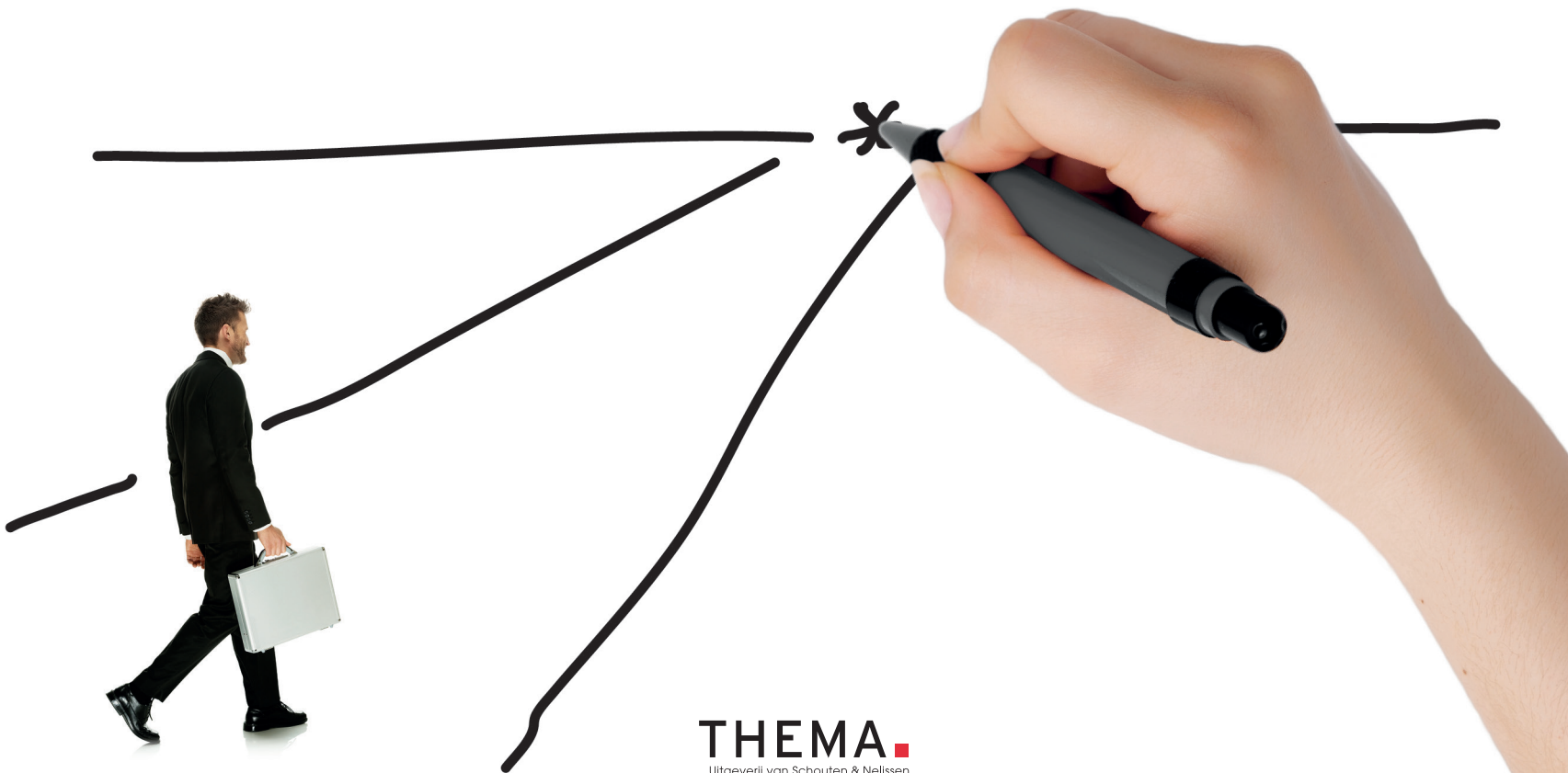


D e w e g n a a r  
**e x c e l l e n t**  
**l e i d e r s c h a p**

A N J A H I L G E R S E N C H A R L O T T E S T A A T S



**THEMA.**  
Uitgeverij van Schouten & Nelissen

# VOORWOORD

Wat maakt dat de ene leidinggevende meer uit zijn medewerkers haalt dan de andere? Opvallende leiders fascineren ons mateloos. Het zijn mensen die soms ogenschijnlijk weinig doen, maar toch heel bepalend blijken voor het succes in een team of voor de persoonlijke groei van individuele medewerkers.

Tijdens de vele workshops en leiderschapstrajecten die wij inmiddels mochten verzorgen voor leidinggevendenden, hebben wij mensen de vraag gesteld: 'Wie was voor jou ooit een excellente leidinggevende? Iemand bij wie je meer presteerde dan dat je zelf voor mogelijk hield?' Daar kwamen veel namen uit voort. Enkele van die personen hebben wij opgezocht en geïnterviewd. In eerste instantie uit fascinatie en nieuwsgierigheid: Wat zouden die leiders anders doen dan anderen? Hoe gaan zij om met de dilemma's en thema's waar we allemaal mee worstelen?

Deze interviews leverden ons zo'n bron van boeiende en inspirerende verhalen op, dat het idee ontstond om er iets mee te doen en dit te delen met anderen. Dit boek is het resultaat. Niet om te laten zien hoe het moet, want er is naar ons idee niet één juiste aanpak, of zoiets als de perfecte leidinggevende. Wel om te leren van elkaar en inspiratie op te doen voor je eigen aanpak in deze tijd, waarin verandering een continue factor is geworden. Om jezelf te blijven verbeteren en af en toe iets nieuws uit te proberen.

Wij geloven dat elke (kleine) stap die je neemt, beweging creëert en nieuwe deuren opent. Zoals we zagen bij de leidinggevendenden die contact zochten met hún vroegere 'baas' om te vragen of ze hun medewerking wilden verlenen aan dit boek. Dit leidde vaak tot verrassende reacties. Zo kreeg één van de geïnterviewden van haar oud-medewerker te horen: 'Door jou ben ik zelf leidinggevende geworden!' Waardevolle oude contacten werd nieuw leven ingeblazen. Misschien kun jij de leidinggevende die voor jou zo inspirerend is geweest, nog eens opzoeken?

Wij wensen je veel leesplezier en inspiratie!

Anja Hilgers en Charlotte Staats



# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>8</b>	Zoek naar hefboomen voor sterke punten 'in overdrive'	50
<b>1 Start met een stevige basis</b>	<b>12</b>	Verwacht niet van iedereen dezelfde prestatie, wel dezelfde inzet	50
<b>1.1 Inleiding hoofdstuk 1</b>	<b>14</b>	Extra uitdagen op verschillen	51
<b>1.2 Hoe start je met een stevige basis?</b>	<b>15</b>	<b>2.3 En nu jij aan de slag</b>	<b>54</b>
Waar sta je voor?	15	Vragen om aan jezelf te stellen	54
<i>Leider aan het woord:</i>		Om te doen	56
<i>Wim Kuijken, deltacommissaris</i>	16	<b>2.4 Leestips hoofdstuk 2</b>	<b>58</b>
Medewerker of mens	18	<b>2.5 Conclusie hoofdstuk 2</b>	<b>59</b>
Vertrouwen naar twee kanten	21		
<i>Leider aan het woord:</i>		<b>3 Creëer echte betrokkenheid</b>	<b>60</b>
<i>Tom de Bruijn, gemeente Den Haag</i>	22	<b>3.1 Inleiding hoofdstuk 3</b>	<b>62</b>
<b>1.3 En nu jij aan de slag</b>	<b>27</b>	<b>3.2 Hoe creëer je echte betrokkenheid?</b>	<b>63</b>
Vragen om aan jezelf te stellen	27	Zorg voor urgentie	64
Om te doen	28	<i>Leider aan het woord:</i>	
<b>1.4 Leestips hoofdstuk 1</b>	<b>30</b>	<i>Robert de Groot, directeur-generaal</i>	
<b>1.5 Conclusie hoofdstuk 1</b>	<b>31</b>	<i>Europese Samenwerking</i>	66
		Houd vast aan je lijn	70
<b>2 Benut verschillen</b>	<b>32</b>	<i>Leider aan het woord:</i>	
<b>2.1 Inleiding hoofdstuk 2</b>	<b>34</b>	<i>Martin Landkroon, Rabobank</i>	72
<b>2.2 Hoe benut je verschillen?</b>	<b>35</b>	Houd iedereen aan boord	74
<i>Leider aan het woord:</i>		Betrokkenheid bij baanonzekerheid	77
<i>Arjen Ijpelaar, KLM Inflight Services</i>	36	<i>Leider aan het woord:</i>	
Talent ontdekken	38	<i>Marit Majj, Tweede Kamerlid</i>	78
Evenwicht tussen passie en de moetjes	43	<b>3.3 En nu jij aan de slag</b>	<b>81</b>
<i>Leider aan het woord:</i>		Vragen om aan jezelf te stellen	81
<i>Bauke Zeilstra, BelastingdienstAcademie</i>	44	Om te doen	82
Waardeer en benut verschillen	46	<b>3.4 Leestips hoofdstuk 3</b>	<b>84</b>
Creëer een vangnet voor zwakke punten	48	<b>3.5 Conclusie hoofdstuk 3</b>	<b>85</b>

<b>4 Stimuleer eigenaarschap</b>	<b>86</b>		
<b>4.1 Inleiding hoofdstuk 4</b>	<b>88</b>		
<i>Leider aan het woord:</i>			
<i>Renée Jones-Bos,</i>			
<i>Ministerie van Buitenlandse Zaken,</i>	90		
<b>4.2 Hoe stimuleer je eigenaarschap?</b>	<b>92</b>		
Wees expliciet over waar de			
verantwoordelijkheid ligt	92		
Stuur vanaf de zijkant	93		
Daag iemand uit om buiten de			
comfortzone te stappen	95		
<i>Leider aan het woord:</i>			
<i>Kiki Stiemer, Ahold</i>	96		
Ruimte voor fouten	100		
<i>Leider aan het woord:</i>			
<i>Francien Francke, Eddy Hillesumlyceum</i>	104		
Neem niet te snel over	106		
<b>4.3 En nu jij aan de slag</b>	<b>111</b>		
Vragen om aan jezelf te stellen	111		
Om te doen	112		
<b>4.4 Leestips hoofdstuk 4</b>	<b>116</b>		
<b>4.5 Conclusie hoofdstuk 4</b>	<b>117</b>		
<b>5 Focus op teamresultaat</b>	<b>118</b>		
<b>5.1 Inleiding hoofdstuk 5</b>	<b>120</b>		
<b>5.2 Hoe zorg je voor een focus op teamresultaat?</b>	<b>121</b>		
Bepaal je teamresultaat	121		
<i>Leider aan het woord:</i>			
<i>Carolien Handlogten, Delta Lloyd</i>	124		
Mijd het conflict niet	126		
		Wat als het niet gaat?	127
		Rekenschap	133
		<i>Leider aan het woord:</i>	
		<i>Martijn van der Zee, KLM (nu Suit Supply)</i>	134
		Ruimte voor excellente prestaties	137
		<b>5.3 En nu jij aan de slag</b>	<b>145</b>
		Vragen om aan jezelf te stellen	145
		Om te doen	147
		<b>5.4 Leestips hoofdstuk 5</b>	<b>150</b>
		<b>5.5 Conclusie hoofdstuk 5</b>	<b>151</b>
		<b>6 Jouw weg naar excellent leiderschap</b>	<b>152</b>
		<b>6.1 Inleiding hoofdstuk 6</b>	<b>154</b>
		<b>6.2 Ga jouw weg</b>	<b>155</b>
		Kompas: sturen op je eigen	
		talenten en drijfveren	155
		Houd jezelf in evenwicht	156
		Blijf jezelf vernieuwen	159
		<b>6.3 En nu jij aan de slag</b>	<b>160</b>
		Vragen om aan jezelf te stellen	160
		Om te doen	161
		<b>6.4 Leestips hoofdstuk 6</b>	<b>162</b>
		<b>6.5 Conclusie hoofdstuk 6</b>	<b>163</b>
		Checklist Excellent Leidinggeven	166
		Onverwachte vondsten	168
		Overzicht geïnterviewden	170
		Literatuur	174
		Dankwoord	175
		Over de auteurs	176

# INLEIDING

*Als leidinggevende komt er veel op je af. De wereld is in verandering, de organisatie waar je werkt ook. Banen staan op de tocht en tegelijkertijd moet er flink vernieuwd worden om de concurrentie voor te blijven. De top van de organisatie verwacht van je dat je resultaten behaalt met je team. Teamleden vragen sturing, deadlines komen op je af. Je houdt allerlei ballen in de lucht en bent strateeg, beslisser, inspirator, planner en praatpaal tegelijk. Hoe haal je dan ook nog eens het maximale uit je team?*

8 Wij zijn ervan overtuigd dat de sleutel om al je verschillende rollen goed in te vullen en je doelen te bereiken, besloten ligt ín je team. Je teamleden zijn je kapitaal. Zij zijn je denkkraft, je helpende handen en een onuitputtelijke bron van inspiratie. Het is voor iedere leidinggevende de moeite waard om te streven het maximale uit zijn team te halen en de kracht van medewerkers optimaal aan te boren. Het leidt tot betere resultaten en tot een sterker, gemotiveerder en creatiever team. Het helpt je te blijven innoveren en onderscheidend te blijven als team en als organisatie.

Bij leiderschap denken we al snel aan grote namen zoals Nelson Mandela, Steve Jobs of directieleden van grote organisaties. Toch zijn het vooral leidinggevend en op de werkvloer die de meeste impact hebben op de resultaten en prestaties in het team.

In dit boek over excellent leiderschap richten we ons dan ook op die 'gewone' leidinggevend en. Maar ook op leiders, coördinatoren of projectleiders die gemotiveerd zijn om buitengewone resultaten te bereiken met hun team en de ontwikkeling van medewerkers willen versnellen. Mensen die niet lijdzaam willen afwachten, maar die hun eigen leiderschap willen versterken. In dit boek spreken we voor het gemak over leidinggevend en.

*Wat kun je in dit boek verwachten?*

We nemen je in dit boek mee in onze zoektocht naar excellent leiderschap. Dit resulteerde in een aantal bouwstenen voor hoe je succesvol naar teamresultaten kunt toewerken, waarbij je aan de ene kant veiligheid biedt en verbindt, maar tegelijkertijd ook uitdaagt en inspireert.

Met de inzichten en ideeën die onze zoektocht opleverde, willen we vooral jouw nieuwsgierigheid triggeren. We willen je uitdagen iets nieuws te proberen, beweging te creëren. Hoe boor je de denkkraft van je mensen aan? Hoe krijg je echte betrokkenheid voor elkaar? Hoe zorg je dat mensen hun beste ideeën aanleveren?

We ontdekten dat je dit kunt doen door:

- \* *te starten met een stevige basis*
- \* *verschillen te benutten*
- \* *echte betrokkenheid te creëren*
- \* *eigenaarschap te stimuleren en*
- \* *te focussen op het teamresultaat.*

In onze ogen bestaat er niet zoiets als DE excellente leidinggevende. Je kunt nooit op alle facetten excelleren en wij denken dat je zeker niet voor elke medewerker een excellente leidinggevende kunt zijn. Interessant is om te onderzoeken voor wie je dat wel kunt zijn.

Bovendien is er niet één manier om te komen tot excellent leiderschap. Er zijn diverse wegen. Waar het om gaat, is dat dit boek je helpt scherp te krijgen wat voor leidinggevende jij wilt zijn en wat je helpt op jouw pad naar excellent leiderschap.

### *Dit boek biedt drie pijlers*

**1. Input en inzichten uit interviews met excellente leidinggevendens.** Hiervoor zijn interviews afgenomen met twaalf excellente leidinggevendens. Dit boek triggert je om te leren van deze inspirerende voorbeelden. De mensen die we hebben geïnterviewd, zijn allemaal aangedragen door medewerkers. Mensen uit profit- en non-profit-organisaties. We hebben er bewust voor gekozen om zowel mensen die voor als achter de schermen werken te interviewen; het gaat ons niet alleen om de top. Het zijn vaak ook minder bekende leidinggevendens die bijzondere prestaties leveren en zaken anders blijken aan te pakken.

2. **Praktische handvatten en een uitnodiging om uit je comfortzone te stappen.** Je wordt je bewust van het effect van je gedrag en je bedenkt hoe het werk in je team slimmer kan worden gedaan. Dit boek helpt je om jezelf andere vragen te stellen en ondanks alle drukte en de waan van de dag consequent op resultaat te sturen.
3. **Theoretische inzichten.** We bouwen voort op de modellen en inzichten van onder andere Lencioni, Buckingham en Wiseman en combineren deze. Dit leidt tot een interessante aanpak waarbij we ons er vooral op richten om vanuit talent en kracht naar teamprestaties toe te werken. Wij merken dat je op talent kunt terugvallen als het moeilijk wordt. Het is het enige dat niet verandert, dat duurzaam is. Juist in deze tijden waarin alles verandert, biedt talent een anker en een richting. Tot slot helpt talent om – ondanks alle veranderingen – de energie vast te houden voor teamprestaties. Interessant vinden wij de prikkelende en coachende rol die jij als leidinggevende kunt spelen. Dit maakt werken vanuit kracht spannend en niet soft! Het helpt juist om medewerkers optimaal te laten presteren.

### *Hoe gebruik je dit boek optimaal?*

Er zijn vier manieren om het boek te lezen:

1. **Van A tot Z.** Hiervoor kun je kiezen wanneer je op zoek bent naar een gedegen aanpak om de prestaties te verbeteren in jouw team. Hoewel de hoofdstukken ook apart gelezen kunnen worden, zit er wel een logische opbouw in de opzet van de hoofdstukken.
2. Heb je een **specifiek thema** waarover je meer wilt weten? Ga dan direct naar een hoofdstuk dat voor jou urgent is.
3. Wil je **inspiratie** opdoen en leren van andere leidinggevendenden? Kies dan voor de inspiratieroute: de korte blokken 'Leider aan het woord', waar steeds één excellente leidinggevende centraal staat. Je vindt deze blokken in elk hoofdstuk.
4. Ben je op zoek naar **praktische handvatten en acties** die je morgen in je team kunt toepassen? Ga dan naar 'En nu jij aan de slag', een paragraaf die je aan het eind van elk hoofdstuk vindt.

# Het subtiele samenspel tussen draagvlak en daadkracht, daar gaat het om

*Wim Kuijken (1952) is deltacommissaris. Hij geeft leiding aan het Deltaprogramma, een grootschalig samenwerkingsverband van overheden en andere organisaties om Nederland te beschermen tegen overstromingen en te zorgen voor voldoende zoetwater. Voordat hij in 2010 benoemd werd tot deltacommissaris, heeft hij een lange carrière binnen de overheid doorlopen; hij is onder andere gemeentesecretaris bij de gemeente Den Haag geweest en secretaris-generaal van de ministeries van Verkeer en Waterstaat, Algemene Zaken en Binnenlandse Zaken. Hij is ook voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Nederlandsche Bank.*

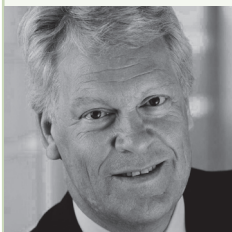
16 'Als ik terugdenk aan iemand die voor mij in het begin van mijn loopbaan een excellente leidinggevende is geweest, dan was dat voor mij Jozias van Aartsen. Toen ik met hem samenwerkte, was hij de plaatsvervangend secretaris-generaal op het ministerie van Binnenlandse Zaken. Hij was niet bang. Hij zette een stip op de horizon en werkte daar consequent naartoe, zonder zich te veel te laten afleiden. Wat ik van hem leerde? Hij leerde me hoe belangrijk timing is bij het behalen van resultaten. En hij leerde me strategisch te denken en te handelen.

Bij mijn start als deltacommissaris moest ik verschillende partijen en organisaties laten samenwerken om ervoor te zorgen dat Nederland niet overstroomt. Let wel: 60 procent van Nederland is overstroombaar, dus het belang was bij de start voor iedereen duidelijk. We hebben de doelen en de waarden gezamenlijk bepaald. Dat waren solidariteit tussen de regio's, duurzaamheid en flexibiliteit. Die laatste waarde was belangrijk omdat er zoveel onzekere factoren waren. Ik dacht: ik kan allerlei dingen gaan roepen, maar het is veel beter als die waarden van iedereen zijn. Een groot draagvlak vergroot de kans dat onze voorstellen aangenomen worden door de Kamer.

Ik heb veel energie gestoken in de gezamenlijkheid en het delen van die waarden. En het mooie was: de mensen van de betrokken organisaties zeiden: "Die waarden en die voorstellen, die zijn ook van mij."

In mijn loopbaan heb ik mijn gereedschapskist geleidelijk gevuld met instrumenten variërend van *the carrot and the stick* tot financiële prikkels, verleidingen en gedeeld eigenaarschap. Voor mij is dat een basis waarop ik altijd kan terugvallen.

Ik maak gebruik van het model van situationeel leidinggeven. Kort gezegd komt dat erop neer dat je inschat in welke fase van ontwikke-



Wim Kuijken Deltacommissaris



ling een medewerker zit. Is hij net begonnen, dan geef je vooral veel instructie. Is hij al wat verder, dan pas je een coachende stijl toe, je motiveert hem en overtuigt hem dat hij in staat is de klus te doen. Is de medewerker taakvolwassen, dan begeleid je hem door veel vragen te stellen. En de meest ervaren medewerker, daar kun je veel aan delegeren. Wat ik daar zelf aan toegevoegd heb, is dat ik mensen veiligheid bied. Je moet je wel een beetje veilig kunnen voelen bij de baas! Dat doe ik door mensen expliciet uit te nodigen mij tegen te spreken en te participeren in de keuzen. Ik vind het heel plezierig om te horen of mijn denkwijze eigenlijk wel klopt.

Daarnaast heb ik veel gehad aan het vierluik van Salem Samhoud. Daarbij ga je op zoek naar het hogere doel van je organisatie: waarom zijn wij op aarde, wat is ons bestaansrecht? Het is nog best moeilijk om dat scherp te krijgen. Dan vertaal je dat naar de termijn

van bijvoorbeeld vier jaar: wat is je gewaagde doel voor deze periode? Het derde deel van het vierluik is voor mij heel belangrijk gebleken. Dan ga je met elkaar op zoek naar de waarden die je deelt. En het vierde en laatste deel is dat je bepaalt welke kwaliteit daarbij hoort.

Uiteindelijk gaat het bij leidinggeven altijd om de afweging tussen draagvlak en daadkracht. Dat is een spel, maar wel een spel dat je serieus speelt. Als deltacommissaris werk ik met heel veel partijen samen. Ik heb daar geen instrumenten beschikbaar als ontslaan of beoordelen, ik heb geen formele macht. Ik werk vanuit eigen kracht. Daarom besteed ik heel veel tijd aan het creëren van draagvlak tussen alle betrokkenen, van agrariërs tot de IJsselmeervereniging. Ons gezamenlijk doel is dat Nederland niet overstroomt en dat er voldoende zoetwater beschikbaar blijft. Daar kan iedereen zich iets bij voorstellen. Maar soms moet je ook daadkracht tonen, want uiteindelijk

wil je een resultaat bereiken.

Dan kan ik als het nodig is stevig zijn. Soms kies ik ervoor een tegenligger te isoleren, dan zeg ik: "Er zijn negen partijen die wel willen, dus we gaan het doen." Maar liever kies ik ervoor zo'n tegenligger een eigen rol te geven, dat is veel effectiever.

Mijn advies voor andere leidinggevenden is het volgende: maak je mensen weerbaar. Ik vind dat kinderen al op school moeten leren om tegen een stootje te kunnen, dat is net zo belangrijk als taal en rekenen. Ik treed weleens op in een leergang met hogere ambtenaren en dan beoordeel ik hun voorstellen. Ik daag ze uit om hun punt snel en goed te maken. Achteraf krijg ik dan te horen: je was wel erg streng. Ja, dat klopt, en dat doe ik expres. Als ze later bij hun minister zitten, zegt die ook: "Ik heb vijf minuten voor je, leg me uit waarom jouw verhaal het beste is." Je staat toch ergens voor!"

## HOE WERK JIJ AAN-VERTROUWEN IN JE TEAM?

De tweede vorm gaat over vertrouwen *op* elkaar. Het gaat dan om de kant van het verstand en van de competenties; kun je erop vertrouwen dat iemand iets tot een goed einde brengt? Hiervoor zijn vijf bouwstenen beschikbaar die je als checklist kunt gebruiken:

- Capaciteiten: kan iemand het?
- Intentie om er iets goeds van te maken: wil je medewerker het echt?
- Geloofwaardigheid: komt hij zijn afspraken na?
- Toewijding: doet hij het goed en besteedt hij er zorg aan?
- Resultaat: Lukt het hem? Is de uitkomst wat je ervan verwacht?

Wanneer je jezelf ten doel stelt om voor iedere medewerker deze vijf bouwstenen langs te gaan, zal dit je helpen om rationeler om te gaan met het opbouwen van vertrouwen. Op welke van de vijf bullets scoort je medewerker al goed? Waar heb je nog onduidelijkheid of twijfel? Je kunt voor jezelf scherper maken waar je extra aandacht aan wilt besteden. En het helpt je ook om voor jezelf grip te krijgen op het vertrouwens-*issue*.

Wat enorm helpt bij het opbouwen van onderling vertrouwen, is om consequent te laten zien dat mensen jou kunnen vertrouwen. Je intentie, je geloofwaardigheid en je toewijding kun je vanaf de eerste dag laten zien. Daarnaast zijn er twee belangrijke elementen die je in al je besluiten en acties kunt laten weerklinken. Dat zijn: stel het teambelang boven je eigen belang. En: straal vertrouwen in je team uit.



## *Stel het teambelang boven je eigen belang*

Waarschijnlijk bekijken je nieuwe collega's je bij de start welwillend. Je bent uit een selectieproces als beste naar voren gekomen, je brengt nuttige ervaring en een netwerk mee, en mensen zien jou ook als iemand die een frisse wind kan laten waaien. Dat biedt allemaal kansen voor de zittende medewerkers. Toch zullen zij, bewust of onbewust, jou op de proef stellen. Wat hebben ze aan jou als het er echt op aankomt?

Een leidinggevende vertelde ons over haar nieuwe team. Zij had de eerste maand tijd genomen om rond te kijken, te luisteren en kennis te maken. De teamleden drongen er aan het einde van die maand op aan dat zij zou laten zien welke prioriteiten ze ging stellen en wat ze daarbij van de medewerkers verwachtte. De manager was blij met het initiatief uit de groep, en voldeed graag aan het verzoek. Ze belegde een bijeenkomst, waar ze vol vuur haar plannen presenteerde. Ze wilde de bijeenkomst graag afsluiten met concrete actiepunten en eindigde haar verhaal met een intekenlijst waarbij elk teamlid vanuit eigen interesses of talenten kon aanhaken bij een deelproject. En wat gebeurde er? In plaats van waardering uit te spreken voor de plannen die ze in zo'n korte tijd ontwikkeld had, ging het team volledig in de weerstand. Mensen somden op welke klussen ze al hadden liggen, en dat deze nieuwe projecten daar nu allemaal bij kwamen. Hoe moesten ze dat gaan doen? De leidinggevende voelde dat ze ter plekke een keuze moest maken: ging ze voor de namen op

haar intekenlijst, of voor het gesprek over de weerstand? Eerlijk gezegd baalde ze ervan dat ze haar bijeenkomst niet kon afronden op de manier die ze voor ogen had, maar toch koos ze voor het gesprek. Het bleek dat het team behoorlijk overbelast geweest was in de periode voor haar komst. Er kwam pas lucht toen ze voorstelde dat elk teamlid zijn werkzaamheden kritisch zou bekijken en met een voorstel zou komen om bepaalde taken tijdelijk *on hold* te zetten. Zij op haar beurt beloofde dat zij bij het hogere management zou verdedigen dat het team bepaalde zaken tijdelijk niet meer zou doen om ruimte te maken voor de nieuwe plannen.

Niet alleen bij de start met een nieuw team maar ook gaandeweg doen zich allerlei momenten voor waar het prille vertrouwen op de proef gesteld wordt. Wees je ervan bewust dat er voor jou ook een moment komt waarop het team jou impliciet vraagt of je voor hen kiest of voor je eigen resultaten. We raden je aan om voordat zo'n moment zich voordoet, daarop voorbereid te zijn. En laat dan zien dat niet je eigen agenda centraal staat, of je volgende carrièrestap, maar de realiteit waarin het team opereert. Pas dan zullen mensen het vertrouwen voelen om je te gaan volgen in je plannen.

Carolien Handlogten (Delta Lloyd): 'Ik werkte nog niet zo lang als managementtrainee bij Delta Lloyd toen ik mijn team moest gaan vertellen dat ze vanwege een grote achterstand moesten overwerken. Mijn verhaal was blijkbaar niet helemaal goed overgekomen, want een aantal collega's barstte in tranen uit. Achteraf begreep ik dat mensen vanuit eerdere ervaringen dachten

dat ze hun werk niet goed deden, en dat het een soort straf was. Ik schrok er wel even van. Ik was 24 of 25 en dit had ik niet verwacht. Hoe ik het aanpakte? Ik ben heel dicht bij mezelf gebleven en heb uitgelegd dat dit niet kwam doordat ze hun werk niet goed deden. Maar dat we door een grotere toestroom het werk niet afkregen binnen de voor ons acceptabele termijn. Ik zei: "Wij zijn het aan onze klanten verplicht dat zij op tijd een juiste reactie van ons krijgen en daarvoor hebben wij nu meer tijd nodig. We willen het voor de klant goed doen. Dat doel heb ik, dat doel hebben jullie." Toen was het oké.'

### *Straal vertrouwen in het team uit*

Onthoud vanaf de start: het gaat niet om jou als leidinggevende. Als je mooie zaken met je team wilt bereiken, dan is het van belang dat medewerkers zelf hun kwaliteiten en capaciteiten op waarde schatten. En één van de manieren om dat te bereiken is jezelf bescheiden op te stellen.

Als je met een medewerker in gesprek bent, en je wilt iets weten, doe dan de volgende mentale check: vraag ik dit omdat ik oprecht geïnteresseerd ben in het antwoord, of wil ik ook mijn eigen kennis etaleren en indruk maken op die ander? Wanneer medewerkers zich door jouw ervaring, expertise en positief-kritische vragen geïntimideerd voelen, is de kans groot dat zij niet met hun beste ideeën en suggesties naar voren zullen komen. Ook al voel je soms een grote wens om je eigen kennis te etaleren en je team te laten zien dat

ze geen kat in de zak hebben binnengehaald, adviseren we je om daarin heel terughoudend te zijn. Laat je medewerkers voelen dat alles wat de teamleden al weten en kunnen, je belangrijkste kapitaal is.

Het klinkt paradoxaal, maar het werkt wel: een bescheiden opstelling is juist heel krachtig. Wim Kuijken (delta-commissaris) zegt daarover: 'Een organisatie kun je zien als een piramide. Maar let wel: niet een piramide met mij aan de top. Nee, ik zie het juist als een omgekeerde piramide. Ik als leidinggevende sta onderaan, ik draag alle medewerkers en zorg dat zij hun werk kunnen doen. Het is echt een andere manier van kijken. Ik noem dat: *Under Standing*.'

## EN NU JIJ AAN DE SLAG



*Wil jij zelf ook starten met een stevige basis?  
Hier vind je verschillende manieren om met  
dit thema aan de slag te gaan.*

### VRAGEN OM AAN JEZELF TE STELLEN

#### **WAAR STA JE VOOR?**

- \* Waarom heb jij zelf voor dit werk gekozen? Wat inspireert jou in je werk? Waar zit jouw eigen passie? Hoe kun je deze passie overbrengen aan je nieuwe team?
- \* Als je terugkijkt naar jouw eigen loopbaan: Welke leidinggevende wist jou op een plezierige en effectieve manier te motiveren? Wat deed hij en wat was het effect daarvan op jou? Welke les kun je daaruit trekken voor je eigen team?

#### **MEDEWERKER OF MENS**

- \* In hoeverre ken jij je (nieuwe) collega's? Heb jij zicht op de individuele drijfveren en behoeften van je medewerkers?
- \* Hoe vaak geef jij je medewerkers een compliment? En als je specifiek kijkt naar de mensen met wie het minder soepel loopt?
- \* Enkele vragen die hierboven vermeld staan, zijn ook interessant om eens met medewerkers te bespreken:
  - ▶ Wat maakt dat je destijds voor dit werk hebt gekozen?
  - ▶ Wat vind jij het meest boeiend aan je werk? Waar word je blij van?
  - ▶ Wanneer heb jij een goede dag gehad? Waar zit dan de voldoening in?



## VERTROUWEN NAAR TWEE KANTEN

- \* Denk terug aan een eerdere leidinggevende die blijk gaf van vertrouwen in jou. Wat deed hij precies? Wat was het effect hiervan op jou persoonlijk?
- \* Waaruit kan blijken dat je teamleden jou kunnen vertrouwen? Is dit ook zichtbaar voor hen?
- \* Heb je bij een recente keuze of belangrijke beslissing je medewerkers verteld hoe deze bijdraagt aan het organisatie- of teambelang? Kwam dit ook over?
- \* Wim Kuijken (deltacommissaris) spreekt in dit hoofdstuk over een omgekeerde piramide. Als leidinggevende staat hij onderaan en ondersteunt zijn medewerkers om zo goed mogelijk hun werk te doen. Hij noemt dat Under Standing. Kun jij ook zo naar je werk kijken? Wat is voor jou nodig om Under Standing vorm te geven?
- \* Een medewerker maakt een fout, en jij wordt er als leidinggevende op aangesproken. Wat zeg je tegen de klager en hoe ga je om met de medewerker op het moment zelf en na afloop?

## OM TE DOEN

28

### WAAR STA JE VOOR?

- \* Ook al begin je net, het helpt om focus aan te brengen en de leidinggevende te zijn die je wilt zijn. Daarbij helpt de vraag: wat wil je dat mensen over je zouden zeggen bij je afscheid?
  - ▶ Maak een lijst van kernwoorden die mensen over jou zouden zeggen. Stop niet te snel.
  - ▶ Lees je lijst door en kies drie tot vijf kernwaarden die voor jou essentieel zijn.
  - ▶ Zijn deze woorden jouw kompas? Noteer ze en bewaar ze op een plek waar je ze vaak tegenkomt, bijvoorbeeld in je portemonnee of op je mobiel.
- \* Deel belangrijke waarden met je team:
  - ▶ Bespreek je belangrijkste waarden met het team en kom tot drie gezamenlijke waarden. Niet te veel, het liefst maximaal drie.
  - ▶ Bedenk bij elke waarde samen voorbeelden van wat je wil merken en zien aan elkaar in jullie dagelijkse werk.
  - ▶ Spreek met elkaar af hoe je elkaar hieraan houdt en hoe je de waarden 'levend' houdt.
- \* Vertel wat jouw toegevoegde waarde voor het team is. Gebruik hiervoor je lijst met waarden en deel deze met het team. Wat mogen de medewerkers bij jou komen halen? Is dit inspiratie, een knoop doorhakken, ondersteunen als het moeilijk wordt? Geef voorbeelden, zodat het geen loze woorden zijn.

- \* Benader de leidinggevende die ooit voor jou motiverend is geweest. Koppel naar hem terug wat zo motiverend voor jou was en wat dit met jou heeft gedaan.

## **MEDEWERKER OF MENS?**

- \* Begin je net in een nieuw team? Voer je kennismakingsgesprek met je teamleden op een andere plek dan het kantoor. Vraag iedere medewerker je mee te nemen naar een plek die voor hem inspirerend of bijzonder is. Geef bijvoorbeeld als kader mee dat je binnen twee uur uit en thuis wilt zijn en laat je verrassen door een onverwachte kant van die medewerker.
- \* Maak aantekeningen van je kennismakingsgesprekken. Zeker als je een groot team hebt en het druk wordt, weet je na een tijdje niet meer precies welke collega je welke informatie gaf. Juist door het op te schrijven zul je het beter onthouden. Noteer ook namen en bijzonderheden van partners en kinderen.
- \* 'Mijn deur staat altijd open,' dat heb je zelf waarschijnlijk ook van jouw leidinggevendens gehoord. In de praktijk van alledag voelen veel mensen toch een aarzeling om zomaar op hun leidinggevende af te stappen als ze zien dat die druk aan het werk is. Dus maak er een gewoonte van om als je 's ochtends binnenkomt even een rondje over de afdeling te maken. Zorg dat je iedereen begroet, een korte vraag stelt of een praatje maakt, en kijkt hoe iemand erbij zit. Loop dus vooral de open deuren van je medewerkers binnen.

## **VERTROUWEN NAAR TWEE KANTEN**

- \* Analyseer je gesprekken met medewerkers. Welke elementen geven je vertrouwen in het team? En zijn er ook elementen die juist een zorgelijk of zelfs wantrouwend gevoel geven? Gaat het over 'vertrouwen in': kun je iemand vertrouwen om wie hij als mens is? Of gaat het over 'vertrouwen op': is iemand in staat om de klus te klaren?
- \* Maak voor jezelf een overzicht met de vertrouwenwekkende en de zorgelijke elementen. Wat is er nodig om de rij elementen die je vertrouwen geven (nog) langer te krijgen? Vergeet niet om je eigen rol daarbij te betrekken.