

Inhoud

Inleiding	7
Jij en je nieuwe positie	13
Je kiest er bewust voor	15
Je wint meer dan je verliest	16
Je weet wat je moet doen	19
Je weet wat je wilt bereiken	21
Je weet hoe je leiding wilt geven	23
Je accepteert de haken en de ogen	25
Je stelt je onafhankelijk op	28
Samengevat in tips	32
Jij en je collega's	33
Welke toon sla je aan?	34
Duidelijk zijn, niet verdoezelen	38
Loslaten, niet overnemen	45
Ondersteunen, niet meehuilen	48
En toch ook nog gewoon collega blijven?	51
Samengevat in tips	54
Jij en je lastige collega's	57
De bestrijders	58

De gebruikers	64
De uitspelers	72
Hun meest gebruikte wapen: manipulatie	75
Samengevat in tips.	81
Jij en je leidinggevende	83
Introduceren in het team	85
Coachen	86
Problemen oppakken	87
De taakverdeling respecteren	89
Afspraken afstemmen	90
Informatie integer gebruiken	92
Doordacht delegeren	93
En wat als je leidinggevende je niet ondersteunt?	95
Samengevat in tips.	97
Jij en jezelf	99
Valkuilen	99
Kwaliteiten	111
Tot slot	118
Samengevat in tips.	119

Inleiding

Dirigeren én meespelen. Zowel leidinggevende als collega zijn. Dit boek gaat over de meespeler die dirigent wordt, maar ook nog deels blijft meespelen in het orkest. Hoe vind je een balans tussen die twee posities? Als je te veel dirigeert, valt jouw instrument weg uit het orkest en klinkt de muziek niet zoals die zou moeten klinken. Als je te veel blijft meespelen, heeft het orkest geen leider die aangeeft wat er moet gebeuren, waardoor de orkestleden ongelijk en vals gaan spelen.

Het accent van dit boek ligt op het dirigeren, dus op het leidinggeven. Collega was je al, dus dat is niet nieuw, al verandert jouw positie in het team wel heel duidelijk doordat je nu ook leidinggeeft. Het boek gaat over de vraag hoe je beide delen van je functie zodanig kunt combineren dat:

- je met plezier binnen de tijd van je aanstelling de prestaties kunt leveren die van je verwacht worden;
- je werkbare relaties met je collega's en leidinggevende houdt.

Waarom schrijf ik dit boek? Ik ben communicatietrainer en kwam in trainingen voor leidinggevendenden regelmatig deelnemers tegen die leidinggevende geworden waren van hun eigen collega's. Vrijwel altijd was dat ook meteen hun

eerste leidinggevende functie. De meeste vragen die ze stelden, gingen over hoe om te gaan met hun collega's; hoe de rol van leidinggevende en collega te combineren. Daardoor speelde al langere tijd het idee door mijn hoofd om een training speciaal voor deze doelgroep te ontwikkelen.

Dat idee had ik nog niet uitgewerkt toen in mijn directe werkomgeving de secretaresses die tot dan toe de secretariaten alleen hadden be'vrouwd', als extra ondersteuning secretariaatsmedewerkers kregen. De secretaresses zelf werden bureaumanager en moesten met de medewerkers samenwerken maar ze ook aansturen. Die medewerkers waren in een aantal gevallen directe collega's van de bureaumanagers geweest. Na verloop van tijd werd duidelijk dat de bureaumanagers de vaardigheden misten om die combinatiefunctie goed uit te oefenen. Omdat ik al bij een van de secretariaten als coach betrokken was, heeft het managementteam mij gevraagd een training voor de bureaumanagers te ontwikkelen als ondersteuning bij hun functie. Toen we die training later ook extern gingen aanbieden, bleek er heel veel behoefte aan te zijn, zeker nadat er een artikel in *de Volkskrant* over het thema 'Leidinggeven aan collega's' verschenen was.

De training was er nu, de aanmeldingen ervoor ook, maar er was nog geen achtergrondliteratuur. Natuurlijk zijn er talloze boeken over leidinggeven geschreven, maar die gaan niet of nauwelijks over de problematiek van de leidinggevende die uit het eigen team voortkomt en deels ook nog gewoon teamlid is. Daarom ben ik dat boek zelf gaan schrijven.

Het is een praktisch boek. Het beschrijft waar je in je dubbelfunctie tegen aan kunt lopen en geeft tips hoe je daar zo

goed mogelijk mee om kunt gaan. Veel van wat ik schrijf is gebaseerd op de ervaringen van mijn cursisten en een klein deel op mijn eigen ervaring als coördinator en als plaatsvervangend leidinggevende. Ik behandel geen communicatietheorieën en -technieken of theorieën over leidinggeven; daar bestaan al genoeg goede boeken over. Waar bepaalde theorieën relevant zijn, zal ik ze wel kort aanstippen.

Het boek is bedoeld voor iedereen die in een profit- of non-profitorganisatie werkt en die van ‘gewoon’ teamlid leidinggevende is geworden van het eigen team. Dus bijvoorbeeld medewerkers die vanuit een senior functie hun collega’s vakinhoudelijk (functioneel) aansturen. Of medewerkers die het dagelijkse werk aansturen en organiseren, dus meer een operationele functie hebben. Of iemand die een hiërarchische functie in de lijn heeft gekregen, bijvoorbeeld als teamleider. De twee gemeenschappelijke kenmerken van deze verschillende functies zijn dat degene die de functie bekleedt:

1. betrokken blijft bij de werkuitvoering; een deel van de tijd is hij gewoon nog collega onder de collega’s;
2. een deel van de werktijd operationeel, functioneel of hiërarchisch leidinggeeft aan diezelfde collega’s.

Hoewel een hiërarchisch leidinggevende vaak meer bevoegdheden heeft en daardoor meer macht heeft in vergelijking met een operationeel of functioneel leidinggevende, zijn de overeenkomsten tussen deze functies groter dan de verschillen. Ik schrijf het boek vanuit het gezichtspunt van de niet-hiërarchisch leidinggevendenden, maar ben ervan overtuigd dat de herkenbaarheid voor hiërarchisch leidinggevendenden bijna net zo groot is.

De dubbelfunctie waarover dit boek gaat, kent vele benamingen: senior, waarnemend senior, (dag- of zorg)coördinator, teamleider, werkplekverantwoordelijke, bureaumanager, meewerkend voorman of -vrouw, eerste medewerker, *primus inter pares*, kernanalist, souschef. Omdat het onduidelijk wordt als ik die namen door elkaar gebruik, heb ik besloten al deze functies aan te duiden met de naam coördinator. Deze functiebenaming dekt het meest de lading en wordt in de praktijk ook vaak gebruikt voor niet-hiërarchisch leidinggevende functies. In de voorbeelden die ik geef, zal ik soms ook een van de andere benamingen gebruiken.

Omdat hij/zij in de tekst vervelend leest, heb ook ik zoals veel schrijvers moeten kiezen voor de hij- of zij-vorm. Ik heb gekozen voor de hij-vorm. Dit boek gaat net zo goed over vrouwen als over mannen, dus de keuze voor de zij-vorm was even logisch geweest. Na ampele overwegingen heb ik echter de leesbaarheid toch laten prevaleren boven de emancipatiegedachte.

In de tekst heb ik het regelmatig over ‘je of jouw leidinggevende’, terwijl die leidinggevende niet alleen de leidinggevende van de coördinator is maar ook de hiërarchisch leidinggevende van zijn collega’s. Toch kies ik voor deze aanduiding in plaats van ‘jullie leidinggevende’ omdat ik het boek schrijf vanuit het perspectief van de coördinator.

Het boek is als volgt opgezet:

Hoofdstuk 1: Jij en je nieuwe positie

Een beschrijving van wat de positie van coördinator inhoudt en wat daarbij van jou verwacht wordt.

Hoofdstuk 2: Jij en je collega's

Hoe stuur je mensen aan die voorheen je collega's waren en waar je nu ook nog mee moet samenwerken?

Hoofdstuk 3: Jij en je lastige collega's

Hoe ga je om met collega's die moeite hebben om op een rationele manier met jou als coördinator om te gaan?

Hoofdstuk 4: Jij en je leidinggevende

Om te kunnen slagen in je functie is de ondersteuning van je leidinggevende onontbeerlijk. Wat mag je zoal van hem verwachten?

Hoofdstuk 5: Jij en jezelf

Last but not least: wat heb je zelf nodig om op de positie van coördinator te slagen? Hoe zorg je ervoor dat je het leuk blijft vinden en gezond blijft?

Jij en je nieuwe positie

De positie van coördinator is niet nieuw. Ruim twintig jaar terug had ik al de functie van coördinator van het tweede studiejaar van een hogere beroepsopleiding voor verpleegkundigen (HBO-V), wat inhield dat ik verantwoordelijk was voor de inhoudelijke afstemming van de verschillende vakken. Zonder bevoegdheden heeft me dat erg veel tijd gekost; ik moest praten als brugman om sommige docenten tot veranderingen in hun lesprogramma's te bewegen. Bovendien was het een functie die ik ernaast deed. Ik kreeg er geen extra tijd voor en geen extra geld.

Al is de positie dus niet nieuw, op dit moment komen dergelijke functies op veel grotere schaal voor. Een van de oorzaken is het streven naar plattere organisatiestructuren. Daartoe werden hiërarchische lagen uit de organisatie weggesneden. Tegelijkertijd richtte men zich op het meer zelfsturend maken van teams, zodat ze ook minder leiding nodig hadden. In theorie een prachtig streven, maar in de praktijk kwamen de zelfsturende teams meestal niet goed van de grond. Het gevolg was dat de *span of control* voor de overgebleven leidinggevenden te groot werd; zij moesten aan te grote en soms ook te veel teams leidinggeven. Het ontbrak hun aan voldoende tijd en overzicht om dat op een

resultaat- en mensgerichte wijze te doen. Om niet weer terug te keren naar de dure oplossing van een extra hiërarchische laag werd de dubbelpositie van collega én leidinggevende herontdekt. Omdat de coördinator deels ook nog zelf werkuitvoerende bleef, had dat als bijkomend voordeel dat er geen vacature ontstond. Voorwaar een zeer economische oplossing.

Bij de herontdekking van de dubbelfunctie speelden ook edeler motieven: het vergroten van promotiekansen voor medewerkers. Veel organisaties kennen grote beroepsgroepen waarvan de promotiekansen minimaal zijn, denk in de gezondheidszorg (de branche waar ik werk) aan bijvoorbeeld verpleegkundigen, analisten of laboranten. Zo'n dubbelfunctie geeft de mogelijkheid een niet al te grote stap richting leidinggeven te maken. Voor sommigen kan dit een opstap zijn naar een managementfunctie, maar dat hoeft niet.

Al is zo'n dubbelpositie nog steeds lastig, vergeleken met twintig jaar geleden is er wel verbetering in opgetreden. Nu is het in de meeste gevallen een formele positie met bepaalde bevoegdheden. Bovendien krijg je er tijd voor en als het meezit ook extra geld. Ik zou met de kennis van nu niet meer die toenmalige functie van coördinator accepteren, maar ja... ik was nog jong en wilde wat.

Om te kunnen slagen als coördinator moet je wel aan een aantal voorwaarden voldoen:

- je kiest er bewust voor;
- je wint meer dan je verliest;
- je weet wat je moet doen;
- je weet wat je wilt bereiken;
- je weet hoe je leiding wilt geven;