

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Inleiding | 12 |
| Drie factoren voor succesvol leidinggeven | 13 |
| Leeswijzer | 14 |

DEEL 1 LEIDINGGEVEN – DE PRAKTIJK

| | |
|---|-----------|
| 1 Aan de slag als leidinggevende | 19 |
| 1.1 Leidinggeven: wat vraagt dat van mij? | 19 |
| 1.2 Hoe maak ik een goede start? | 22 |
| 1.3 Wat is mijn positie? | 25 |
| 1.4 Hoe bepaal ik mijn focus? | 26 |
| 1.5 Waar stuur ik op bij mijn mensen? | 29 |
| 1.6 Hoe ga ik om met tegengestelde verwachtingen en belangen? | 32 |
| 2 Leidinggeven is maatwerk | 37 |
| 2.1 Hoe krijg ik zicht op de verschillen tussen medewerkers? | 38 |
| 2.2 Hoe kies ik per medewerker de juiste aanpak? | 39 |
| 2.3 Hoe instrueer ik een lerende medewerker? | 40 |
| 2.4 Hoe delegeer ik taken aan een vakvolwassen medewerker? | 42 |
| 2.5 Hoe begeleid ik een gedemotiveerde medewerker? | 44 |
| 2.6 Hoe stuur ik een disfunctionerende medewerker aan? | 46 |
| 2.7 Hoe coach ik een medewerker? | 48 |
| 2.8 Waar let ik op bij de ontwikkeling van medewerkers? | 54 |
| 3 In gesprek met je medewerker | 59 |
| 3.1 Hoe communiceer ik effectief? | 60 |
| 3.2 Hoe kan ik mijn gesprekspartner beter begrijpen? | 65 |
| 3.3 Hoe dring ik tot iemand door? | 69 |
| 3.4 Hoe krijg ik iemand aan het praten? | 71 |
| 3.5 Hoe spreek ik iemand aan op zijn gedrag? | 73 |
| 3.6 Hoe voer ik een slechtnieuwsgesprek? | 77 |
| 3.7 Hoe ga ik om met emoties in het gesprek? | 80 |
| 3.8 Hoe ga ik om met weerstand? | 82 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4 | Werken aan samenwerking | 87 |
| 4.1 | Hoe kan ik werken aan mijn team? | 88 |
| 4.2 | Hoe kan ik het onderlinge vertrouwen versterken? | 90 |
| 4.3 | Hoe ga ik om met conflicten? | 92 |
| 4.4 | Hoe vergroot ik het commitment? | 95 |
| 4.5 | Hoe stimuleer ik het nemen van verantwoordelijkheid? | 97 |
| 4.6 | Hoe zorg ik voor focus op resultaten? | 98 |
| 4.7 | Hoe zorg ik voor effectieve en efficiënte vergaderingen? | 100 |
| 4.8 | Hoe krijg ik mijn team mee in veranderingen? | 104 |
| 5 | Sturen op mensen en resultaten | 109 |
| 5.1 | Hoe selecteer ik de juiste mensen? | 110 |
| 5.2 | Hoe organiseer ik de jaarlijkse gesprekscyclus? | 114 |
| 5.3 | Hoe maak ik zinvolle afspraken? | 116 |
| 5.4 | Hoe bewaak ik de voortgang? | 118 |
| 5.5 | Hoe kan ik gedrag objectief beoordelen? | 122 |
| 5.6 | Hoe ga ik om met stress en verzuim? | 126 |
| 5.7 | Hoe zorg ik voor een juiste bezetting? | 127 |
| 6 | Leidinggeven aan jezelf | 131 |
| 6.1 | Hoe kan ik mij verder ontwikkelen? | 131 |
| 6.2 | Hoe ga ik om met 'hersenspinsels'? | 134 |
| 6.3 | Wat drijft mij eigenlijk? | 136 |
| 6.4 | Hoe ga ik effectief om met mijn tijd? | 137 |
| 6.5 | Hoe doe ik efficiënt mijn werk? | 141 |
| 6.6 | Hoe herken ik signalen van stress en burn-out? | 143 |
| 6.7 | Tot slot | 144 |

DEEL 2 LEIDINGGEVEN – 18 MODELLEN

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1 | Het Model van concurrerende waarden | 149 |
| 2 | Het Thomas-Kilmanmodel | 153 |
| 3 | De Skill/will-matrix | 157 |
| 4 | Het Persoonlijkheidsmodel | 161 |
| 5 | De Coachingscirkel | 165 |
| 6 | (On)bewust (on)bekwaam | 169 |
| 7 | Het LSD-model voor actief luisteren | 173 |
| 8 | Het Communicatiestijlenmodel | 177 |
| 9 | De Feedbackboodschap | 183 |
| 10 | De vier communicatieniveaus | 187 |
| 11 | Het Teammodel van Lencioni | 191 |
| 12 | Het BOB-model | 197 |
| 13 | Omgaan met weerstand | 201 |
| 14 | Het Cascademodel en de HR-cyclus | 205 |
| 15 | Het STAR[®]-model | 209 |
| 16 | Het SMART-model | 213 |
| 17 | Het Kernkwadrant van Ofman | 217 |
| 18 | De Tijdmanagementmatrix | 221 |
| | Over de auteurs | 225 |
| | Geraadpleegde literatuur | 227 |
| | Register | 229 |

Inleiding

Als leidinggevende kom je dagelijks voor allerlei dilemma's te staan. Hoe motiveer je bijvoorbeeld die ene medewerker? Hoe zorg je ervoor dat je team goed functioneert? Hoe breng je slecht nieuws? En hoe oefen je invloed uit? Vragen waar niet zomaar een pasklare oplossing voor bestaat. Maar er zijn zeker wel handvatten te geven.

De afgelopen jaren zijn er heel wat boeken voor leidinggevendenden geschreven. Vaak gaan deze boeken in op een specifiek onderdeel van het leidinggeven of benaderen ze het onderwerp vanuit een bepaalde invalshoek. In dit boek behandelen we een brede diversiteit aan uitdagingen waar je als leidinggevende mee te maken hebt. We combineren daarbij een praktische insteek met aandacht voor onderliggende psychologische processen en theorie. We pretenderen niet hét antwoord te geven, maar juist een wegwijzer te bieden. De titel van dit boek verwijst daar ook naar: we geven de richting aan. Uiteindelijk stippel jij zelf in je eigen omgeving en met je eigen stijl de exacte route uit en bepaal jij het tempo.

Omdat we geloven dat leidinggevendenden vooral leren door zelf ervaring op te doen en door de kunst bij anderen af te kijken, hebben we de praktijk in dit boek vooropgezet. Concrete dilemma's en cases met handvatten en tips voor de aanpak vormen hierbij de kern. Zo kom je tot praktische inzichten, waar je direct mee aan de slag kunt. Aan de hand van reflectievragen en oefeningen nodigen we je uit om stil te staan in de dagelijkse hectiek en bij je eigen rol daarin. Voor een duurzaam effect bieden we ook verdieping en inzicht in onderliggende (psychologische) processen. Stilstaan bij patronen en motieven en daarop reflecteren is namelijk belangrijk om te leren en echt te ontwikkelen. Tot slot vind je in het tweede deel van dit boek de achterliggende theoretische modellen voor zowel verdieping als inspirerende ideeën. Daarmee is het boek een praktisch naslagwerk, voor resultaat- én mensgerichte managers.

OEFENING

Denk eens terug aan jouw ervaringen met leiding krijgen. Hoe heb jij leiding gehad en wat vond je daarvan?

- Neem een, in jouw ogen, goede leidinggevende in gedachten. Wat was prettig of inspirerend aan zijn of haar manier van leidinggeven?
- Nu een, voor jou, minder goede leidinggevende. Wat vond je als medewerker onplezierig?
- Wat betekent dit voor de manier waarop jij leiding wilt geven?

Drie factoren voor succesvol leidinggeven

In dit boek stellen we de functie van ‘leidinggevende’ centraal: iemand die leiding geeft aan mensen en samen met hen resultaten moet boeken. Voor de organisatie, klanten of opdrachtgevers. Het boek is vooral bedoeld voor wie leiding geeft aan de uitvoering: de operationeel leidinggevende. Maar ook voor medewerkers die leidinggevende taken hebben, zoals coördinatoren, senior-medewerkers of projectleiders biedt dit boek uitkomst.

Veel leidinggevendens zijn in hun rol begonnen zonder dat ze een speciale opleiding of training hebben gehad. Zij doen hun werk vaak ‘op gevoel’. Hoewel je met gezond verstand en *gutfeeling* een heel eind komt, en je al doende natuurlijk veel leert, is het in veel gevallen prettig om toch meer houvast te hebben. En je te ontwikkelen tot een leidinggevende die ‘bewust bekwaam’ is.

Wanneer ben je een goede leidinggevende? Hier is geen standaardformule voor, omdat dit sterk afhangt van de situatie. Allerlei omstandigheden – zoals de strategie van de organisatie, de turbulentie in de omgeving of de fase van ontwikkeling van de organisatie – spelen een belangrijke rol. Ook de samenstelling van je team, de behoeften van je medewerkers en de cultuur zijn medebepalend voor wat er van jou als leidinggevende gevraagd wordt.

Ondanks die verschillen zijn er drie elementen die in alle situaties essentieel zijn. Een eerste element is wie je als *persoon* bent. Hoe zit je als mens in elkaar, hoe heb je je ontwikkeld, hoeveel draagkracht heb je en in hoeverre ben je innerlijk in balans? Je kunt pas goed contact leggen met anderen als je goed contact hebt met jezelf, met je eigen emoties en daarnaar kunt ‘luisteren’. Hoe beter je dit van jezelf weet, des te beter kun je gebruik maken van je eigen kracht en des te beter weet je welke uitdagingen je nog hebt. Jijzelf bent de grootste succesfactor.

Een tweede element is je *visie*. Wat is je idee over de richting waarin een team of onderdeel van de organisatie zich moet ontwikkelen? Wat is je droom voor de toekomst? Welk doel wil je bereiken en wat is daarvoor nodig? Wat vind je belangrijk in de manier waarop je visie bereikt wordt?

En tot slot is je eigen *gedrag* een belangrijk element. En dan vooral je vermogen om mensen te beïnvloeden en te verbinden. Beïnvloeden betekent dat je, door jouw aanwezigheid en gedrag, anderen weet mee te krijgen in een bepaalde richting. De kunst is om dit niet vanuit dwang of sancties te doen, maar vanuit gezag en authenticiteit, zodat je draagvlak en commitment krijgt. Dit houdt in dat je vertrouwen kunt wekken en dat je jezelf en je medewerkers toestaat om fouten te maken. Dat je kunt overtuigen, maar ook kunt luisteren. Daarom is echt contact maken met anderen en verbinden belangrijk. In het een-op-een contact, maar ook wanneer je leiding geeft aan relaties en samenwerkingsverbanden tussen personen.

Al deze elementen komen in de verschillende hoofdstukken van dit boek aan de orde.

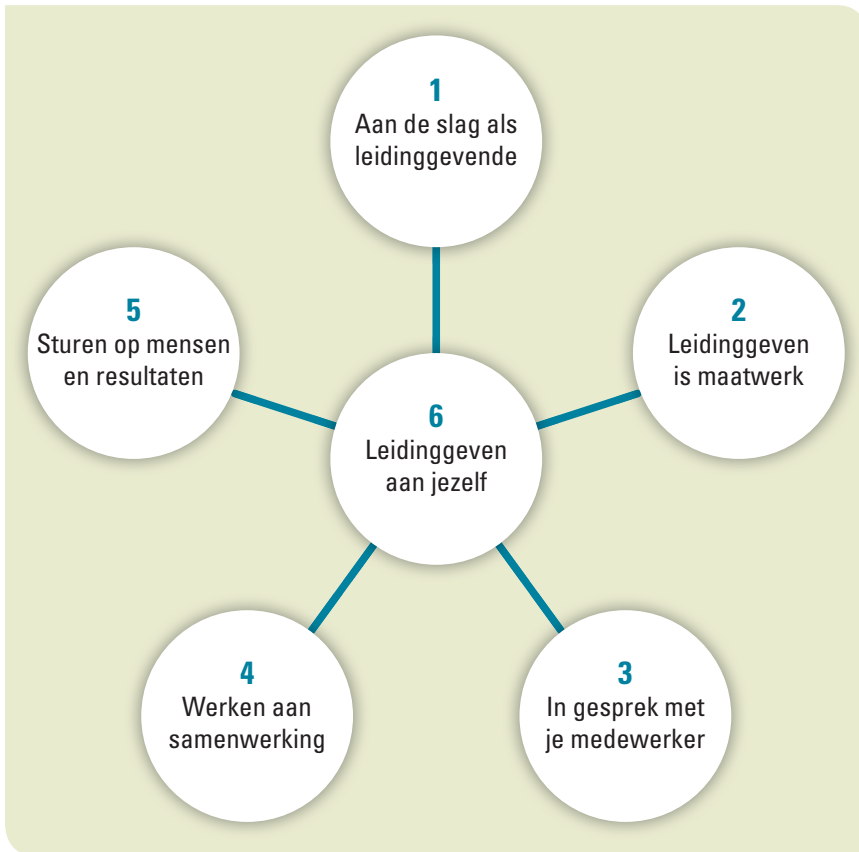
Leeswijzer

Dit boek bestaat zoals gezegd uit twee delen: een praktijkdeel en een theoriedeel. Beide delen, maar ook de hoofdstukken en de modellen binnen de delen, zijn onafhankelijk van elkaar te lezen. *Deel 1* bestaat uit zes praktische hoofdstukken. In elk hoofdstuk staat een aspect van leidinggeven centraal. Elke paragraaf daarbinnen behandelt een concrete vraag die je mogelijk hebt bij het thema van het hoofdstuk. In de marge staan icoontjes die verwijzen naar relevante theoretische modellen in *deel 2*, voor wie meer verdieping zoekt.

De thema's van de hoofdstukken hebben een logische opbouw. Het boek start bij jezelf: wat de functie van je vraagt en wat je positie is. Vervolgens komt in twee hoofdstukken het individugericht leidinggeven aan bod, gevolgd door een hoofdstuk over groepsgericht leidinggeven. Daarna wordt leidinggeven op een hoger abstractieniveau bekeken, namelijk dat van personeelsbeleid en -instrumenten. Het deel eindigt waar het begon: bij jezelf als leidinggevende. Daarmee is 'de cirkel weer rond'.

Hoofdstuk 1 behandelt vragen als: hoe neem je je positie in? Waar leg je je focus als leidinggevende? Hoe zorg je dat je in goede afstemming met je omgeving je eigen koers vaart? En als je start in een nieuwe leidinggevende functie (of je overweegt dit), helpen de eerste twee paragrafen je bij je oriëntatie en voorbereiding.

Het tweede hoofdstuk gaat in op je stijl van leidinggeven. Hoe zorg je dat je je flexibel opstelt en afstemt op de individuele medewerker, zonder met alle winden mee te waaien? Hoe vind je een goede balans tussen richting geven en ondersteunen? Hoe krijg je mensen in beweging? En hoe begeleid je mensen die er zelf even niet uitkomen? Dit hoofdstuk gaat in op deze vragen.



Figuur 0.1 Hoofdstukindeling

In hoofdstuk 3 staat het een-op-een contact met je medewerker centraal. Gesprekken lopen wel eens anders dan je van tevoren had gedacht. Hoe zorg je ervoor dat je elkaar begrijpt, op één golflengte komt en je de doelen bereikt die je voor ogen hebt? Dit hoofdstuk behandelt allerlei veelvoorkomende (lastige) gesprekssituaties.

Behalve aan individuele medewerkers geef je ook leiding aan je team als geheel. Je wilt je mensen goed laten samenwerken en gezamenlijk resultaten laten boeken. Het vierde hoofdstuk beschrijft hoe je de samenwerking kunt bevorderen, hoe je een hecht team smeedt, hoe je veranderingen in je team doorvoert en hoe je zorgt voor zinvolle vergaderingen.

Leidinggeven is ook personeelsmanagement, het organiseren van de inzet en ontwikkeling van je medewerkers, zodanig dat ze de gewenste prestaties kunnen leveren. Hoofdstuk 5 helpt je bij het maken van afspraken, het bewaken van de

voortgang en het beoordelen van het functioneren van je medewerkers. Ook het omgaan met stress en verzuim komt aan bod.

Om leiding te kunnen geven aan anderen, is het belangrijk dat je jezelf kent: weet wat je kwaliteiten zijn, wat jou drijft en wat je eigenaardigheden en verbeterpunten zijn. En weten wat er voor jou als leidinggevende echt toe doet. Maar ook dat je je eigen tijd kunt managen en kunt omgaan met stress. Over deze onderwerpen gaat dit zesde hoofdstuk. Hoewel hoofdstuk 6 achter in deel 1 geplaatst is, is het zeker niet de sluitpost. Integendeel: leidinggeven aan anderen begint in onze ogen namelijk met leidinggeven aan jezelf. In die zin is dit hoofdstuk het hart van het boek.

Deel 2 bevat achttien theoretische modellen waarnaar vanuit de hoofdstukken verwezen wordt. De modellen zijn bedoeld voor verdere verdieping, met als uiteindelijk doel om de kennis te vertalen naar je eigen werksituatie. Elk model heeft een vaste opbouw om de beschrijvingen toegankelijk te maken en snel te doorgronden: een inleiding op het probleem, een beschrijving hoe het model er uit ziet en tot slot een handreiking voor de toepassing van het model in je eigen praktijk.

Hoewel de praktijkdilemma's die we in onze trainingen behandelden een belangrijke inspiratiebron voor dit boek geweest zijn, willen we hier benadrukken dat iedere gelijkenis van hoofdpersonen uit de casussen met leidinggevendenden in de werkelijkheid puur toevallig is. Verder zijn wij ervan overtuigd dat zowel mannen als vrouwen uitstekende leidinggevendenden kunnen zijn. Overal waar je nu 'hij' en 'hem' leest, kun je dus net zo goed 'zij' en 'haar' invullen. Voor meer informatie en achtergronden bij dit boek verwijzen we tot slot naar onze website: www.gitp.nl/leidinggeven-doe-je-zo.

Deel 1

Leidinggeven - de praktijk

1

Aan de slag als leidinggevende

Je staat aan de start van je carrière als leidinggevende. Of je hakt al wat langer met dit bijltje. Dan weet je dat je in deze rol heel wat ballen in de lucht te houden hebt, in een bijzonder krachtenveld. Dit kan de nodige vragen met zich meebrengen. Wat is je positie, waar leg je je focus? En hoe zorg je dat je in goede afstemming met je omgeving je eigen koers vaart? Dit hoofdstuk gaat in op deze vragen. Als je overweegt te gaan leidinggeven, of als je een nieuwe leidinggevende functie krijgt, helpen de eerste twee paragrafen je bij je oriëntatie en voorbereiding.

CASUS

Esther, een gedreven projectleider van in de dertig, heeft een afspraak met haar interne coach Richard. Onderwerp van gesprek is het aanbod dat haar manager vorige week deed: de stap naar een leidinggevende functie maken door Lisette op te volgen. Esther heeft altijd een beetje tegen Lisette opgekeken: een ambitieuze vrouw van haar eigen leeftijd, die met een duidelijke visie een succesvol team leidt. Lisette heeft promotie gemaakt en gaat over drie maanden een nieuwe afdeling opzetten.

De laatste dagen heeft Esther behoorlijk getwijfeld. Aan de ene kant lijkt het haar een mooie en interessante uitdaging, die past bij haar ambitie. Maar tegelijkertijd vraagt ze zich af of ze er klaar voor is. En hoe de mensen van de afdeling, die ze persoonlijk goed kent, dat zullen vinden. Esther heeft zich voorgenomen die vragen eerst met Richard te onderzoeken. Hij heeft veel ervaring met het vak van leidinggeven en kent haar goed.

1.1 Leidinggeven: wat vraagt dat van mij?

In sollicitaties verkopen we ons vaak zo goed mogelijk, en als we gevraagd worden voor een functie zien we dat als waardering. Toch is het belangrijk dat je ook zelf een inschatting maakt hoe de functie zal zijn en of deze bij je past. Het kan gebeuren dat je min of meer ongemerkt op een leidinggevende positie verzeild raakt, maar als je de kans hebt doe je er goed aan om voorwerk te doen.

CASUS

'Vertel, de vraag was of je wilt gaan leidinggeven?' valt Richard met de deur in huis. Om vervolgens door te vragen: 'En wat houdt de functie precies in?', 'Wat spreekt jou daarin aan?' en 'Wat zijn de voorwaarden?'.

Esther ontdekt al snel dat ze weinig feitelijke informatie over de functie heeft. En dat ze het lastig vindt te beschrijven waarom ze het zou willen, ondanks dat het haar een geweldige baan lijkt.

Ze spreken af dat ze de vragen 'kan ik dit en wil ik dit?' in het volgende coachingsgesprek gaan beantwoorden. Esther gaat intussen informatie verzamelen en nadenken over de vraag of deze functie bij haar zou passen.

De functie en de opdracht

Een functienaam is niet altijd even eenduidig en veelzeggend: manager, teamleider, hoofd, chef, coördinator... Essentiële informatie over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vind je meestal in de functiebeschrijving. En een organogram van de organisatie geeft daarnaast inzicht in de hiërarchische positie van de functie. Verder is relevant of er impliciet of expliciet een opdracht aan de functie gekoppeld is, bijvoorbeeld het doorvoeren van een reorganisatie. Het is verstandig om daarnaar te informeren, bij degene die de functie nu vervult, diens leidinggevende of de HR-afdeling (Human Resources).

Naast inhoudelijke kennis en ervaring vergt een functie als leidinggevende vooral persoonlijke kwaliteiten. Hoe je als persoon in elkaar zit, wat je visie is en welke vaardigheden je hebt, zijn essentieel voor succes. De vaardigheden of competenties die in onze ogen onmisbaar zijn voor leidinggevendens om effectief te zijn: coachen, visie uitdragen, individu- en groepsgericht leidinggeven, plannen, organiseren, voortgang bewaken en besluitvaardigheid.

TIP

De meeste organisaties hebben hun eigen overzichten met vereiste vaardigheden, competenties of kernwaarden voor managementfuncties. Informeer bij P&O of bij het aanspreekpunt voor de vacature wat de actuele functiebeschrijving en de bijbehorende gedragsbeschrijvingen zijn.

Kan ik het en wil ik het?

Als je gaat leidinggeven, krijg je met veel nieuwe uitdagingen te maken. Je gaat mensen aansturen en begeleiden. Besluiten nemen en beïnvloeden. Leidinggeven vraagt andere kwaliteiten en vaardigheden dan een uitvoerende functie. Zorg dat je een goed beeld hebt van wat jij al in huis hebt en wat je nog moet ontwikkelen.

Leidinggeven betekent dat je minder bezig zult zijn met de inhoud van het vak dat je tot nu toe uitoefende. Dit kun je gaan missen. Er zijn leidinggevers die vinden dat hun rol veel 'corveetaken' met zich meebrengt, zoals voortgangscntrole en regelzaken. Ook is leidinggeven vaak geen '9 tot 5' baan, wat consequenties kan hebben voor je privé-tijd.

Esther onderzoekt haar beweegredenen om eventueel aan een leidinggevende functie te beginnen. Deze verschillen uiteraard per persoon, maar een aantal komt regelmatig voor. Soms maken mensen deze stap vanuit loyaliteit naar de organisatie of hun leidinggevende. Andere motieven kunnen zijn: de ambitie om de volgende stap in rangorde in de organisatie en in salaris te zetten, of vanwege persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. Of iemand kiest voor de status en erkenning die de positie met zich meebrengt. Stuk voor stuk gegronde redenen. Een essentiële drijfveer is wel dat je geïnteresseerd bent in het motiveren, aansturen en ontwikkelen van mensen, en met hen resultaten wilt boeken voor de organisatie of je klanten. Als deze motivatie ontbreekt, zal de functie van leidinggevende je veel, misschien wel te veel energie kosten. Zie ook het *Persoonlijkheidsmodel*.

MODEL 4
PAG. 161

Of je de kwaliteiten in huis hebt om leiding te geven, dus of je het kunt, kun je deels vooraf inschatten. Verder zal het voor een belangrijk deel in de praktijk moeten blijken. Probeer als dat mogelijk is leidinggevende taken uit en ervaar hoe deze je afgaan en hoe het je bevalt.

TIP

Tips om je eigen motivatie, competenties, kwaliteiten en ontwikkelpunten in te schatten:

- Maak zelftesten op het gebied van 'kunnen' en 'willen'. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de vragenlijsten en testen op www.gitp.nl/individuen/testlab.aspx, www.picompany.nl/candidates of www.123test.nl/.
- Vraag professioneel advies, bijvoorbeeld door een assessment of loopbaanonderzoek te doen.
- Vraag feedback aan je omgeving, bijvoorbeeld met een 360-graden (competentie-) feedbackvragenlijst of benader mensen rechtstreeks.
- Doe onderzoek naar je eigen waarden en drijfveren, al dan niet onder begeleiding van een coach. Zie ook de oefening in paragraaf 6.3.
- Onderzoek je kwaliteiten en valkuilen. Zie ook de oefening in paragraaf 6.1.

Wanneer je de vraag 'in hoeverre kan en wil ik het?' goed onderzoekt, kun je concluderen of hetgeen jij in huis hebt voldoende overeenkomt met wat de functie van je vraagt. En of datgene wat jou energie geeft, ook voldoende terugkomt in de functie.

1.2 Hoe maak ik een goede start?

Een goede voorbereiding helpt bij een goede start in je functie als leidinggevende. Maar tegelijkertijd geldt dat dit niet altijd mogelijk is en dat ook niet alles te voorzien is. Eenmaal in functie zie je veel op je af komen – voor je het weet ren je van hot naar her en dreig je het overzicht kwijt te raken.

CASUS

Na wat bedenktijd heeft Esther besloten in het diepe te springen. Richard blijft haar coach en ze zullen elkaar de komende maanden frequent spreken. Verder heeft ze een Persoonlijk Ontwikkelings Plan afgesproken met haar nieuwe leidinggevende. Helaas moet ze door omstandigheden twee weken eerder beginnen, zonder het geplande inwerktraject door Lisette. Daardoor is het vanaf dag 1 ‘alle hens aan dek’. In een razend tempo loopt haar mailbox vol, staan mensen aan haar bureau met vragen en verzoeken die ze niet kan plaatsens, worden beslissingen van haar verwacht en wordt ze geacht de organisatiebelangen te vertegenwoordigen in een lopende ontslagzaak.

Wanneer je de mogelijkheid hebt, doe je er goed aan je vooraf te oriënteren op het organisatieonderdeel en het team waaraan je leiding gaat geven. Wat moet er in jouw ogen (eerst) gebeuren, wat zijn de omstandigheden en wie zijn de betrokkenen, met hun kwaliteiten en belangen? Denk hierbij aan de medewerkers, je toekomstig leidinggevende, opdrachtgevers en/of klanten, collega-leidinggevendes en sleutelfiguren van andere afdelingen. Je kunt informatie verzamelen door stukken te lezen en gesprekken te voeren. Ook kun je een periode ‘meelopen’ met je voorganger en je met eigen ogen een beeld vormen voordat je zelf aan het echte werk begint.

Toch blijft het uiteindelijk net als met het halen van je rijbewijs: het echte leidinggeven leer je in de praktijk door veel uren met je team ‘onderweg’ te zijn. Bij Esther viel haar geplande voorbereiding weg, maar zij heeft het geluk dat ze de organisatie en een deel van het team al kent. Wat je ook een vliegende start kan geven, is inhoudelijke kennis van het werk en bekendheid met de uitvoering ervan.

TIP

Gemiddeld moet je bij de start van een nieuwe functie rekenen op een inwerkperiode van tachtig tot honderd dagen. Gun jezelf deze tijd. Het is een periode van leren, observeren en vragen stellen, waarin niemand grote veranderingen verwacht.

Klaar voor de start?... Af!

De volgende zaken kun je zelf ondernemen om een goede start te maken:

- **Contact maken.** Voer kennismakingsgesprekken met al je medewerkers en vertel daarin behalve over je visie en taken ook iets persoonlijks over jezelf. Vraag hun datzelfde te doen. Stel ook vragen over hoe zaken nu gaan en vroeger gingen op de afdeling.
- **Reflectietijd nemen.** Reserveer in je agenda momenten om na te denken en informatie te verwerken.
- **Oordeel uitstellen.** Stel de eerste honderd dagen je oordeel uit, verkondig niet wat er in jouw ogen fout gaat en wek niet de indruk dat je alles al weet. Leg de nadruk op gesprekken voeren en informatie verzamelen. Tenzij je bent aangenomen in een crisissituatie natuurlijk en actie noodzakelijk is.
- **Afstemmen.** Plan in de eerste weken op wekelijkse basis een afspraak met je eigen leidinggevende. Bespreek daarin de doelstellingen en prioriteiten van je functie, je observaties, feedback van je leidinggevende en je persoonlijke ontwikkeling. Het is essentieel dat je leidinggevende je hierover duidelijkheid verschaft. Maar neem ook de strategie van de afdeling door en wat in jullie beider ogen de sterktes, zwaktes, uitdagingen en bedreigingen van je team zijn. Praat ook met de baas van je baas en bespreek de strategie van de organisatie.
- **Inwerken.** Laat je inwerken of bijpraten door je voorganger en loop een dag(deel) mee met een aantal medewerkers om het primaire proces van de afdeling te leren kennen. Neem echter niet alles wat zij zeggen voor waar aan.
- **Netwerken.** Maak persoonlijk kennis met leidinggevendenden van afdelingen waarmee je veel samenwerkt en met wie je samen in een managementteam zit. Hiermee bouw je aan je netwerk in de organisatie, laat je jezelf zien en krijg je een beter beeld van de structuur en cultuur van de organisatie.
- **Hulp vragen.** Maak kennis met sleutelpersonen in de organisatie, bijvoorbeeld vertegenwoordigers van stafafdelingen als HR, financiën en ICT. Wat kunnen zij voor jou betekenen en wat verwachten ze van jou? Stel vragen als je iets niet weet of begrijpt.
- **Verwachtingen peilen.** Maak kennis met de 'afnemers' van de producten of diensten van je afdeling of team. Hoe kijken zij tegen de afdeling aan en wat zijn hun wensen en eisen?
- **Je eigen ontwikkeling organiseren.** Welke opleiding of training ga je volgen en wanneer? Wie gaat jou coachen of begeleiden en wanneer?
- **Doorverwijzen.** Als je vorige functie in dezelfde organisatie was: blijf systematisch uitdragen welke taken je nu niet meer uitvoert en bij wie men hiervoor terecht kan.
- **Plannen.** Bepaal wat er in jouw ogen moet veranderen na de eerste periode en hoe je dat gaat aanpakken. Maak een inschatting van de kwaliteiten en verbeterpunten van al je medewerkers en bepaal welke eisen je aan hen wilt stellen.

- **Visie neerzetten.** Houd een presentatie voor je team waarin je vertelt wat jouw aanpak als leidinggevende is: waar je in gelooft, waar je voor staat, wat je wilt bereiken en hoe dat zich verhoudt tot de organisatiedoelen.

TIP

Gebruik een logboek om opvallende zaken te noteren. Ben je eenmaal wat langer in de functie, dan vallen vanzelfsprekendheden en ongeschreven regels je niet meer op. Denk bijvoorbeeld aan hoe mensen met elkaar omgaan, wat geaccepteerd gedrag is tijdens een vergadering, prestaties die gewaardeerd worden.

Pleisterplaatsen organiseren

Leidinggeven kun je niet alleen: het is belangrijk om mensen om je heen te hebben die je vertrouwt en met wie je kunt sparren. Het hebben van ‘pleisterplaatsen’ in de organisatie en op je eigen afdeling is om meerdere redenen van belang. Soms wil je ingewikkelde zaken en moeilijke beslissingen delen en je zorgen of twijfels aan iemand toevertrouwen. Als dit niet kan met je eigen leidinggevende of binnen je team, betekent het niet dat je zonder steun verder moet.

Op het werk kan een mentor of coach, zoals Esther uit de casus die heeft, uitkomst bieden. Een ervaren persoon die de organisatie goed kent en geen direct belang heeft bij de uitkomst van jouw werk. Een goede coach buiten de organisatie is duurder, maar zeker effectief. Zo iemand kan je wijzen op patronen die je zelf niet meteen herkent en die van invloed zijn op je handelen.

Collega-leidinggevers binnen je eigen organisatie, oud-collega's, oud-studiegenoten of leidinggevers uit je netwerk kunnen ook een belangrijke bron van steun voor je zijn. Los van eventuele verschillen in inhoud van het werk zullen zij met dezelfde dilemma's en problemen worstelen of geworsteld hebben. Denk ten slotte aan een goede opleiding leidinggeven, ook hieraan kun je veel hebben.

Naast het organiseren van steun is het hebben van ‘ambassadeurs’ op je afdeling heel plezierig: mensen van wie je weet dat ze aan jouw kant staan en die jouw beleid kunnen helpen uitdragen. Dit kan je ervaren senior-medewerker zijn, maar ook een junior-medewerker of je managementassistente. Zij kunnen ook jouw extra ogen en oren op de afdeling zijn, mensen die je informeren over wat er speelt en die met feedback komen.

1.3 Wat is mijn positie?

Leidinggevende zijn betekent dat je onderdeel bent van een team, maar er tegelijkertijd in de hiërarchie van de organisatie boven staat. Dit vraagt van je dat je je positie inneemt en je rol vervult. Het kan even zoeken zijn hoe je je het beste kunt opstellen naar je medewerkers.

CASUS

Een van de eerste medewerkers met wie Esther een kennismakingsgesprek heeft ingepland, is Janneke. Ze kennen elkaar al van de samenwerking in een eerder project en toen klikte het goed.

Viel dat gesprek even tegen! Esther benadrukte dat ze hun relatie op dezelfde voet wilde voortzetten: lekker open en direct naar elkaar en op zijn tijd ruimte voor een lolletje. Maar Janneke houdt de boot wat af. 'Ja, ja, hetzelfde maar toch anders,' zegt ze lachend. Esther kan de vinger er niet helemaal goed op leggen, maar ze voelt een ongewenste afstand tussen hen.

Ga ik ertussen of erboven staan?

Als leidinggevende kun je niet verwachten dat je altijd goede vrienden bent met je medewerkers, gelijkwaardig onderdeel bent van het team of vooral de collega-expert in het werk. Maar wat dan wel?

De leiding nemen begint met jezelf toestemming geven om de baas te zijn. Esther lijkt hier moeite mee te hebben. 'Wie ben ik om de baas te zijn?' is echter een gedachte die niet helpt om je rol te pakken. Want dat is het, een rol. Het is niet je identiteit of je waarde als mens ten opzichte van een ander. En bij een rol hoort ander gedrag. Dat is even wennen, maar wees hier wel duidelijk over.

Veel mensen, ook leidinggevend, hebben de behoefte om aardig gevonden te worden, erbij te horen. Daar kleeft het risico aan dat je minder effectief wordt in het nemen van beslissingen en het oplossen van problemen. En dat je daardoor onduidelijk of besluiteloos overkomt. Mensen hebben echter meer behoefte aan een duidelijke dan aan een altijd aardige, maar schipperende leidinggevende. Realiseer je dat je het nooit voor iedereen goed kunt doen. En als je een onaangename reactie krijgt, is dit geen reactie op jou als persoon maar op je rol als leidinggevende.

Misschien wil je graag het goede voorbeeld geven op inhoudelijk gebied. Voor je het weet stop je al je tijd en energie in vakkennis. Terwijl jouw meerwaarde juist ligt in het begeleiden en faciliteren van je medewerkers en zorgen dat zij als experts hun werk optimaal kunnen doen. Hoe je dit per persoon op een passende manier kunt doen, lees je in hoofdstuk 2. Het doel is je medewerkers te laten schitteren en hen de resultaten te laten boeken die nodig zijn.

Je kunt ook doorschieten naar de andere kant: jouw bovenliggende positie (onbewust) benadrukken en dingen gedaan krijgen vanuit de formele macht die daarbij hoort. Je creëert daarmee echter gehoorzaamheid in plaats van betrokkenheid, en zeker geen draagvlak.

Wat in alle gevallen wel helpt, is zelf consequent het gedrag en de houding te laten zien die je van anderen vraagt, voorbeeldgedrag vertonen dus. Wees je bewust van je eigen acties; alles wat jij zegt en doet wordt onder een vergrootglas gelegd. Blijf tegelijkertijd wel dicht bij jezelf: toneelspelen hou je niet lang vol en mensen prikken er snel doorheen.

Leidinggeven aan voormalige collega's

Als je leiding geeft aan mensen die voorheen je collega's waren, krijg je te maken met een aantal specifieke uitdagingen. Was je eerder één van hen, nu merk je dat gesprekken ineens stilvallen als jij de ruimte binnenstapt. Bepaalde grappen of gekke mailtjes worden niet meer met je gedeeld. Of mensen gaan opeens overmatig veel contact met je zoeken en proberen bij je in een goed blaadje te komen. Mensen kunnen ook extra kritisch naar je kijken vanwege je nieuwe rol. Hoewel niet leuk misschien, het is een logisch gevolg van het feit dat je een andere positie hebt gekregen. Daar doelt Janneke in de casus ook op.

Zelf kun je een aantal dingen doen om deze situatie hanteerbaar te maken. Neem wat afstand, bijvoorbeeld door niet elke middag met je team te lunchen. Te sterke persoonlijke banden maken het moeilijker om objectief te blijven. Verdeel je aandacht over de verschillende teamleden en besteed evengoed tijd en aandacht aan teamleden die je persoonlijk minder goed liggen of die niet opvallen. Verder is het verstandig om met iedereen individueel te spreken over verwachtingen. Benoem expliciet dat door jouw nieuwe rol jullie werkverhouding veranderd is. Geef aan hoe jij je rol wilt invullen, welke doelen je wilt bereiken en hoe je te werk gaat. Vertel ook wat jij van je medewerkers verwacht en vraag wat zij van jou verwachten. Maak afspraken over jullie toekomstige samenwerking.

1.4 Hoe bepaal ik mijn focus?

Als leidinggevende heb je, om je organisatieonderdeel succesvol te laten zijn, uiteenlopende aandachtsgebieden waarbinnen je actief moet zijn. Mensen, resultaten, processen en innovatie zijn allemaal belangrijk, maar staan soms op gespannen voet met elkaar. Waar leg je je focus?

CASUS

Esther wil na een periode van inwerken haar aandachtsgebieden bepalen, maar dit blijkt niet eenvoudig. Omdat de resultaten van de afdeling teruglopen, had ze na overleg met haar leidinggevende besloten om ieders aandacht en tijd op te eisen voor de afdelingsresultaten. Toen vertelde Frank, een van haar meest productieve medewerkers, dat hij na vijf jaar buffelen graag een post-hbo-opleiding wil gaan volgen. Esther kan hem geen ongelijk geven: opleiding en ontwikkeling zijn essentieel voor een goed draaiend team. Tegelijkertijd is dit een fors dilemma: mensen kunnen hun tijd immers maar één keer besteden.

Daarnaast speelt nog het dilemma of ze prioriteit geeft aan het in kaart brengen van de huidige werkprocessen voor de ISO-certificering, of dat ze zich met al haar energie zal storten op innovatie en de ontwikkeling van nieuwe diensten. Dat laatste trekt Esther veel meer, maar haar leidinggevende benadrukte juist weer het belang van ISO. Hoe belangrijk ook, alles tegelijk oppakken is niet haalbaar.

MODEL 18
PAG. 221

Zie ook paragraaf 6.4 over prioriteiten stellen en het model *de Tijdsmanagementmatrix*.

Vier focusgebieden

Om niet over te lopen is het zaak dat je keuzes maakt. Waar je in je werk je aandacht op richt, hangt niet alleen samen met je persoonlijke voorkeur en kwaliteiten, maar ook met de strategie van de organisatie en de rol van jouw organisatieonderdeel. Hieruit kun je vier focus- of aandachtsgebieden voor leidinggevendenden afleiden (zie ook het *Model van concurrerende waarden*):

MODEL 1
PAG. 149

- 1 **Resultaatfocus.** Dit is de focus die Esthers leidinggevende van haar vraagt. Hij wil dat ze resultaten boekt, targets haalt en stuurt op klantenservice. Produceren dus.
- 2 **Mensfocus.** Esther voelt tegelijkertijd de wens en noodzaak om te investeren in de ontwikkeling van kennis en kunde van haar mensen. Als leidinggevende wil ze zich richten op motivatie, samenwerking, coaching en competentie management. Ontwikkelen dus.
- 3 **Beheersfocus.** De ISO-certificering die Esthers leidinggevende wenst, valt hieronder. Als stabiliteit en continuïteit belangrijk zijn voor je organisatie, stuur je op procesbeheersing en -verbetering, kostenbeheersing en efficiency. Praktisch gezien gaat je aandacht dan uit naar kwaliteitsprojecten, monitoringsystemen, kennismanagement en ICT. Controle dus.
- 4 **Vernieuwingsfocus.** Hier lijkt Esther ook voor warm te lopen. In een organisatie waar de nadruk ligt op innovatie en groei, besteed je als leidinggevende veel aandacht aan nieuwe product-marktcombinaties, R&D-activiteiten, brainstormsessies, netwerken, nieuwe allianties sluiten en dergelijke. Kansen zien en grijpen, ondernemen dus.