

Marco Buschman

VERBINDEND VERMOGEN

Vergroot je impact op
de ander, je team en
je organisatie



*'Het boek Verbindend Vermogen is een ultieme aanrader
voor alle leidinggevenden!'*

Remco Claassen, leiderschapsexpert, topspreker en bestsellerauteur

25 Het halo-en-hoorneffect

*De duivel zien we onmiddellijk in de medemens,
in onszelf ontdekken we ten hoogste de gevallen engel.*

– Antoon Vloemans

Persoonlijke inleiding

Wat ik als minder positief heb ervaren in mijn rol als leidinggevende binnen een groot adviesbureau, waren de jaarlijkse zogeheten ‘rankingsessies’. Daarbij gingen we als managementteam bij elkaar zitten met een lijst van alle medewerkers. Vervolgens besloten we wie de top vijf aan talenten waren en welke vijf medewerkers de hekkensluiters waren. Met deze laatste groep gingen we een traject in van ‘sturen op afscheid nemen.’ Vanuit zakelijk oogpunt kon ik het nut en de noodzaak van deze sessies verdedigen. Echter, met mijn menselijke bril op ervoer ik weerstand en energieverlies. Dat had vooral te maken met hoe het proces verliep.

Ik werd geacht over alle medewerkers een mening te hebben, ondanks dat ik sommigen van hen slechts sporadisch sprak. Ook wist ik veelal inhoudelijk slecht wat hun echte bijdrage was voor onze klanten. Dat gold in zekere mate ook voor mijn collega-managers. Vanuit die situatie samen een ranking aanbrengen waar eenieder van ons achter kon staan, dat was best lastig!

Ik merkte in de discussies regelmatig dat er argumenten werden ingebracht op basis van persoonlijke voorkeuren. Sommige medewerkers werden hoger geplaatst, omdat dat zogenaamd ‘goede lui’ waren; met anderen hadden sommigen van ons weer wat minder. Hoe zuiver is het om in een proces dat zo’n impact heeft op de carrière van anderen deze persoonlijke voorkeuren zo zwaar mee te laten tellen?

Achteraf denk ik: we hadden in die sessies nieuwsgieriger mogen zijn naar de medewerkers en onze impliciete criteria. We hadden onszelf meer mogen uitdagen om tot een evenwichtige keuze te komen. Als iemand 'leuk' is, wat zijn dan de feiten die hem 'minder leuk' maken? En omgedraaid geldt hetzelfde. Wat is juist de kracht van een minder leuk persoon, wat brengt hij in en wat hebben we van hem te leren?

Waar we ons soms onbewust door hebben laten leiden staat bekend als het halo-en-hoorneffect ('halo' in de zin van engel, en 'hoorn' in de zin van duivel). In dit hoofdstuk wordt dit effect en de impact ervan op de verbinding met de ander toegelicht.

Stempel beïnvloedt waarneming

Edward Thorndike (1920) toonde bijna een eeuw geleden al aan dat wij geneigd zijn om op basis van één eigenschap ook andere eigenschappen aan een persoon toe te dichten. Omdat we graag gelijk hebben, gaan we in de relatie met deze persoon op zoek naar argumenten om ons gelijk aan te tonen en geven we die persoon een stempel. Als je iemand het stempel 'leuk mens' geeft, dan let je in je contact met hem al snel op signalen die deze constatering onderbouwen. Omgedraaid werkt het ook zo. Geef je iemand het stempel 'knorrepot', dan ga je vlug en automatisch de argumenten vinden waarom juist deze constatering waar is. Op basis van het stempel nemen we anders waar en gaan we ons in de relatie ook anders gedragen. Bij de één zoeken we meer toenadering en bij de ander houden we als vanzelf meer afstand.

Uiterlijk beïnvloedt waarneming

Niet alleen die stempels hebben invloed op ons gedrag, ook het uiterlijk van de ander is daarbij van invloed. Landy & Sigall (1974) voerden een onderzoek uit waarbij proefpersonen werden gevraagd een essay te beoordelen. Bij elk essay werd een foto gesloten van degene die dit zou hebben geschreven. Daarbij werd gewerkt met drie categorieën: aantrekkelijk, gemiddeld aantrekkelijk en onaantrekkelijk. Wat bleek? Afhankelijk van de foto die werd toegevoegd, werd het essay anders beoordeeld. Aantrekkelijke schrijvers kregen een hoger cijfer dan de onaantrekke-

lijke schrijvers en de controlegroep. Bij de goed geschreven essays was het verschil 1 punt op een schaal van 1 tot 9, bij de slecht geschreven essays was het verschil zelfs 2,5 punt! Overigens dichten we, op basis van het uiterlijk, mensen ook bepaalde karaktertrekken toe. En op basis van deze vooringenomen positie maken we al een inschatting van ieders resultaten. De mening die we – op basis van bijvoorbeeld uiterlijk – op voorhand vormen, heeft vervolgens een daadwerkelijke impact op onze uiteindelijke beoordeling van die persoon.

Emotie beïnvloedt waarneming

Naast vermeende karaktereigenschappen en het uiterlijk van de ander hebben ook externe invloeden (bijvoorbeeld de mening van een vriend of muziek) en onze emotionele toestand onbewust invloed op onze waarnemingen, gedachten, meningen en gedrag.

De video van HeartMath laat je binnen een minuut ervaren hoe externe prikkels (in dit geval muziek) je emoties beïnvloeden en wat daarvan de impact is op je waarneming. Zoals ze aan het eind van het filmpje aangeven: *'We see the world through how we feel.'* Vanuit dat gegeven ontstaat de vraag: met welke emoties kijk jij naar wat er gebeurt binnen je werkomgeving en wat is daarvan de impact op je denken en handelen?

<https://www.youtube.com/watch?v=8jV5hdF7Uq0>



Het halo-en-hoorneffect

Een veelvoorkomend effect in het (on)bewust oordelen over mensen is het halo-en-hoorneffect. Als bij iemand met wie je samenwerkt het halo-effect optreedt, dan is er iets geweest wat maakt dat je die ander in een extra positief daglicht ziet. Dit effect kan optreden door iemands eerdere acties, en ook aan-

gewakkerd worden door een herinnering of associatie die niets met die persoon te maken heeft. Treedt het halo-effect eenmaal op, dan betekent dit dat je die persoon over het algemeen leuk vindt. Als je hem ziet aankomen, merk je een positieve reactie bij jezelf. Als hij vragen heeft, ben je bereid hem te helpen. En als hij een keer een fout maakt dan komt de gedachte op: iedereen maakt weleens een foutje. Je kunt het hem makkelijk vergeven.

Daartegenover staat het hoorneffect. Onbewust plaats je mensen op basis van hun acties of vanwege kenmerken die niet direct met hen te maken hebben in je allergiezone. Je vindt ze gewoon niet leuk om mee samen te werken, het liefst ontwijk je ze en als ze een keer iets positiefs doen dan vergeet je dat snel weer.

Halo en hoorn beïnvloeden waarneming en herinnering

Het halo-en-hoorneffect beïnvloedt dus hoe je een persoon uit je omgeving waarneemt. Dat vertaalt zich vervolgens naar hoe je hem herinnert. Een kleine test om dat aan te tonen. Neem eens iemand uit je omgeving in gedachten bij wie het halo-effect is opgetreden (je vindt hem leuk). Vraag: wat zijn vijf positieve eigenschappen van deze persoon? Waarschijnlijk is het gemakkelijk om deze te bedenken. Vervolgvraag: wat zijn vijf negatieve eigenschappen van deze persoon? Ongetwijfeld lukt het je minder snel deze te bedenken. Neem nu iemand uit je omgeving in gedachten bij wie het hoorneffect is opgetreden (hij zit in je allergie). Ik heb slechts één vraag voor je: wat zijn vijf positieve eigenschappen van deze persoon? Waarschijnlijk merk je dat het lastig (soms zelfs onmogelijk) is er vijf te benoemen. Zou ik je echter hebben gevraagd naar vijf negatieve eigenschappen van deze persoon, dan had je ongetwijfeld direct geantwoord.

Halo en hoorn beïnvloeden denken en gedrag

Het halo-en-hoorneffect beïnvloedt daarnaast hoe je reageert op een situatie waarbij deze persoon is betrokken. Een voorbeeld om dit duidelijk te maken: iemand bij wie het halo-effect is opgetreden (je vindt hem leuk) komt binnen en gooit de deur dicht. Wellicht denk je dan iets zoals: hij heeft zeker net een vervelend gesprek gehad, laat hem maar even, komt straks wel weer goed. Na een

kwartier komt hij op je bureau zitten met een kop koffie voor jou en hemzelf en hij begint een verhaal te vertellen. Kans is aanwezig dat je denkt: zie je wel, het is alweer oké, fijn. Nu dezelfde situatie met iemand bij wie het hoorneffect optreedt (hij zit in je allergie). Ook hij komt binnen en gooit de deur dicht. Dit keer zou je zomaar kunnen denken: typisch hij weer, gaat weer zo'n dag worden, waarom doet hij de deur niet eens gewoon dicht. Ook hij komt na een kwartier op je bureau zitten met een kop koffie voor jou en hemzelf en ook hij begint een verhaal te vertellen. Er is een reële kans dat je nu iets denkt als: wat zal hij van me nodig hebben? Herkenbaar?

Zoek evenwicht in voorbeelden

Begrip van het halo-en-hoorneffect gaat je in je rol als leidinggevende helpen. Bijvoorbeeld bij het opstellen van jaarlijkse beoordelingen, promotievoorstellen of andere momenten waarbij beeldvorming en oordeelsvorming een rol spelen. Besef dat je in je denken over je medewerkers onbewust wordt beïnvloed door andere factoren dan hun feitelijke handelingen. Dat heeft impact op de voorbeelden en de conclusies die je aanhaalt als je ze 'objectief' beoordeelt. Je medewerkers hebben recht op een genuanceerd beeld. Zoek daarom actief naar evenwicht tussen hun sterke kanten en hun ontwikkelkanten.

OEFENING

I can feel your halo

Wat is de reden dat je ja hebt gezegd tegen je leidinggevende rol? Ik hoop (en gun je medewerkers) dat deze drie redenen onderdeel zijn van je motivatie: omdat je mensen leuk vindt, omdat je gelooft in hun potentie en omdat je ze graag in hun kracht zet. Omgedraaid hoop ik ook dat als je van nature minder aandacht voor deze thema's hebt, je iemand in je team hebt opgenomen die deze focus wel heeft. Hopelijk heeft hij jouw mandaat gekregen om invulling te geven aan de menskant van het leidinggeven. Oprechte aandacht schenken aan persoonlijke groei en ontwikkeling is wat mij betreft een verplichting die bij je rol als leidinggevende hoort. Hoe je invulling geeft aan die verantwoordelijkheid is aan jou.

Bij welke medewerkers ben je ervan bewust dat het halo-en-hoorneffect is opgetreden? Wellicht kom je erachter dat het effect ook bij een aantal anderen onbewust is opgetreden. Wat is de impact ervan op hoe je die medewerkers benadert en hoe je (ontwikkel)gesprekken met ze voert? Hoeveel tijd en ruimte maak je voor ze vrij? Tevens, wat is de reden dat bij hen het halo-en-hoorneffect is opgetreden? Wat zegt het over je eigen denk- en handelingskaders? Wat vind je blijkbaar belangrijk binnen het werk en waar kun je niet goed tegen?

Tot slot: als je een gesprek hebt met een persoon (zakelijk of privé) bij wie je je bewust bent van het hoorneffect, denk dan vooraf na wat de goede eigenschappen van deze persoon zijn. Het is een techniek om jezelf mentaal te programmeren om neutraler en met meer ruimte het gesprek in te gaan. Het omgedraaide kun je ook doen als je een gesprek hebt met iemand uit je halocategorie. Wat zijn de mindere eigenschappen van deze persoon?

Weet je van jezelf en van de ander waar de engel ophoudt en de duivel begint?

Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen

Aan de slag met *Verbindend Vermogen*

Het lezen van dit boek heeft je hoogstwaarschijnlijk aan het denken gezet over wat verbindend vermogen voor jou betekent. Je bent bevestigd in je verbindende kwaliteiten, je hebt nieuwe inzichten verkregen en je bent aan de slag gegaan met het (door)ontwikkelen ervan. Daarmee draag je bij aan het creëren van duurzame samenwerking binnen de teams en de organisatie waarvoor je werkt. En dat leidt tot krachtige resultaten. Deze ontwikkeling van jezelf, je team en je organisatie is een continu proces van nieuwsgierig zijn, inspireren, reflecteren, experimenteren, falen, herstellen, doelen halen en successen vieren. COURIUS ondersteunt je daar graag bij.

Gepassioneerd team

We zijn specialisten in de menskant van veranderen. Ons team bestaat uit enthousiaste en gemotiveerde mensen met passie voor hun vak. Wij hebben vele jaren praktijkervaring als managers, adviseurs, trainers, executive coaches en teamcoaches. Wij hebben de kennis en expertise om jou, je team en je organisatie optimaal te ondersteunen.

Impact door ervaringsgerichte aanpak

Al doende leert men, en al lerende doet men. Bij het ontwerpen en uitvoeren van onze interventies werken we mee in de praktijk door jouw uitdagingen voorop te zetten. Ervaringsgericht leren is dus onze standaard, maar ieder mens heeft een

eigen leerstijl, daarom wisselen we af in leervormen en werkwijzen. Dat betekent dat we werken in het hier en nu en we je laten ervaren waar het over gaat. Dat doen we met als uitgangspunt dat het bij de effectiviteit van gedrag nooit om 'goed' of 'fout' gaat, maar om het effect van het gedrag op de ander. Daarbij leveren we confronterende maar tegelijkertijd respectvolle feedback. Zo kan jij, en kunnen ook je team en je organisatie veranderen ... en groeien.

Wat mogen wij voor je betekenen?

COURIUS heeft een uitgebreid aanbod op het gebied van leiderschapstrajecten, masterclasses, trainingen, executive coaching, teamcoaching en consultancy. Ook verzorgen wij interactieve lezingen bij klanten en tijdens congressen. Bel ons op 0412-752633, of mail naar info@courius.com. Kijk ook op de website www.courius.com om te ontdekken wat wij voor jou kunnen betekenen. Tot ziens!