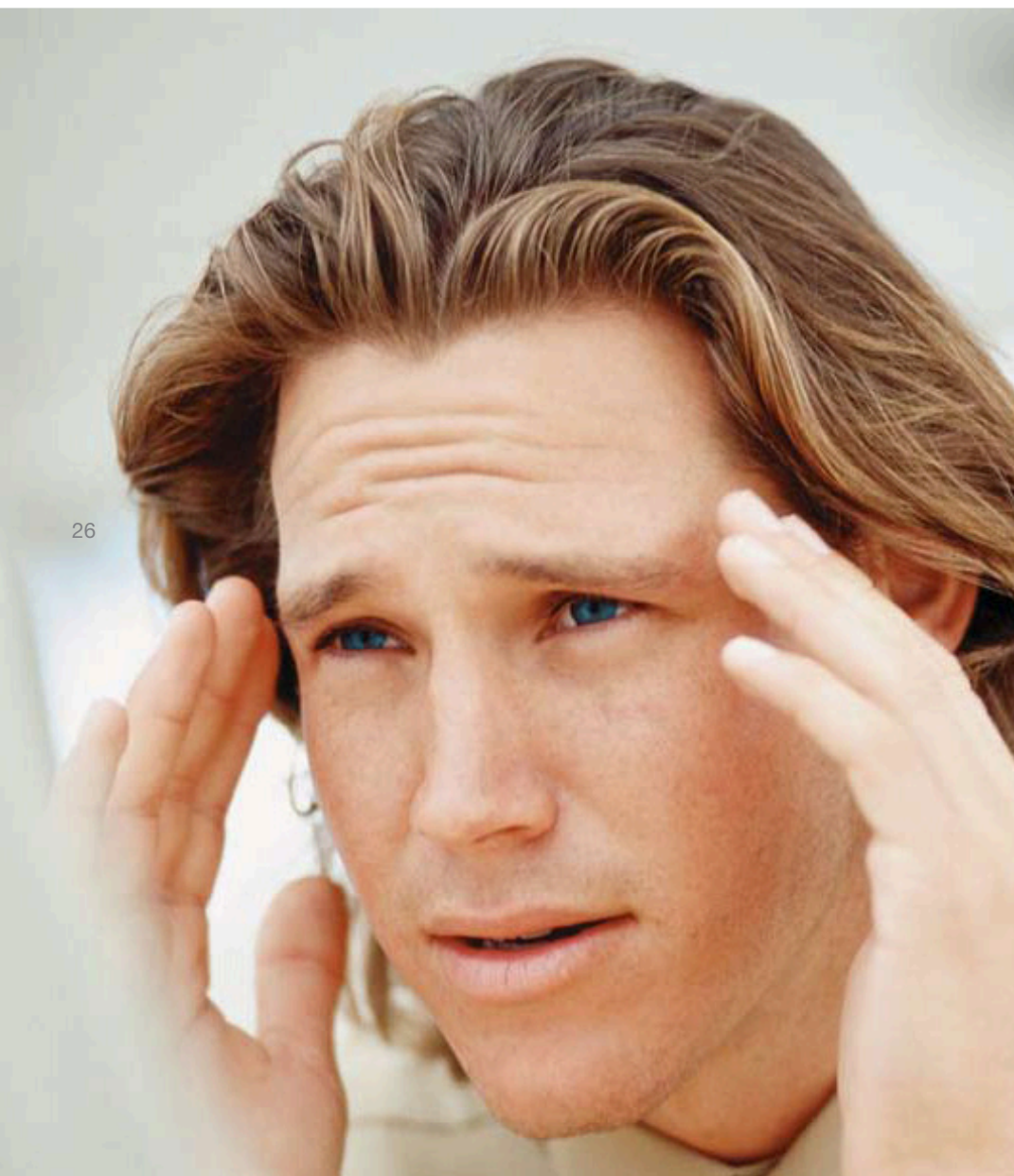


Pim Paffen

Zelfkennis ontwikkelen nodig om te ku



26

Elke manager brengt zijn eigen temperament, waarden, drijfveren en persoonlijkheid mee in zijn leidinggeven aan mensen. Dit maakt dat ieder voor zich op een reeks van fronten zijn sterkten heeft en op andere aspecten een relatieve zwakte. Een goede manager kent zichzelf goed en weet wat die zwakten zijn en waarin hij zich moet laten compenseren door een goede rechterhand of bekwaamheden in zijn team. Veel managers kennen zichzelf echter te weinig, realiseren zich te weinig hoe hun eigen gedrag overkomt bij anderen en wat voor effecten hun eigen gedrag heeft op de prestaties, motivatie en tevredenheid bij de mensen waaraan ze leidinggeven. Hoe belangrijk nu is zelfkennis wanneer men leiding geeft aan anderen?

kunnen leidinggeven

Dr. Pim Paffen (pim.paffen@wxs.nl) is sociaal- en organisatiepsycholoog. In in-company MD programma's en MBA opleidingen verzorgt hij seminars op het gebied van leiderschap, coaching en managementloopbanen. Ook publiceert hij regelmatig over deze onderwerpen. Zijn

Componenten van zelfkennis

Het belang van een goede zelfkennis voor leidinggevendens blijkt uit een veeltal van studies. Voordat we hiertoe overgaan is het belangrijk een aantal begrippen kort te definiëren. Wanneer het gaat om de zelfkennis dan komt men namelijk in de psychologische literatuur een aantal verschillende begrippen tegen.

Zelfbeeld (self-concept)

Het zelfbeeld is - zoals de naam al aangeeft - het beeld dat mensen van zichzelf hebben (Pruyn & Wilke, 2001). Op basis van ervaringen bouwt iedereen een beeld van zichzelf op. Door het vermogen om naar onszelf te kijken en ook na te denken over onszelf als object bouwen we ons een beeld op van de eigen capaciteiten, eigenschappen en ook eigenaardigheden. Dit zelfbeeld hoeft overigens niet samen te lopen met het beeld van anderen voor onszelf als persoon. Iemand kan vinden dat hij een goede leider of manager is, maar dit hoeft niet te stroken met het beeld van de omgeving (baas, medewerkers).

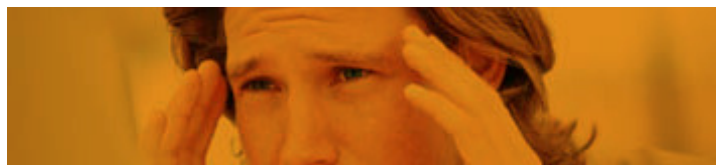
Zelfachting (self-esteem)

Zelfachting verwijst naar de waarde die iemand toekent aan zichzelf, de mate waarin de persoon positieve gevoelens over zichzelf heeft. Het zelfbeeld geeft weer hoe we over onszelf denken en de zelfachting hoe we over onszelf voelen. Het is de waarderende compo-

nent van het zelfbeeld en de uitkomst van continue beoordeling die mensen over zichzelf doen (Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001). Mensen met een hoge zelfachting voelen zich doorgaans goed over zichzelf, voelen zich competent en anticiperen meer op succes. Onderzoek laat verder zien dat mensen met een hoge zelfachting zich minder gemakkelijk laten beïnvloeden dan mensen met een lage zelfachting. Verder wijzen studies erop dat de mate van zelfachting van invloed is op de hoogte van de doelen die men voor zichzelf stelt, de keuzes die men maakt en de mate waarin men geneigd is risico's aan te gaan. Zowel het cognitieve (kennis) en affectieve (gevoel) aspect in het denken en voelen over onszelf heeft dus implicaties ook op het gedrag zoals keuzes die we maken of de mate waarin we openstaan voor andere meningen (= gedragsaspect).

Zelfbewustzijn (self-awareness)

Zelfbewustzijn wordt in de literatuur op minstens 3 manieren gedefinieerd. Allereerst is het een begrip dat verwijst naar de mate van *congruentie* tussen het zelfbeeld en het beeld van anderen over de persoon. Zelfbewustzijn verwijst hierbij naar de accurate mate van het zelfbeeld. Het is de mate waarin bij een 360 graden beoordeling het zelfbeeld van de persoon overeenkomt met de beelden van collega's en medewerkers over de eigen competenties (van Velsor et al, 1993). Een andere definitie geeft Goleman (1998) die 'zelfbewust-



zijn' gelijk stelt met een goed inzicht in de eigen sterkten en zwakten, drijfveren en emoties, een omschrijving die ook Arnold (2005) geeft en zelfbewustzijn ziet als de capaciteit van iemand *zichzelf te kennen* en begrijpen. Zelfbewustzijn wordt in derde instantie omschreven als 'het vermogen om op het *eigen gedrag te reflecteren* en accuraat te oordelen over het eigen gedrag en de eigen vaardigheden zoals die zich manifesteren op de werkplek'(Church, 1997).

Waarom is goede zelfkennis belangrijk?

Goede zelfkennis is onontbeerlijk om een goed leidinggevende te kunnen zijn. Leidinggeven aan mensen is mensenwerk en daarvoor moet met weten wat de invloed is van het eigen gedrag op anderen. Zelfkennis is relevant voor leidinggevendenden omdat het werk vooral interpersoonlijk en communicatief van aard is. Een tweede daarmee verwante reden is te voorkomen dat men de kans loopt te ontsporen in een management loopbaan. Zelfkennis is verder nodig om ook effectief te zijn in het leidinggeven. We zullen deze drie aspecten wat verder uitwerken.

Leidinggeven is mensenwerk

Vrijwel alle managers zullen het idee onderschrijven dat een groot deel van hun werk vooral op het interpersoonlijke en communicatieve terrein ligt en dat de effectiviteit van het werk van leidinggevendenden vooral bepaald wordt door het vermogen mensen te motiveren en tot prestaties te leiden, mensen mee te krijgen bij veranderingen en in het omgaan met problemen in de samenwerking tussen teamleden onderling. Goede managers weten ook dat het nodig is aandacht te schenken aan de sociaal psychologische behoeften van hun medewerkers zoals aan waardering, erkenning en erbij horen. Ook weten ervaren leidinggevendenden dat het belangrijk is goede betrekkingen te onderhouden met mensen met het oog op betrokkenheid, motivatie en daarmee de prestaties van hun mensen en team. Aan de andere kant is er ook een categorie leidinggevendenden die een blinde vlek hebben wat betreft de effecten die het eigen gedrag heeft op hun medewerkers. We zullen zien dat juist deze personen mislukken in leidinggevende functies. Misschien kent u zelf ook wel een leidinggevende die zich niet bewust is van de effecten die bepaalde gedragingen van hem of haar hebben op de mensen waarmee hij samenwerkt. Meestal zijn het leidinggevendenden met een matig ontwikkelde sensitiviteit voor de wijze waarop bepaalde opmerkingen, toonzetting, gezichtsuitdrukking,

lichaamstaal of grap bij anderen ontvangen wordt. Weten hoe men overkomt is belangrijk voor leidinggevendenden simpelweg omdat het werk van leidinggevendende voor driekwart van de tijd het omgaan met een grote diversiteit aan mensen betreft.

Kenmerken van managers die ontsporen

Het belang van een goede zelfkennis blijkt uit een reeks van studies die zich richt op leidinggevendenden die ontsporen in het management loopbaanpad (*derailment*). Door de bank genomen laten die studies zien dat het meestal wel goed zit met de taak en resultaatgerichte houding van de manager. Waar het aan ontbreekt is wat de '*consideration*' aspecten in het leidinggeven genoemd worden en verwijst naar de mensgerichtheid van leidinggevendenden. Leaders die veel aandacht hebben voor het realiseren van doelen en resultaten realiseren bij hun medewerkers en hun team zonder meer betere resultaten dat leidinggevendenden die een wat lager aspiratieniveau kennen. Wanneer echter die resultaatgerichtheid niet samengaat met een goed oog voor het wel en wee van zijn mensen valt er een aantal negatieve bijeffecten waar te nemen zoals ontevredenheid, meer klachten en een hoger verloop. De uitdaging voor elke leidinggevende is de zorg voor een hoog aspiratieniveau te combineren met oog voor het proces en oprechte zorg en belangstelling voor de mens(en) die het betreft. Het is met name dit laatste gebied waarop menig manager zich nog wat verder mag ontwikkelen.

Het gebrek aan sensitiviteit en het niet weten wat de effecten van het eigen gedrag zijn op anderen is ook een belangrijke oorzaak voor mislukking in het management loopbaanpad (zie o.a. Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Van Velzor & Leslie, 1995). Managers die ontsporen worden beschreven als mensen met een koele en afstandelijke houding, een zekere arrogantie, insensitiviteit, als schouderend en onbetrouwbaar en ook als egoïstisch en emotioneel. Andere eigenschappen van ontspoorde managers zijn: te dominant, op zichzelf gericht, controlerend, intimiderend. Ze worden ook wel getypeerd als 'over-managers'. Het zijn verder ook leidinggevendenden die een sterke gerichtheid hebben op de eigen loopbaan, zeer ambitieus zijn en een zeker onvermogen om de delegeeren kennen. De onderzoekers vatten het samen door te stellen dat met name de slechte interpersoonlijke relaties de belangrijkste reden voor ontsporing zijn. Degenen die mislukken in dit loopbaanpad ontbreekt het deels aan wat eerder '*consideration*' genoemd is. Tot dezelfde

Zelfkennis ontwikkelen nodig om te kunnen leidinggeven

conclusie komen McCall & Lombardo (1983). Zij vergelijken 21 zgn. 'derailers' met 20 succesvolle middel- en hogere managers en vinden dat de belangrijkste verklaring ligt in de interpersoonlijke vaardigheden van de manager en wel het gebrek aan tact, sensitiviteit en diplomatiek optreden. Daarnaast is het een matig ontwikkelde emotionele stabiliteit (het reageren op druk), het niet integer zijn (vertrouwen, beloften nakomen) en een defensieve houding wat in sommige gevallen een verklaring is voor het mislukken in een management loopbaan.

Effectiviteit als manager

Een goede zelfkennis en weten hoe men overkomt bij anderen is ook belangrijk om effectief als manager of leidinggevende te zijn. Verschillende studies geven ondersteuning voor de gedachte dat vooral het zelfbewustzijn van de manager invloed heeft op zijn effectiviteit als leidinggevende. Zo laat een onderzoek van Church & Waclawski (1999) zien dat een groter zelfbewustzijn bij managers (geoperationaliseerd als de congruentie tussen zelfbeeld en beeld van anderen) leidt tot een hoger niveau van persoonlijke effectiviteit. Dit laatste werd gemeten en beoordeeld door de eigen leidinggevende. Ook een veeltal van andere studies leggen een relatie met de effectiviteit van managers (Bass & Yammarino, 1991; Atwater & Yammarino, 1992; Church, 1997). In al die onderzoeken komt naar voren dat hoe bewuster de manager is van zijn of haar gedrag op de werkplek, des te effectiever de persoon gezien wordt door anderen zoals bazen en collega's. Church (1997) bijvoorbeeld vergelijkt hoog en gemiddeld functionerende managers en vindt dat de hoog functionerende persoon een hoger zelfbewustzijn heeft dan zijn gemiddeld functionerende collega's. Volgens McCarthy & Garavan (1999) moet hieruit geconcludeerd worden dat zelfbewustzijn erg belangrijk is in het realiseren van echte excellentie in het management.

In schril contrast met dit belang van zelfkennis voor leidinggevers staat de nuchtere constatering dat ongeveer de helft van de managers geen idee heeft hoe hij of zij overkomt bij anderen. Althans dit is de mening Jan Moen (Hoogleraar Management en Organisatie gezondheidszorg KUB) over managers in de gezondheidszorg (Hajitema, 2005). Veel te weinig managers houden zich volgens hem eens een spiegel voor om te zien wat het effect is van het eigen gedrag op anderen. Samen met Mintzberg is hij daarnaast van me-

ning dat MBA opleidingen veel te weinig aandacht besteden aan de noodzakelijke vaardigheden op het persoonlijke en interpersoonlijke vlak en ook het ontwikkelen van de emotionele competentie die nodig is om een goed leidinggevende te kunnen zijn.

Tot slot – cultuur en leiderschap

De cultuur in een organisatie of afdeling is de spiegel van de leider. Het veranderen van die cultuur begint bij de manager zelf. Hij zal te rade moeten gaan wat de bijdrage van zijn stijl van leidinggeven is aan de motivatie, betrokkenheid, creativiteit en prestaties van mensen waaraan hij leiding geeft. Hiervoor is goede zelfkennis en vooral ook een goed reflecterend vermogen nodig. | *M&I*

Literatuur

- Arnold, J. (2005), *Work Psychology; understanding human behaviour in the workplace*. Prentice Hall, fourth edition.
- Atwater, L. & Yammarino, F. (1992), *Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?* Personnel Psychology, vol. 45, no. 1, Spring, p. 141-164.
- Bass, B. & Yammarino, F. (1991), *Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance*. Applied Psychology, vol. 40, no.4, October, p. 437-454.
- Church, A. (1997), *Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations*. Journal of Applied Psychology, vol. 82, no.2, April, P.281-292.
- Church, A. & Waclawski, J. (1999), *Influence behaviors and managerial effectiveness in lateral relations*. Human Resource Development Quarterly, vol. 10, nr. 1, Spring, p.3-34.
- Goleman (1998), *What makes a leader?* Harvard Business Review, vol. 76, no.6, nov-dec, p.92-102.
- Hajitema, D. (2005), *Levelen, schakelen en snorkelen*. Interview met Jan Moen,, Hoogleraar Management en Organisatie gezondheidszorg KUB. In Management Team, mei.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (2001), *Organizational Behavior*, ninth edition. South-Western College Publishing.
- Hogan, R.J., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994), *What we know about personality: Leadership and effectiveness*. American Psychologist, 49, 493-504.
- McCall, M.W., Jr. & Lombardo, M.M. (1983), *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Technical Report nr. 21. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCarthy, A.M. & Garavan, T.N. (1999), *Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI*. Journal of European Industrial Training, 23, 6, 437-445.
- Pruyn, A. & Wilke, H. (2001), *Sociale psychologie voor managers*. Bohn Stafleu Van Loghum.
- Van Velsor, E., Taylor, S. & Leslie, J. (1993), *An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender and leadership effectiveness*. Human Resource Management, vol.22, No. 2 and 3, Summer/Fall, p.249-263.
- Van Velsor, E. & Leslie, J.B. (1995), *Why executives derail: Perspective across time and culture*. Academy of Management Executive, vol. 9, nr. 4, p.62-72.

Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/MD.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in het voorjaar van 2010.

Deadline voor artikelen: 1 januari 2010

Deadline voor advertenties: 1 februari 2010

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2009 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 250 per jaar. Info: www.nfmd.nl.

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.



naam/voorletters: _____ m/v
 functie: _____
 bedrijf/organisatie: _____
 afdeling: _____
 adres: _____
 postcode/plaats: _____
 e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____
 handtekening: _____