

CHARLOTTE STAATS & ANJA HILGERS

Beginnen met  
**LEIDING-  
GEVEN**

THEMA.

# Inhoud

	<b>INLEIDING</b>	9
	Wat is leidinggeven?	12
	Het verschil tussen leidinggeven en leiderschap	14
<b>1</b>	<b>STARTEN</b>	17
	<b>JJ</b> Jouw motivatie	19
	Jouw startpositie	20
	Hoe kijk jij naar jouw rol?	23
	Ken jezelf: wat kom je brengen?	25
	Ontwikkel jezelf: wat kom je halen?	28
	<b>TEAM</b> Kennismaken met je team	30
	Opbouwen van vertrouwen	31
	Managen van verwachtingen	31
<b>ORGANISATIE</b>	Doelen van de organisatie	32
	Praktische afspraken binnen de organisatie	33
	Jouw leidinggevende en andere stakeholders	34
	Jouw opdracht	35
<b>2</b>	<b>SCANNEN</b>	37
	<b>JJ</b> Bewust leiderschap	39
	Luister naar je lichaam	41
	Positionering	43
	De professionele vriend	44
	<b>TEAM</b> Teamfasen	46
	Talenten in je team	48
	Hybride werken	51
<b>ORGANISATIE</b>	Jouw krachtenveld als leidinggevende	53
	Organisatiecultuur	55

## 3

### STUREN

59

**JIJ** Organisatie van je werk 60  
Status, macht en gezag 63

**TEAM** Ontwikkelen van een teamvisie 66  
Sturen op resultaat 67  
Situationeel leidinggeven 67  
Coachen van teamleden 70

**ORGANISATIE** Formele gesprekken 74  
Samenwerken met andere teams 80  
Draagvlak voor directiebesluiten 82  
Onderhandelen 84

## 4

### STRETCHEN

87

**JIJ** Omgaan met dilemma's 88  
Regie als de druk oploopt 90  
Belemmerende en helpende gedachten 92  
Nee zeggen met behoud van de relatie 94

**TEAM** Sociale veiligheid in teams 95  
Feedback 97  
'Lastig' gedrag van teamleden 99  
Omgaan met pijn bij medewerkers 102

Stretchen op talent 102  
Creëren van een lerend team 105  
Wisselende samenstelling team 106  
Met elkaar leren van fouten 107  
**ORGANISATIE** Strategisch opereren in het krachtenveld 109  
Verandering en weerstand 110

# 5

	<b>SUCCES OOGSTEN</b>	113
<b>JIJ</b>	Definieer je succes	114
	Veerkracht	116
	De volgende stap in je ontwikkeling	117
<b>TEAM</b>	Teamsuccessen onderzoeken	120
	Feedforward	121
	Samen vieren en samen rouwen	123
<b>ORGANISATIE</b>	Successen voor de organisatie	124
	De volgende trede voor je organisatie	125
	<b>TOT SLOT</b>	127
	<b>CHECKLIST ZELFSCAN</b>	129
	<b>LITERATUUR</b>	135

# Inleiding

Als je begint met leidinggeven komt er veel op je af. De directie van je organisatie verwacht dat je een strategische koers bepaalt en dat je met je team resultaten gaat behalen. Je teamleden vragen oplossingen voor grote en kleine problemen, aanmoediging én persoonlijke aandacht. En waarschijnlijk heb je ook nog wel wat verwachtingen van jezelf.

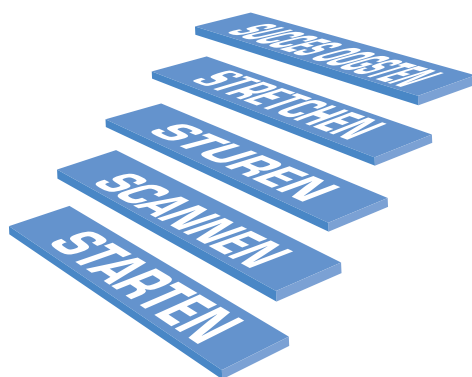
Leidinggeven is een prachtig vak. Je bent op een plek waar je invloed kunt uitoefenen, waar je ruimte krijgt voor je plannen en ideeën, en waar je je collega's kunt ondersteunen en motiveren. En soms kan het ook zwaar en frustrerend zijn, vooral op momenten dat al het gedoe in je organisatie op jouw bureau lijkt te landen.

In dit boek bieden we je houvast en handvatten voor de functie van beginnend leidinggevende. Hoe bereid je je goed voor? Wat gaat je helpen in die eerste weken en maanden? En wat doe je op moeilijke momenten?

We nodigen je uit om een manier van leidinggeven te vinden die bij jou past. Hoe blijf je trouw aan wie je bent, maar ontwikkel je tegelijkertijd ook de moed om nieuwe dingen uit te proberen, lastige kwesties aan te gaan en te groeien als persoon en als leider? Ook als je al even bezig bent als leidinggevende kan dit boek jou daarbij helpen.

We realiseren ons dat de functie van leidinggevende heel verschillend kan worden ingevuld. Ook de startpositie varieert. Sommige mensen groeien binnen de eigen organisatie door vanuit de positie van senior

medewerker, anderen krijgen leidinggevende taken en blijven zelf voor een deel ook uitvoerende taken doen. Weer anderen komen helemaal nieuw de organisatie binnen. En dan zijn er nog de mensen die leidinggevende worden van een team van professionals terwijl ze zelf nog geen of weinig kennis van de inhoud hebben.



In dit boek werken we met het 5S-groeimodel. Dit groeimodel kun je gebruiken als je beginnend leidinggevende bent, als je meewerkend voorman/-vrouw bent en als je coördinator bent. Het model bestaat uit vijf onderdelen: Starten – Scannen – Sturen – Stretchen – Succes oogsten. Wanneer je dit model doorloopt onderzoek je waar je al sterk staat als leidinggevende en waar je nog stappen kunt zetten.

### **STARTEN — Maak je eigen startplan**

Je kijkt naar je motivatie voor de functie en onderzoekt wat je komt halen en brengen. Je bedenkt hoe je een goede start maakt met je team en je checkt de verwachtingen van de directie.

### **SCANNEN — Durf te vertragen**

Veel startende leidinggevendens schieten direct in de actiemodus. In dit onderdeel neem je de tijd om te onderzoeken hoe je kunt schakelen

tussen de verschillende rollen die je als leidinggevende hebt. Hoe zit het krachtenveld in jouw organisatie in elkaar en hoe positioneer jij jezelf? Dit onderzoek levert je rust op, plus een voorraad aan ideeën en inzichten die je kunt gebruiken bij het ontwikkelen van je strategie.

## **STUREN — Neem de regie**

Hier geef je richting aan je team, maar ook aan jezelf. Hoe houd je het overzicht en hoe houd je het voor jezelf interessant en motiverend? En wat heeft je team nodig? Je bouwt hier aan het fundament van je leiderschap. Je onderzoekt waar je staat en wat je nodig hebt voor ware stuurmanskunst.

## **STRETCHEN — Als het spannend wordt**

Als leidinggevende kom je dilemma's tegen, die moeilijk of juist prikkelend en uitdagend zijn. Dan wordt er van jou als leider iets extra's gevraagd. Hoe hanteer je de spanning die daarbij komt kijken? En wat kunnen jij en je teamleden leren van de stretchmomenten?

## **SUCCEES OOGSTEN — Meten is weten**

Je bent hard aan het werk, en je doet veel dingen goed. Maar hoe weet je of je de goede dingen doet? Hier denk je na over de behaalde resultaten in jouw beginperiode als leidinggevende. Ook sta je stil bij jouw persoonlijke groei. Welke ervaringen heb je opgedaan en welke lessen heb je geleerd? Wat wordt je volgende stap?

Met deze onderdelen van het 5S-groeimodel in je achterhoofd kun je een stevige koers bepalen, en je eigen leiderschapsstijl onderzoeken en verbeteren. En ben je na een periode van een aantal maanden of een jaar 'beginnend-leidinggevende-af'? Dan kun je opnieuw het model doorlopen, nu op een hoger ervaringsniveau.

Bij het model hoort een zelfscan die je achterin het boek aantreft. Met de vragen uit de scan kun je per onderdeel checken waar je staat.

Na deze Inleiding waarin we stilstaan bij wat we onder leidinggeven verstaan, gaan we in de volgende vijf hoofdstukken steeds in op een van de vijf onderdelen van het model. Per hoofdstuk bieden we drie perspectieven:

- Jij:** Wat heb jij nodig, wat wil je uitzoeken of doen?
- Team:** Welke acties onderneem je voor of met je team?
- Organisatie:** Hoe opereer jij strategisch in de context van jouw organisatie?

Je kunt het boek op verschillende manieren lezen:

- Van begin tot eind: als je een volledig overzicht wilt krijgen van alle zaken die als beginnend leidinggevende op je pad komen.
- Per perspectief: als je vooral vragen hebt over je persoonlijk leiderschap, of over je team, of juist over je hele organisatie.
- Beginnend bij het hoofdstuk Succes oogsten: als je al even bezig bent als leidinggevende, tegen bepaalde kwesties aan loopt en wilt onderzoeken waarin je nog kunt groeien. Vanuit het hoofdstuk Succes oogsten ga je dan terug naar een van de vier eerdere hoofdstukken.

Als je op zoek bent naar het geheim van de smid als het gaat om leidinggeven, dan hebben we goed en slecht nieuws. Het slechte nieuws is dat hét geheim niet bestaat. Het goede nieuws is dat jij jouw unieke leiderschapsstijl gaat ontwikkelen, waar je hopelijk de tips uit dit boek goed bij kunt gebruiken. Dat is een boeiende zoektocht, waarin je soms je neus zult stoten, maar waarin je nog veel vaker je vleugels zult gaan uitslaan. Je zult ervaren dat mensen je willen volgen omdat je richting én ruimte biedt. We wensen je toe dat jij ook een van die leiders wordt die effectief en inspirerend leidinggeeft en die zelf veel plezier beleeft aan dit mooie en belangrijke vak.

## **Wat is leidinggeven?**

Er zijn veel verschillende definities van leidinggeven. Waarschijnlijk heb jij ook zelf wel een beeld van wat leidinggeven is en van hoe jij het werk wilt gaan doen. Misschien heb je de kunst kunnen afkijken bij ervaren leiders, of ben je geïnspireerd door andere leidinggevendenden. Wij delen



hier onze blik op leidinggeven en nodigen je uit om ook je eigen beeld aan te gaan vullen en verrijken.

Wat is leidinggeven? De omschrijving die wij hanteren is ‘dingen voor elkaar krijgen via andere mensen’. Want dat is het interessante van leidinggeven: je doet het werk niet meer allemaal zelf, maar je weet anderen te motiveren om mee te werken aan de doelen die jij voor ogen hebt. En daar bedoelen we niet mee dat je teamleden alleen maar uitvoeren wat jij allemaal bedenkt. Wil je echt impact hebben, dan heb je daarbij de denkracht en capaciteiten van je team nodig. Daarom zul je naast de belangen van de organisatie ook altijd de belangen van medewerkers moeten meewegen.

En wat wil je dan bereiken als leidinggevende? Op hoofdlijnen zien we enkele doelen, waarbij je kunt kijken naar de korte, middellange en langere termijn:

- Korte termijn** → Resultaat behalen
- Middellange termijn** → Je medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling
- Lange termijn** → Je visie op samenwerken, veranderingen en innovaties verwezenlijken

Op korte termijn is het een belangrijk doel om concrete resultaten te behalen, want dat is zowel voor jezelf als voor je team motiverend. Misschien heb je al een paar doelen voor jezelf gesteld. Dat kunnen kleine zaken zijn, zoals in je eerste weken met iedereen een kennismakingsgesprek voeren, of grotere resultaten, zoals een belangrijk project tot een goed einde brengen.

Op middellange termijn is het van belang om je teamleden te helpen zich te ontwikkelen in de uitvoering van hun taak, in hun gedrag, maar ook in hun persoonlijke ontwikkeling. Door niet alleen naar je mensen te kijken als medewerker, maar ook als persoon, is de kans groot dat zij zich meer gezien en gemotiveerd zullen voelen. Als zij zich als persoon

ontwikkelen, dan vergroten zij hun effectiviteit, en daar profiteren jij en je organisatie ook van mee.

Een doel op de lange termijn is om jouw teamvisie als leidinggevende te ontwikkelen en te realiseren. Je werkt dan aan veranderingen en innovaties in de producten en diensten van jouw team, maar ook aan verbetering van de onderlinge samenwerking. Dit hoef je niet allemaal in je eerste jaar voor elkaar te hebben. Toch vind je in dit boek verschillende handvatten hiervoor, want je maakt hiermee wel een begin.

### **Het verschil tussen leidinggeven en leiderschap**

Leiderschap is waarom anderen jou willen volgen. Dan gaat het om jouw geloofwaardigheid, je betrouwbaarheid en om de inspiratie die je bij anderen teweegbrengt. Daarbij spelen jouw normen en waarden, je authenticiteit en je gedrag een belangrijke rol.

Leiderschap ontstaat dus alleen als er volgers zijn: mensen die zich willen verbinden en meedoen. Dit gebeurt in de unieke context en dynamiek in het contact tussen jou en een medewerker. Het is dus niet zo dat iedereen in het team jou automatisch volgt. En inderdaad, het betekent ook dat je niet voor iedereen een goede leider kunt zijn. Interessant is om te kijken voor wie je dat wel kunt zijn.

Hoe raken leidinggeven en leiderschap elkaar dan? Formeel kun je de positie hebben van leidinggevende, met de bevoegdheden die bij de functie horen. Je hebt dan macht. Maar of iemand jou volgt, of jij ook gezag hebt, is een ander verhaal. Ben je coördinator of projectleider en geef je wel leiding, maar niet vanuit hiërarchie? Dan heb je misschien minder macht, maar kun je zeker wel gezag hebben: jouw leiderschap is minstens zo belangrijk als dat van een formeel leidinggevende. Om als leidinggevende impact te creëren is het dus nodig om leiderschap te ontwikkelen. Niet alleen voor anderen, maar zeker ook voor jezelf. We praten dan over persoonlijk leiderschap, en ook dat aspect komt in dit boek ruim aan bod.

☞ **DOEN**

Denk eens na over de volgende vragen en noteer het antwoord:

Welke leidinggevende was voor jou een leider?

---

---

Wat deed diegene precies?

---

---

Wat was het effect op jou?

---

---

# 1 STARTEN

‘Als ik terugkijk naar mijn start, dan zie ik dat ik gewoon aan het werk ben gegaan met de klussen die er lagen. Ik was zoekend. Wilden mijn nieuwe teamleden nu een beslisser of een coach? Ik wilde het graag goed doen, maar ik wist niet precies wat dan goed was.’

# STARTEN

Een leidinggevende functie vraagt dat je van alle markten thuis bent. En waar begin je dan? Dat kan op verschillende manieren:

- Je stapt erin en begint gewoon, zonder een vooropgezet plan. Je bent gewend om intuïtief te werken en op basis van je gevoel te kiezen wat je oppakt. Of misschien werkte je al in het team en gaat je oude functie geleidelijk over in je nieuwe functie.
- Je hebt een opdracht of aandachtspunten meegekregen tijdens jouw sollicitatie, waarmee je gericht aan de slag gaat.
- Of misschien heb je je voorgenomen eerst gewoon eens te observeren...

Hoe je ook begint, ongetwijfeld start je met goede voornemens. Toch bestaat er een levensgroot risico dat je in week één al wordt ingehaald door de hectiek van alledag. Daardoor verdwijnen al je goede intenties naar de achtergrond en word je meegezogen in de situatie. Voor je het weet heb je het heel druk, maar verlies je het overzicht. Dan wordt het moeilijk om een koers te gaan ontwikkelen en je teamleden daarin mee te nemen.

Dit hoofdstuk helpt je om een goed begin te maken. We gaan aan de slag met het eerste onderdeel van het 5S-groeimodel: Starten. Na het lezen van dit hoofdstuk heb je een startplan voor je eerste weken in jouw nieuwe rol als leidinggevende. Je kunt dit plan gebruiken als je nieuw bent in de organisatie, maar ook als je de stap van medewerker naar leidinggevende of naar een coördinerende positie maakt.

Onze belangrijkste boodschap hierbij is: start bewust. Je zult merken dat jouw nieuwkomerspositie een meerwaarde heeft die je kunt inzetten voor je team. En is dat nu ook niet juist jouw rol? Dat jij signaleert en je team helpt om energie in de juiste dingen te stoppen? Wij denken van wel. In de coaching van leidinggevendens zien we dat het loont om bewust te starten. Zorg dat je kansen benut.

Dit hoofdstuk helpt je om met zelfvertrouwen te starten, waarbij je stilstaat bij jezelf, je team en je organisatie. Daarmee benut je het moment van aanvang optimaal. Je geeft jezelf namelijk de gelegenheid om de

informatie te vergaren die je nodig hebt voor deze uitdagende en mooie rol. Aan het einde van dit hoofdstuk ben je in staat je eigen startplan op te stellen. En werk je al even als leidinggevende? Dan kan het startplan jou helpen om te kijken of je geen dingen over het hoofd hebt gezien.

---

## JIJ

---

Misschien niet verrassend, maar toch is het echt zo: leidinggeven begint bij jezelf. Waar zit jouw motivatie? En hoe kijk jij naar jezelf en naar jouw functie van leidinggevende?

### Jouw motivatie

‘Ik werd leidinggevende omdat ik anderen wil helpen een stap verder te komen in hun ontwikkeling. Als ik mensen een zetje in de goede richting heb weten te geven, dan heb ik echt een innerlijk juichmoment.’

‘Ik ben altijd analytisch sterk geweest, ik doorzie snel hoe organisaties betere resultaten kunnen behalen. Volgens mij past die kwaliteit wel bij een leidinggevende. Na een paar jaar als consultant gewerkt te hebben wilde ik graag zelf eindverantwoordelijkheid dragen.’

‘Voor mijn team zochten ze een coördinator omdat de leidinggevende op afstand zit. In alle eerlijkheid voelde ik mij wel gevleid dat ze mij vroegen, dus ik heb ja gezegd.’

Wilde jij altijd al leidinggevende worden? Of was het meer een volgende stap in jouw loopbaan? Er zijn veel verschillende redenen om te starten en elke motivatie is waardevol. Toch is het van belang om voor jezelf te weten waarom je deze stap zet. Dat helpt om te weten of deze functie ook de voldoening oplevert waarop je hoopt. Ook als je min of meer in deze functie gerold bent is het goed mogelijk om te onderzoeken waar voor jou de motivatie zit. Zo kun je gericht onderzoeken of leiding-