



Onderzoek naar leiderschap

Sommige bazen leren het nooit

Topmannen en -vrouwen hebben vaak geen tijd om op cursus te gaan. Ze leren dan ook vooral in de praktijk. Toch leren veel leiders ook helemaal niet. Dat ontdekte psycholoog Jeroen Seegers.

TEKST: WELMOED VISSER
FOTO: BBC/THE OFFICE

Stel je baas schuift je functioneringsgesprek al twee jaar op de lange baan. Elke keer als je het aankaart, zegt hij dat hij het nu te druk heeft. "Bovendien vind ik dat het heel behoorlijk gaat", zegt hij, terwijl hij de telefoon alweer in de hand heeft om een opdrachtgever te bellen. Of je komt ziek op je werk omdat er een klus af moet. Als je tegen je groepsleider zegt dat je vandaag niet lekker voelt, reageert ze met: "Daar hebben we allemaal last van", om vervolgens een minutenlange monoloog te beginnen over haar eigen verkoudheid. Herkenbaar? Dan heb je een baas die in leidinggevend opzicht nog wel wat kan leren. Dat hoeft niet meteen een hopeloos geval te zijn. Sommige bazen leren van hun ervaringen en worden een betere leidinggevende. Anderen niet. Of ze wel of niet iets leren, hangt vooral af van hun persoonlijkheid, zo ontdekte psycholoog Jeroen Seegers. Hij hield diepte-interviews met veertig topmannen van een groot, internationaal bedrijf dat in zestig landen opereert. Ook ondervroeg hij mensen om deze managers heen over hun leidinggevende capaciteiten. Drie jaar later herhaalde hij het onderzoek, om te kijken of de topmensen waren gegroeid. Om welk bedrijf het gaat, mag Seegers omwille van de privacy niet zeggen. Analyse van de gegevens leverde een model op met zeven typen leiders, van wie vier typen nauwelijks iets hadden geleerd (hoewel sommigen van hen zelf overigens vonden van wel.) Als je zo'n leider als baas hebt, heb je pech. Dan kun je als werknemer het beste je schouders ophalen, of omzien naar een andere baan, want veranderen zal hij waarschijnlijk niet.

Zachte karakteristieken

Werknemers vinden dat een goede baas zich voor zijn personeel moet interesseren en hen kansen moet geven om zich te ontwikkelen. Topmensen worden daar zelden op geselecteerd. Die worden beoordeeld op meetbare resultaten, zoals omzetwinst en kostenreductie. Toch zou het volgens Seegers beter zijn als er in bedrijven meer oog kwam voor de 'zachte karakteristieken' van

leidinggevend. "Aan hun resultaten kunnen managers lang niet altijd iets doen: als het een mooie zomer is, verkoopt Heineken meer bier, ongeacht wie de leiding heeft. Wel hebben ze invloed op hoe ze hun afdeling organiseren en hoe ze hun mensen gemotiveerd houden." Maar in de top van de meeste bedrijven is het *not done* om over dit soort dingen te beginnen. "Het past niet binnen de spelregels", vertelt Seegers. "De baas van een manager vraagt: hoe staat het met je winstcijfers? Maar niet: waarom sleept dat conflict op jouw afdeling nu al maanden voort? Alleen als de baas van de baas het zelf belangrijk vindt, zal er aandacht voor zijn."

Onzeker

De meeste bazen zijn dan ook onzeker over hoe ze het doen als leider: aan hun eigen baas kunnen ze het niet vragen (ze zijn bang dat die dat zal

'Nieuw gedrag is eng en risicovol'

opvatten als teken van zwakte) en van hun ondergeschikten krijgen ze geen eerlijk antwoord. Een cursus kan uitkomst bieden, maar veel bazen hebben hier geen tijd voor en bovendien blijkt ander gedrag in de praktijk vaak lastiger dan in de cursusruimte. "Nieuw gedrag is eng en risicovol. Als je niemand hebt die je steunt, vervalt je na zo'n cursus al snel weer in je oude patroon", zag Seegers.

Of je toch iets meeneemt van een training, of van andere ervaringen uit het verleden, ligt niet aan de leer Methode, maar aan je persoonlijkheid, zo ontdekte Seegers. Hij vermoedt overigens dat dit

Wie is Jeroen Seegers?

Jeroen Seegers (1953) is professioneel directeur van de Benelux-afdeling van Right Management, internationaal marktleider op het gebied van hrm. Hij promoveerde vorige week bij de economische faculteit op het onderzoek *Leiders leren*. Seegers studeerde van 1971 tot 1977 arbeids- en organisatiepsychologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Hij werkte sinds 1977 als psycholoog bij GITP en was van 1984-1992 directeur van GITP-Focus Benelux. Van 1992 tot 2002 was hij medevenoot van Assessment & Development Consult, dat in 2002 onderdeel werd van Right Management.

niet alleen voor leiders geldt, "maar anderen heb ik niet onderzocht."

Piekeraar

Seegers gebruikt het model van de *big five*, de vijf belangrijke persoonlijkheidskenmerken waarop veel psychologen karakters verschillen onderscheiden (extraversie, altruïsme, consciëntieusheid, negatieve emotionele stabiliteit en openstaan). Seegers ontdekte dat vooral de subfacetten van deze eigenschappen van belang zijn. De score voor ergernis (onderdeel van emotionele stabiliteit) is bijvoorbeeld een belangrijke beperkende eigenschap waar het gaat om leren: leiders die zich snel ergeren, leren significant minder dan anderen. Leiders die dominant zijn en zich gemakkelijk in groepen bewegen (sociabiliteit), beide onderdelen van het aspect extraversie, leren juist beter.

Op basis van deze persoonlijkheidskenmerken en de data uit zijn onderzoek, komt Seegers tot zijn onderverdeling in zeven typen leiders. "Het gaat erom hoe de persoonlijkheidsfacetten met elkaar in balans zijn en of ze elkaar weten te compenseren of niet", legt Seegers uit. "Zo lijkt de piekerende leider op de daadkrachtige leider, maar hij staat minder open voor nieuwe ervaringen, is kritischer over anderen en praat kritiek van zich af. Hij denkt voortdurend na over wat er fout ging, maar zoekt de fout te weinig bij zichzelf en heeft vervolgens te weinig daadkracht om dingen te veranderen."

Gejaagd

Dat leiders niet op deze kenmerken worden geselecteerd, is duidelijk als je de typering nader bekijkt. De 'gejaagde leider' heeft het ideale profiel dat vaak in leidinggevende functies wordt gezocht: hij is stabiel, energiek, dominant en ambitieus. "Maar het is ook iemand die altijd na korte tijd weer verdergaat en daarom nooit echt iets leert", vertelt Seegers. "Om echt te leren is het belangrijk dat je niet van de ene naar de andere baan hopt, maar dat je een aantal jaren op dezelfde plek blijft."

Is er nog hoop voor de leiders die het niet in hun karakter hebben om dingen te leren? Seegers: "De piekeraar, de idealist en de gejaagde leider kun je leren omgaan met de aspecten van hun persoonlijkheid die hun in de weg zitten om een betere leider te worden. Zo kun je de idealist leren om zich minder snel te ergeren als zijn idealen niet uitkomen. Dat vraagt wel om een intensieve, bijna gedragstherapeutische aanpak. Maar voor de zelfverzekerde leider wordt het erg moeilijk: zonder zelfreflectie wordt leren lastig."

>De handelseditie van Seegers' proefschrift verschijnt in 2009 bij Van Gorcum: *Leiders leren, door vallen en weer opstaan*.

>Reageren? Mail naar: redactie@advalvas.vu.nl.

Wat jij over je baas kunt leren

Jeroen Seegers onderscheidt in zijn onderzoek zeven typen leiders. De eerste drie van hen zijn in staat om een betere leider te worden. Bij de laatste vier ligt dat moeilijker.

LERENDE LEIDERS:

- de *daadkrachtige* leider doet waar hij voor staat. Hij scoort hoog op facetten van extraversie, openheid en zorgvuldigheid. Hij komt misschien arrogant over, maar zoekt het conflict niet op. Wat hij leert, past hij meteen toe in de praktijk.
- de *sociaalkrachtige* leider lijkt op de daadkrachtige leider, maar voegt er een duidelijke sociale en intellectuele component aan toe. Hij scoort daarom ook hoog op altruïsme.
- de *visionaire* leider is sterk visionair ingesteld, eerlijk, optimistisch en creatief van aard. Hij is assertief en dominant, maar compenseert dat met een inschikkelijke instelling. Hij leert van zijn fouten en van zelfreflectie.

NIET-LERENDE LEIDERS:

- de *piekerende* leider is evenals de sociaalkrachtige leider ontvankelijk voor emotionele signalen en assertief en dominant, maar staat weinig open voor nieuwe ervaringen, is nogal kritisch naar anderen en praat kritiek van zich af. Hij denkt voortdurend na over wat er fout ging, maar zoekt die fout niet bij zichzelf.
- de *idealistische* leider scoort hoog op dominantie en openheid, maar compenseert zijn dominantie niet met andere eigenschappen. Hij ergert zich als hij zijn doelen niet realiseert en zoekt, net als de piekeraar, de oorzaak daarvan buiten zichzelf. Hij heeft een ideaalplaatje voor ogen, maar het lukt hem niet om dat te realiseren.
- de *gejaagde* leider heeft een ideaal managementprofiel: hij is stabiel, energiek, dominant, sociabel, gericht op activiteiten, ambitieus en gedisciplineerd. Desondanks scoort hij laag op leren. Hij gaat steeds op zoek naar andere activiteiten, maar loopt daarbij in feite steeds tegen dezelfde problemen aan.
- de *zelfverzekerde* leider is stabiel, onbezorgd en zelfverzekerd. Hij is assertief en praat kritiek gemakkelijk van zich af. De zelfverzekerde leider is weinig open en zijn loopbaan kenmerkt zich net als bij de gejaagde leider door overgangen. Hij heeft bovendien weinig zelfinzicht.