

BERT POL

PRAKTISCH LEIDINGGEVEN

HÉT HANDBOEK VOOR
LEIDINGGEVENDEN



Inhoud

	Voorwoord	7
1	Ik ben leidinggevende, en nu?	8
2	Welke 'kleur' heeft jouw gedrag?	14
3	Effectiever leidinggeven met DISC	24
4	Leidinggeven vanuit je kwaliteiten	34
5	Welke leiderschapsstijl past bij jou?	42
6	Hoe groot is het zelfvertrouwen binnen jouw team?	50
7	Communiceren kun je leren	56
8	Verbeterde communicatie dankzij DISC	68
9	Hoe voer je een goed gesprek?	76
10	Krijg je medewerkers in beweging	84
11	Feedback stap voor stap	90
12	Omgaan met conflicten	98
13	Vergroot je invloed in acht stappen	106
14	Grip op je tijd	112
15	Aapmanagement: wie lost dit probleem op?	118
	En nu? De praktijk	124
	Dankwoord	125
	Over IMK Opleidingen	126

VOORWOORD

Wat goed dat je dit boek hebt gepakt en opengeslagen. Je hebt alvast de eerste stap gezet naar slimmer leidinggeven met meer plezier. Je vraagt je misschien af wat dit boek anders maakt dan al die andere managementboeken. Dit boek is speciaal voor jou als doorgegroeide vakmens. Je bent nooit opgeleid voor het vak van leidinggevende, het is je min of meer overkomen. En nu loop je tegen een aantal zaken in de praktijk aan waar je handvaten voor kunt gebruiken.

In dit boek beschrijf ik de basis van het leidinggeven. En dan niet met uitgebreide theoretische onderbouwingen en hoogdravend taalgebruik. Nee, dit is een handzaam, praktisch boek over leidinggeven. Ik ben van mening dat het, in een wereld die steeds ingewikkelder wordt, vooral belangrijk is om het simpel te houden.

In ieder hoofdstuk maak je kennis met iemand uit de praktijk, gebaseerd op de vele deelnemers die ik in mijn trainingen heb gehad. Je volgt hun worstelingen en ziet hoe zij met vallen en opstaan hebben geleerd hoe de basisprincipes van leidinggeven in de praktijk voor hen werken.

Hoe gebruik je dit boek? Jij kunt alles wat je leest naar je eigen situatie vertalen. Wat herken je ervan in je eigen werk? Hoe pak je dat nu aan en met welk resultaat? Probeer dingen uit en zoek naar een manier die bij jou past. En als je een concrete situatie aan de hand hebt, pak dan het betreffende hoofdstuk er nog eens bij. Wie weet haal je er tips uit waarmee je het net anders aan kunt pakken, zodat je slimmer kan leidinggeven met meer plezier. Daar hebben zowel jij als je team het meeste aan.

Bij veel hoofdstukken verwijs ik naar een werkblad, een test of een geheugensteun. Deze vind je allemaal terug op de website www.handboekpraktischleidinggeven.nl. Ik raad je echt aan om deze te gebruiken. Zo kan je meteen in je eigen praktijk aan de slag.

Dus voor iedereen die wil starten met leidinggeven of al leidinggevende is, lees het boek en ga ermee aan de slag. Veel succes!



1 IK BEN LEIDINGGEVENDE, EN NU?

Gefeliciteerd! Je bent leidinggevende. Doorgegroeid vanaf de werkvloer. Wie weet heb je zelf gesolliciteerd of misschien ben je wel gevraagd omdat anderen bij jou de kwaliteiten als leidinggevende zien. Je bent toe aan de volgende stap en het bedrijf heeft je die kans gegeven.

Dus daar sta je dan in je rol als leidinggevende. Je bent altijd heel goed geweest in je werk. Maar ik kan je vertellen: goed zijn in je werk, maakt niet automatisch dat je ook een goede leidinggevende bent. Zoals je waarschijnlijk al hebt gemerkt, komen er heel wat nieuwe taken en vaardigheden bij kijken. Je bent niet meer alleen verantwoordelijk voor jezelf, maar ook voor de mensen uit je team. Voor hun voortgang in het werk, hun ontwikkeling en hun successen. Als dit op wat voor manier dan ook niet goed loopt, dan kijkt iedereen naar jou voor de oplossing. Kortom, leidinggeven is een vak.

Je nieuwe rol

Opeens ben je niet meer één van de collega's, maar heb je promotie gemaakt en ben jij de nieuwe chef, voorman, teamleider of ploegleider. Eerst was je nog onderdeel van het team, maar nu moet je ook boven het team kunnen staan. Dat geldt ook voor Tim.

Tim werkt in een familiebedrijf dat kaasproducten maakt. Ze zijn erg tevreden over hem en hebben Tim gevraagd teamleider te worden. Zijn collega's reageerden in eerste instantie goed. Nu zijn ze drie maanden verder. Waar eerst op maandagochtend het weekend uitgebreid werd doorgesproken met elkaar, inclusief hoeveel iedereen had gedronken, wordt het nu stil als Tim binnenkomt. Hij merkt ook dat sommige medewerkers die ouder zijn dan Tim, weinig van hem aannemen. Deze veranderingen had Tim niet van tevoren aan zien komen. Hij weet niet goed wat hij ermee moet.

Nu je leidinggevende bent, is je rol binnen het bedrijf veranderd. Je bent niet meer alleen verantwoordelijk voor jouw eigen resultaten, maar ook voor die van je team. Er wordt van je verwacht dat je oog hebt voor de plek van jouw afdeling binnen het bedrijf, de samenwerking met andere afdelingen in de gaten houdt, de klant tevreden houdt en aan het management rapporteert.

Vanuit je nieuwe rol leer je dan ook om situaties van meerdere kanten te bekijken. Verplaats je bij een frustrerende situatie eens in de positie van het management, bekijk het vanuit het bedrijfsbelang en vanuit de klant. Hierdoor snap je beter waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn en kun je beter met de situatie omgaan. Je begrijpt wat het 'grote plaatje' is.

In jouw nieuwe functie wissel je steeds van positie en rol. Je staat daarbij regelmatig in een spagaat. Hoogstwaarschijnlijk herken je (een deel van) deze voorbeelden:

- **Manager - medewerkers:** zowel jouw manager als je medewerkers hebben bepaalde verwachtingen van jou en van het team. Deze verwachtingen komen niet altijd overeen. Zo kan de manager bijvoorbeeld zeggen dat je meer moet sturen en meer productie moet draaien, terwijl jouw medewerkers van jou verwachten dat jij de problemen oplost, zodat zij hun werk optimaal kunnen doen.
- **Bedrijf - medewerkers:** de visie en missie van een bedrijf zijn vaak een 'ver van mijn bed show' voor medewerkers. Aan jou de taak om het beleid en de doelen van het management door te vertalen aan jouw team. Hoe dragen jullie bij aan de organisatiedoelen en -missie? En andersom ben jij ook de stem van jouw medewerkers naar het management. "Het is leuk dat het bedrijf meer omzet wil draaien, maar wij krijgen er niemand bij, dus moeten wij harder werken voor hetzelfde geld."
- **Eigen afdeling - samenwerking:** de eigen afdeling kan een eiland zijn. Een vaak gehoorde klacht: "Zij daar bij de planning hebben geen flauw idee wat er bij ons speelt." Als medewerker ging je misschien nog mee in het mopperen van je collega's, zeker als

je dezelfde ergernis had. Als leidinggevende kan dit eigenlijk niet meer. Er wordt nu van je verwacht dat je een verbindende rol hebt tussen verschillende afdelingen en dat je de 'wij-zij' discussie tot een minimum beperkt.

- **Bedrijf – klant:** als je te maken hebt met klanten of opdrachtgevers, dan sta je wel eens tussen twee vuren. Je wil de klant tevreden houden en aan de andere kant heb je je te houden aan regels van het bedrijf. Welke ruimte neem je en heb je hierin?
- **Vertrouwen – toezicht:** in hoeverre kan en mag je erop vertrouwen dat jouw medewerkers hun werk goed doen? Ga jij alles regelen en bepalen, zodat het precies op jouw manier gaat? Of geef je medewerkers de ruimte om het op hun eigen wijze te doen en uit te vinden wat voor hen werkt? Jij bent de eindverantwoordelijke en wilt dat het werk goed gebeurt. Hoeveel toezicht is er dan nodig?
- **Zelf doen – laten doen:** je bent doorgegroeid vanaf de werkvloer, omdat je je werk goed deed. De valkuil is dan om werk zelf op te pakken, omdat jij precies weet wat er moet gebeuren. Je weet dat het goed gebeurt en je bent vaak sneller klaar. Maar is dat op de lange termijn nog haalbaar? En wat doet het met het zelfvertrouwen van je medewerkers als jij het werk uit handen neemt als het lastig wordt?
- **Heden – toekomst:** je bent (met je team) verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling. De deadlines en de productiecijfers moeten behaald worden. Dan ben je vooral bezig met het heden. Maar ondertussen is het aan jou om ook verder te kijken. Waar wil je naartoe met je afdeling? Wat is het toekomstbeeld?

Al deze afwegingen komen verderop in dit boek nog terug. Mijn punt is hier: in je nieuwe rol verwacht men dat je flexibel bent, snel kunt schakelen en met alle partijen rekening houdt. Je staat regelmatig in een spagaat en vult het in hoe jij denkt dat goed is. Maar klopt dat met wat er van jou wordt verwacht?

Rolopvatting en rolverwachting

Duidelijk is dat er veel verschillende verwachtingen zijn van je nieuwe rol. Jouw functieomschrijving kan je meer duidelijkheid geven. Deze beschrijft welke rol je speelt in de organisatie, welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden je hebt.

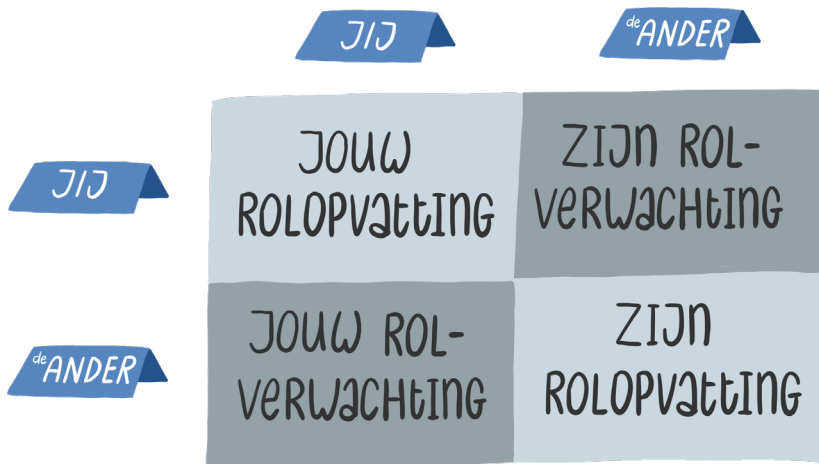
Toen Tim startte als teamleider, heeft hij een functieomschrijving op papier gekregen. Daar staat het volgende in: 'Coachen, adviseren en terechtwijzen van personeel.' Deze zin lijkt heel duidelijk, maar het zegt niets over hóé hij dit moet uitvoeren. Tim heeft hier zelf invulling aan gegeven. Hij vindt een goede sfeer in het team en de samenwerking vooral belangrijk.

Hoe de functie wordt ingevuld en uitgevoerd verschilt per persoon. De overtuigingen, normen en waarden van de persoon spelen hierin een grote rol. Iemand die een goede sfeer en samenwerken belangrijk vindt, vult dezelfde functie anders in dan iemand die het strikt opvolgen van de regels belangrijk vindt.

En dan te bedenken dat jouw medewerkers en manager ook allemaal hun eigen normen en waarden hebben, die weer van invloed zijn op hoe zij hun werk uitvoeren én op hoe ze vinden dat jij jouw werk moet uitvoeren.

Opvatting en verwachting

Het verschil tussen hoe jij vindt dat jij je werk moet uitvoeren (rolopvatting) en het beeld van de ander over jouw rol (rolverwachting) kan voor problemen zorgen. Onderstaande schema maakt dit duidelijk.



1. Jouw rolopvatting:

De wijze waarop je vindt dat jij jouw eigen functie moet vervullen.

Dit is jouw rolopvatting.

2. Zijn rolverwachting:

De wijze waarop de ander vindt dat jij jouw functie moet vervullen.

Dit is zijn rolverwachting met betrekking tot jouw functievervulling.

3. Jouw rolverwachting:

De wijze waarop jij vindt dat de ander zijn functie moet vervullen.

Dit is jouw rolverwachting met betrekking tot zijn functievervulling.

4. Zijn rolopvatting:

De wijze waarop de ander vindt dat hij zijn functie moet vervullen.

Dit is zijn rolopvatting.

De bovenste regel van het schema gaat over jouw functie. Hoe jij er zelf tegenaan kijkt en de ander er tegenaan kijkt. Het onderstaande voorbeeld maakt dit helder.

De rolopvatting (1) van Tim is dat hij zijn team motiveert door aandacht te besteden aan de sfeer en de samenwerking. De leidinggevende van Tim vindt dat Tim vooral bezig moet zijn met de productieresultaten (2: zijn rolverwachting).

De onderste regels van het schema gaan over de ander. Wat jij verwacht van de ander en wat hij zelf vindt dat bij zijn functie hoort.

Tim verwacht van zijn manager dat hij hem coacht op het motiveren van zijn team en hoe om te gaan met conflicten (3: zijn rolverwachting). De manager van Tim vindt het vooral belangrijk dat hij goed op de hoogte is van de resultaten van het team (4: zijn rolopvatting). Hij vindt het vervelend dat hij Tim elke keer moet vragen om de cijfers. Dat is de basis, daar gaat het om.

Ga in gesprek

In de praktijk blijkt dat verwachtingen en opvattingen niet altijd overeenstemmen, of zelfs tegengesteld zijn, zoals hierboven in het voorbeeld van Tim naar voren komt. En dat is alleen nog het verschil in opvatting tussen Tim en zijn manager. De medewerkers van Tim hebben uiteraard ook een beeld van wat een leidinggevende moet doen in hun ogen.

De medewerkers van Tim verwachten van hem dat ze bij hem terecht kunnen als er ze ergens tegenaan lopen. Dan moet Tim dat voor ze oplossen. Tim wil juist dat zijn medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid gaan nemen en meer zelfstandig problemen op gaan lossen. In een werkoverleg bespreekt hij de verwachtingen met zijn medewerkers.

Op de website www.handboekpraktischleidinggeven.nl vind je een werkblad waarmee je jouw taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder op papier kan zetten. Dit overzicht dient als basis om de *rolverwachting en rolopvatting* bespreekbaar te maken. Door met elkaar in gesprek te gaan, kun je ergernis en onbegrip voorkomen. Dit komt de samenwerking ten goede.

In het kort

Nu je doorgroeit bent naar een leidinggevende positie, is je rol binnen de organisatie veranderd.

- Je staat in een spagaat tussen management en team, bedrijf en klant, zelf doen en loslaten, heden en toekomst.
- Je leert situaties van meerdere kanten te bekijken.
- Jouw eigen verwachtingen van je functie zijn niet per se hetzelfde zijn als de verwachtingen van je manager of van je team.

Breng al je taken in kaart volgens je functieomschrijving. Maak helder wat de *rolopvatting* is (hoe vind jij dat je jouw functie moet vervullen?) en de *rolverwachting* (hoe vindt de ander dat jij jouw functie moet vervullen?) en ga hierover in gesprek.