

Inhoud

Woord van dank	9
Vooraf	11
I. <i>Over leidinggeven en leiderschap</i>	15
1. Leren van je incompetente baas	15
2. Je beeld over leiderschap	16
3. Wat is leidinggeven eigenlijk?	17
4. Wie is de leider?	21
5. Leidinggeven: een job voor evenwichtige mensen	25
6. Is dit wel een job voor mij?	27
7. De eenzaamheid van de leidinggevende	31
8. Het hondenschoolgevoel	34
II. <i>Verschillende fasen in de evolutie van een groep</i>	37
1. De geboorte van een groep	37
2. De puberteitsfase	39
3. De fase van de volwassenheid	41
4. De dood van de groep	42
III. <i>Wat moet je kunnen als je kwaliteitsvol wil leidinggeven?</i>	45
1. Luisteren	45

2. Feedback geven aan medewerkers	58
3. Onderhandelen	64
4. Vergaderen	67
5. Delegeren	73
6. Beslissingen nemen, knopen doorhakken	75
7. Omgaan met weerstand	76
8. Orde op zaken	78
9. Je tijd beheren	79
10. Zelf telewerken	80
11. Invoeren en managen van telewerken	82
12. Zorgen voor pieken en dalen	87
13. Omgaan met stress	88
14. Situationeel leidinggeven	92
15. Onthaal en afscheid van medewerkers	96
16. Spreken voor een groep	97
17. Netwerken	101
IV. <i>Het creëren en behouden van diversiteit in je team</i>	103
1. De meerwaarde van diversiteit	103
2. Aandachtspunten bij deeltijds werken	106
3. Leidinggeven aan al je medewerkers	107
4. Leidinggeven aan medewerkers van allochtone afkomst	109
5. Leidinggeven aan medewerkers met een handicap	111
6. Product-, procedure- en procesmensen	113
7. Optreden bij grensoverschrijdend gedrag	115
V. <i>Bouwen aan een organisatiecultuur waar je zelf graag werkt</i>	119
1. De illusie van transparantie	119
2. Behandel je medewerkers zoals je zelf wilt behandeld worden: met respect	121
3. Geen overuren maar wel werken tijdens de werkuren	123
4. Op blote voeten	126

VI. <i>Mijn belangrijkste inzichten en valkuilen</i>	127
1. Leidinggeven is zorgen voor randvoorwaarden, niet zorgen voor medewerkers	127
2. Halt aan het perfectionisme	128
3. Neem geen belangrijke beslissingen als je in een emotie zit of als je overwerkt bent	129
4. Ontdek je valkuilen	129
5. Durf je loopbaan te onderbreken	133
Inspirerende cursussen, boeken en tv-series	135

Woord van dank

Ik wil graag een aantal mensen bedanken.

Herwig Mariën, omdat je je eerste baas, net als je eerste lief, nooit vergeet.

Chantal Desmedt, Christel Op De Beeck, Ria Cabus en Frank Ornelis, want zonder hun aanmoediging had ik zelfs niet gesolliciteerd voor een leidinggevende functie.

Vic Mees die me doorheen het eerste jaar coachte.

Mips Meyntjens en mijn buddy Roos voor de leerrijke inzichten tijdens de cursus ‘Leidinggeven voor vrouwelijke coördinatoren’.

Kris, Inge, Gunter B., Gemma, Lotte, Gunter L., Isabelle, Eric, Fatia, Herman, Yannick, Pieter, Hepke en Harmke voor het onvergetelijke jaar ‘Voortgezette Training Leidinggeven en Coachen van Groepen 2002-2003’ en natuurlijk ook Mich, Myriam, Hilde, Jan en Stiene om te laten zien dat leidinggeven ook anders kan.

Mijn collega's Willy De Weirdt, Gerda Van Der Plas, Herwig Van Nerum, Martin Decuyper. De harde (of is het de zachte) kern waar ik steeds terecht kan: Kwakske, Ttje, Rainbow, Retsinamoster, de Mabelorkes, de Okkemas, Ghis, Karina, Mariska, Chris dit is een overval, de kleine Tor, Ben de buurman, mijn zus, broer en ouders.

Kris Van Cappelen en Rianne Malfait voor de goede shiatsu- en pi-behandelingen wanneer de stress overnam.

Voor wat het schrijven van dit boek betreft: dank aan Herwig Van nerum, Mich De Baere en Koen Naegels voor de erg zinvolle sug-

gesties, aan Lotte Smeuninx voor de cirkels van Lotte, aan Chantal, Koen en de paters van Orval voor de inspirerende schrijfplekken. En natuurlijk de medewerkers van de dienst Emancipatiezaken waar ik de stiel van het leidinggeven, met vallen en opstaan vijf jaar in de praktijk bracht: Fatima, Nini, Ingrid V., Joke, Hans, Ingrid P., Johan en Marie-Rose.

Vooraf

‘While most of us would accept that we cannot simply walk into an operating theatre and perform open-heart surgery, many of us assume we can walk into a managerial position and manage.’

(Gehoord op een conferentie over ‘transformation’ in Zuid-Afrika)

Op mijn dertigste verjaardag werd ik ‘Opdrachthouder Emancipatiezaken’ op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De dienst Emancipatiezaken ondersteunt de Vlaamse overheidsadministratie bij het realiseren van diversiteit in het personeelsbestand. Ik herinner mij dat ik met veel enthousiasme (tot in de vroege uurtjes) schreef aan een beleidsvisie die een onderdeel vormde van de selectieprocedure. Dit vond ik niet moeilijk: het thema en de organisatie waren mij bekend, want ik had vroeger al een jaar op de dienst Emancipatiezaken gewerkt. Leidinggeven was echter een totaal onbekend terrein en ik was op dat deel van de job helemaal niet voorbereid.

Waarschijnlijk zit niemand te wachten op nóg een boek over leidinggeven. De rekken ‘management’ in de boekhandel puilen uit met boeken over dit onderwerp. Ik heb me vaak afgevraagd of het niet erg pretentius is om iets over dit thema te willen vertellen, aangezien ik zelf nog maar een kleine vijf jaar leiding gaf toen ik dit boek schreef. Ik heb besloten deze vraag verder te negeren, omdat ik hoop dat dit boek een steun en toeverlaat is voor jonge mensen die pas beginnen leiding te geven. Wat ik geleerd heb, wil ik graag delen met anderen. Ik hoop dat mijn ervaringen herkenbaar zijn voor jonge mensen die kiezen voor een leidinggevende

functie of die er plots worden ingegooid. Ik heb een aantal goede jonge vrouwelijke leidinggevendenden de handdoek in de ring zien gooien. Misschien kan mijn verhaal een stuk (h)erkenning betekenen en misschien kunnen bepaalde inzichten hierin beletten dat mensen voortijdig beslissen om te stoppen met leidinggeven.

Ik wil alvast duidelijk maken dat ik in dit boek – als het over leidinggeven *pur sang* gaat – geen nieuwe theorieën of modellen zal aandragen. Alle theoretische kennis die ik opdeed over leidinggeven en coachen is terug te vinden in andere managementboeken. Als er van de ene dag op de andere moet worden leidinggeven, is er evenwel vaak geen tijd meer om al die managementboeken te gaan lezen. Ik heb dus geprobeerd om kort en bevattelijk weer te geven wat voor mij een belangrijke houvast was, toen ik als leidinggevende startte.

Wat ik heb geschreven is vooral gebaseerd op persoonlijke ervaringen en het persoonlijke – dat heb ik ondertussen geleerd – is vaak erg universeel. Waar gaat dit boek dan wel over?

In het eerste hoofdstuk beschrijf ik mijn persoonlijke ideeën en beelden over leiderschap: dat men veel kan leren van een incompetent baas, hoe belangrijk het is om zich te kunnen positioneren als leidinggevende en wat de gevolgen daarvan zijn voor de leider en het team. Verder bevat dit hoofdstuk een aantal suggesties om de eenzaamheid die je als leidinggevende ervaart voor een stuk te verzachten. Ik geef verschillende mogelijkheden, omdat ik denk dat niet iedereen de ondersteuning op dezelfde plaats zal (kunnen) vinden. Ik raad iedereen alleszins aan om de weg niet alleen af te leggen. Waarom het moeilijk maken als het makkelijker kan?

Hoofdstuk twee gaat dieper in op de dynamiek binnen een groep en de interactie met haar leider. Een leidinggevende die met zijn/haar team een richting uit wil, moet een aantal competenties onder de knie krijgen. In de eerste plaats is het belangrijk om te leren kijken naar wat er in een groep allemaal gebeurt. Er zijn zaken die zich in een groep afspeelen ongeacht wie de leider is. Dit zijn normale ontwikkelingsfasen in een groep. Het is belang-

rijk om dit te kunnen zien. Het is zoals ouder zijn van een kind dat tanden krijgt. Het maakt geen verschil of het fijne ouders heeft of vervelende, de oorzaak van het ongemak ligt niet bij de ouders maar bij de tand. Voor de ouders is het een geruststelling om de oorzaak van dit gedrag te kennen, het ligt (oef!) niet aan hen. Ze hoeven zich ook geen zorgen te maken, hun kind reageert heel normaal. Hetzelfde fenomeen vindt plaats in een groep. Er zijn processen die zich afspelen en het maakt niet uit of de leider het goed of slecht doet, het zijn normale groepsprocessen. Het is belangrijk om te weten dat deze ontwikkelingsfasen er zijn, los van de leider zelf. Bij de leidinggevende kan dan ook het besef groeien dat hij/zij zich niet moe moet maken aan niet-noodzakelijke dingen, maar energie kan steken in wat wel kan gestuurd worden.

Wat is kwaliteitsvol leidinggeven (hoofdstuk 3)? Elke generatie heeft ongetwijfeld haar eigen problemen. Ik geloof dat het voor jongere generaties moeilijker is geworden om 'baas' te zijn. In het leidinggeven van de 'oude stijl' beval de baas wat er moest gebeuren en voerden de medewerkers dit uit. Nu geven we andere definities aan wat 'goed leidinggeven' is. Medewerkers zijn mondiger geworden. Er wordt veel meer van een leidinggevende verwacht. Je moet samen met mensen iets bereiken. Als mensen de competenties in zich hebben, is het de taak van de leidinggevende kans te creëren, zodat medewerkers deze kunnen ontwikkelen en uiteindelijk inzetten voor de organisatie. Dit veronderstelt dat de leider ook 'meer' kan: dat hij/zij meer luistert, coacht, enzovoort. Een aantal basisvaardigheden zijn dan ook veel belangrijker geworden. In dit hoofdstuk heb ik een heleboel elementen samengebracht met heel praktische tips en aandachtspunten die het leidinggeven kunnen ondersteunen.

Een divers team ontstaat meestal niet vanzelf. Toch zijn deze teams volgens mij beter in staat om de uitdagingen van de eenentwintigste eeuw aan te gaan. Het vierde hoofdstuk gaat over de meerwaarde van diversiteit maar geeft ook concrete tips over hoe je als leider diversiteit in je team kunt verkrijgen en behouden.

Het vijfde hoofdstuk handelt over hoe je als leider invloed kunt uitoefenen op de organisatiecultuur. Wanneer je als individu met je eigen waarden terechtkomt in een organisatiecultuur die niet aansluit op deze waarden, probeer je in eerste instantie de cultuur te veranderen. Als dit niet lukt, zijn er drie opties. Je past je aan de heersende organisatiecultuur aan. Je blijft met jouw waarden in de organisatiecultuur en wordt een verbitterde werknemer. Je verlaat de organisatie. Vandaar een hoofdstuk om te bouwen aan een organisatiecultuur waar je zelf in gedijt.

Al doende heb ik een aantal belangrijke inzichten verkregen over leidinggeven én een aantal valkuilen ontdekt: dat leidinggeven niet betekent 'zorgen voor medewerkers' maar 'zorgen voor randvoorwaarden'; dat je als leider je energie beter kunt besteden dan aan perfectionisme; en ten slotte, wanneer het zeker geen goed moment is om een belangrijke beslissing te nemen. Door deze valkuilen te benoemen, hoop ik dat startende leidinggevers ze sneller zullen opmerken. Maar vooral dat ze zin krijgen om hun persoonlijke valkuilen te ontdekken.

I. Over leidinggeven en leiderschap

1. Leren van je incompetente baas

‘Competentiemanagement: kunnen omgaan met incompetente bazen.’

(Uitspraak van een afdelingshoofd)

Mijn eerste directe chef was een ongelooflijk goede coach. Ik denk niet dat ik sindsdien één stap in mijn carrière heb gezet zonder hem te raadplegen. Het feit dat hij vertrouwen had in mijn kunnen gaf me soms ook net dat extra beetje zelfvertrouwen dat ik nodig had om ervoor te gaan. Van hem leerde ik de basiszaken: dat een goede chef vertrouwen heeft in zijn/haar mensen, hun de ruimte geeft om initiatieven te nemen, te scoren. Maar dat hij/zij ook als het misloopt voor je opkomt, omdat wat je doet uiteindelijk onder zijn/haar verantwoordelijkheid valt. Voor zo iemand gaan medewerkers door het vuur.

Maar ik heb ook ongelooflijk veel opgestoken van incompetente bazen. En hier is alvast een gouden tip als je zelf in deze situatie zit. Noteer wat die baas allemaal verkeerd doet en verzin hoe jij het zou aanpakken. Dit is onmisbare managementinformatie waar je kunt naar teruggrijpen als je ooit zelf in een leidinggevende functie terechtkomt. Je kunt ontzettend veel leren van iemand die laat zien hoe het niet moet. Op het moment zelf was ik ontzettend teleurgesteld in zulke bazen. Ik kon niet begrijpen hoe iemand op zo'n slechte manier mensen kon aansturen. Ondertussen heb ik ingezien dat het niet zo eenvoudig is om een goede lei-

der te zijn. Het is geen aangeboren kwaliteit, het kost heel veel energie om een team goed te laten functioneren, mensen te motiveren, wederzijds vertrouwen op te bouwen. Veel teams functioneren niet 'omwille' van het management, soms is het een wonder dat ze functioneren 'ondanks' het management.

2. Je beeld over leiderschap

Iedereen heeft bepaalde beelden of gevoelens bij 'leiderschap'. Omdat ik uit een links nest kom, hadden 'leidinggeven' en 'veel geld verdienen' voor mij niet echt een positieve connotatie. 'Leidinggeven' was een beetje synoniem van 'de baas spelen'. En van 'veel geld verdienen' werd je alleen maar een kapitalist. Mijn beelden over leiderschap waren dus niet zo positief. Een leider of een baas was de onderdrukker van de arbeiders. Als je toch een leidersfunctie opnam, dan was dit een noodzakelijk kwaad en was het je opdracht medewerkers te helpen groeien zodat het team zelfsturend kon zijn en je leidersrol overbodig werd.

Vanuit deze achtergrond was het niet evident om de rol van leidinggevende op te nemen, ik vond het ook heel moeilijk om te zeggen dat ik de baas was. Wanneer je echter in je team je leidersfunctie niet opneemt en je niet als leider positioneert, dan zal vaak iemand anders uit het team deze rol opnemen, met verwarring en chaos tot gevolg.

Mijn beeld over leiderschap is veranderd door de ervaring van het comfort dat leiding kan bieden aan medewerkers: er is minder chaos en er worden knopen doorgemaakt zodat niet elke beslissing aanleiding geeft tot oeverloze discussies. Het is stressverhogend als je moet voldoen aan de verwachtingen van iedereen. Het is eenvoudiger als je aan een duidelijk verwachtingspatroon van één persoon moet voldoen. Ik kan een leidinggevende nu zien als een managementinstrument, een systeem dat ervoor zorgt dat de doelen die een team zich stelt gemakkelijker gerealiseerd kunnen worden. Ook van het idee dat een leidinggevende als opdracht

heeft zichzelf overbodig te maken, ben ik afgestapt. Niet alle teams moeten zelfsturend worden. Het is niet de kerntaak van een leidinggevende om zich overbodig te maken, wel om ervoor te zorgen dat een team zijn opdracht/doelen kan waarmaken.

3. Wat is 'leidinggeven' eigenlijk?

Voor mij is leidinggeven vergelijkbaar met de taak van een ervaren bergbeklimmer die een expeditiegroep helpt om de top van de Mount Everest te bereiken. Het belangrijkste is niet dat je zelf die top bereikt. Je taak is geslaagd als je klanten de top bereiken en levend en wel terug naar het basiskamp terugkeren.

Het bepalen van je doelstelling: waarom managementboeken je om de oren slaan met 'missies' en 'visies'

De doelstelling van de Everestexpeditie is klaar en duidelijk. Vaak is de doelstelling evenwel niet altijd zo helder te verwoorden. Dan is het belangrijk dat het team ervan overtuigd is dat over de doelstelling werd nagedacht. Dat de doelstelling geschraagd is door een visie.

Een visie kan je helpen om kansen te laten liggen wanneer die je niet sneller naar je eindbestemming brengen. Als het voor medewerkers duidelijk is wat hun aandeel is in het groter geheel, dan leidt dit vaak tot betere prestaties. Met een duidelijke visie voor ogen is het voor mensen op de verschillende niveaus gemakkelijker om beslissingen te nemen. Ook je medewerkers kunnen immers een boel taken elimineren die niet bijdragen tot het bereiken van het einddoel. Een visie is niet hetzelfde als een duidelijk meetbare doelstelling. Visies hebben een ruimer perspectief. Om een visie op te stellen moet men durven dromen. Het lijkt een beetje op de ideale toekomst, maar het is tegelijkertijd een bereikbaar ideaal als iedereen er zich voor inspant.

Hoewel ik het belang van een missie en een visie niet wil missen, is het belangrijk om hier als leidinggevende niet in te verzanden. Medewerkers kunnen erg verschillende behoeften hebben op dit vlak: voor sommigen is een missie/visie van cruciaal belang, anderen hebben er minder nood aan. Dit is normaal. Als je met een groep mensen werkt, gebeurt het zelden dat iedereen tegelijkertijd mee is.

Je kunt het vergelijken met de volgende voorstelling.



Een aantal mensen zitten in de kop: de voortrekkers. Als je die te snel laat lopen, verliezen ze het achterstuk: de rest van het team. De middenmoot van de vis vormt de verbinding tussen de voortrekkers en de staart. De medewerkers die de staart van de vis vormen, zijn behoudsgezind en willen niet te snel veranderen.

Als je veranderingen wilt doorvoeren en je wilt betrokkenheid verkrijgen van mensen, dan moet je hen tijd geven om hierover mee na te denken. Maar op een gegeven moment moet je ook een lijn trekken. Als je merkt dat de meeste medewerkers op weg kunnen, moet je als leider zelf ook vertrekken en moet je ervoor zorgen dat een minderheid van het team die zaken niet altijd opnieuw ter discussie kan stellen. Je kunt blijven schaven aan de perfecte visie en ondertussen niks concreet realiseren. Eens een visie voldoende richting geeft, is het motto: 'Vooruit met de geit!'

Maak een duidelijke planning en afspraken over de te verdelen taken

De bedoeling is dat het hele team de top van de Everest bereikt en veilig terugkeert naar het basiskamp. Wanneer moet de top bereikt worden? Wie doet wat in het hele voorbereidingstraject?

Wat zijn de tussenfasen? Eens er beslist is welke berg beklommen zal worden, dienen de verantwoordelijkheden toegewezen te worden. Wie zorgt voor het proviand; wie bestudeert de weersomstandigheden; wie is verantwoordelijk voor het materiaal? Als je leidinggeven vergelijkt met een echte survivaltocht, dan zie je meteen dat het toewijzen van deze zaken van vitaal belang is, zo niet kan dat leiden tot dodelijke ongelukken. Het materiaal moet gecontroleerd worden bijvoorbeeld: ofwel doet ieder dit voor zichzelf, ofwel is er iemand die zorg draagt voor het geheel. Maar het moet gebeuren en je moet er zeker van zijn dat het materiaal in goede staat is. Je teamleden moeten ook weten of zij daar tijd voor moeten voorzien of dat iemand anders dit van hen overneemt. In het laatste geval weten zij ook dat ze zich volledig kunnen concentreren op hun expertiseveld.

De rol van de leidinggevende is de planning te bewaken en de vooruitgang te controleren. Dit betekent niet: zelf inspringen als de zaken vertragen. Als bijvoorbeeld de weerdeskundige ernstig ziek wordt en moet vervangen worden, is het dom dat de leidinggevende zelf een snelcursus gaat volgen om een middelmatige weersvoorspeller te worden. Het is de taak van de leidinggevenenden om zo snel mogelijk een vervanger te vinden met dezelfde expertise: ervoor zorgen dat dit zo weinig mogelijk vertragingen voor de expeditie met zich meebrengt en, als het onoverkomelijk is, de timing aanpassen. Als leidinggevende is het je taak dus om het werk van mensen op te volgen, feedback te geven en te coachen. Maar het is niet de bedoeling dat je het werk van de medewerker zelf doet of dat je in zijn/haar plaats gaat denken, beslissen of doen.

Een grote valkuil voor mensen die doorgroeien van een inhoudelijke naar een leidinggevende functie is dat je je erg gaat concentreren op het 'hoe'. Dit was voor mij het geval. Ik kende het 'hoe' zeer goed, ik was immers jaren inhoudelijk medewerker geweest. Opdrachten geven, opvolgen en coachen was allemaal nieuw voor mij. Om dat goed te doen moest ik voortdurend op de tippen van mijn tenen lopen (en zoals je wel weet: daar krijg je krampen van in je benen). Ik moest ook voortdurend vallen en opstaan. Het

was (en is soms nog altijd) erg verleidelijk om te doen waar ik zelf goed in was. Vooral mijn medewerkers die de taken deden die ik vroeger zelf deed, hadden daar erg veel last van. Ik kende immers hun inhoudelijk domein erg goed. De andere domeinen die ik minder goed kende, liet ik veel gemakkelijker over aan de inhoudelijke medewerker. Dit kwam voor de medewerker in kwestie dan weer over als een gebrek aan betrokkenheid.

Evalueren van de beklimming

Veel mensen werken keihard aan de verkeerde dingen. Heel vervelend als je weken een expeditie hebt voorbereid, uiteindelijk na een tocht vol ontberingen de top bereikt en dan ontdekt dat je de verkeerde berg beklommen hebt. Je kunt zeer actief zijn zonder resultaten te behalen. Om te weten welke berg je nu juist moet beklimmen moet je jezelf even de tijd gunnen en wat afstand nemen zodat je niet op de top van de K² belandt en vol afgrijzen vaststelt dat het je opdracht was de Everest te beklimmen.

Als je geslaagd bent in je opzet, dan vergeet je vaak te evalueren. Dikwijls evalueren we alleen maar als het mis ging. Je kunt uit een evaluatie veel leren. Hoe verloopt de samenwerking tussen mensen, als het rustig is, als ze onder druk komen te staan? Hoe reageer je daar zelf op als eindverantwoordelijke? Om een correct beeld te krijgen, is het belangrijk om hierover van gedachten te wisselen met al je medewerkers. Mensen hebben hier vaak verschillende opvattingen over. Werden problemen op voorhand gezien, werd erop geanticipeerd? Was het voor iedereen duidelijk wat de opdracht was? Hadden mensen het gevoel dat ze ondersteund werden? Je kunt hier heel veel interessante informatie verkrijgen over wat je moet doen om je medewerkers nog beter te coachen en zelf een betere leidinggevende te worden. Leidinggeven is een leerproces. Je moet daarin ook je medewerkers hun verantwoordelijkheden laten opnemen en niet elke fout of mislukking aan jezelf wijten. Zolang je uit je fouten leert, is het zinvol dat je ze maakt.

4. Wie is de leider?

Jezelf positioneren als leidinggevende

Een leidinggevende heeft een specifieke taak: het team zo aansturen dat het de toevertrouwde opdracht realiseert. Omdat de leider fundamenteel een andere opdracht heeft dan de leden van het team, heeft de leider ook een aparte positie binnen dat team.

Het is belangrijk dat medewerkers weten wie de leider is. Als de opdracht is om met het team in Rome te geraken – en zoals bekend leiden alle wegen daarnaartoe – dan is het belangrijk om te weten wie er op het einde de knoop doorhakt en beslist langs welke route en met welk transportmiddel de groep uiteindelijk naar Rome zal gaan.

Het is belangrijk om als leider anders in de groep te staan en te observeren wat er gebeurt. Als je dat niet doet en je wordt een gewoon groepslid, dan heb je het overzicht niet meer. Je kunt dan ook niet meer jouw job doen: leidinggeven, problemen helpen scherpstellen en ondersteunen bij het zoeken naar een oplossing. Het zou mooi zijn als in het voetbal de coach van het team gewoon mee ging voetballen. Iedereen zou de coach terugfluiten naar de plaats naast het veld vanwaar beter kan worden ingeschat wat er strategisch moet gebeuren zodat de ploeg de match wint.

Ik heb zelf veel energie gestoken in het ontkennen van mijn aparte positie als leidinggevende. Ik wilde zo graag mee voetballen en een lid van de groep zijn. Maar op verschillende momenten kon zelfs ik niet blind blijven voor het feit dat ik een andere positie had. Dat kwam heel expliciet tot uiting tijdens bijvoorbeeld evaluatiemomenten. Het is ook boerenbedrog om te denken dat je op bepaalde momenten leider bent en op andere (informele) momenten leider af. Omdat een aantal mensen uit mijn team mijn vroegere collega's waren, ging ik in het begin wel eens met een van hen naar de kroeg. Ik ben daar zeer snel mee gestopt. Hoe ik het ook probeerde: als iemand mij een werkprobleem signaleerde, dan kon ik dit niet horen als niet-leidinggevende. Ik

vond het ook moeilijk nog op een objectieve manier leiding te geven. Ik wist veel meer van bepaalde medewerkers dan een chef dient te weten. Hoewel ik probeerde hier zeer alert voor te zijn, geeft het onderhouden van informele contacten met bepaalde medewerkers in het team het idee dat je niet voor iedereen dezelfde regels hanteert of dat je milder bent voor bepaalde medewerkers. Met spijt in het hart heb ik bewust vriendschappelijke relaties met medewerkers afgebouwd tijdens mijn periode van leidinggeven. De prijs van die relaties op mijn werk én in mijn privé-leven was voor mij te hoog.

De gevolgen van jezelf te positioneren als leidinggevende

Een goed gepositioneerde leidinggevende draagt fundamenteel bij tot het realiseren van de doelen. Mensen vragen vaak zelf om leiderschap en om kracht- en richtlijnen. Het geeft rust als iemand grenzen trekt waarbinnen je kunt opereren. Dit heeft een aantal gevolgen voor zowel de leider als het team.

Machtsstrijd met de leider. In een groep die gedurende een lange tijd samenwerkt, spelen zich groepsprocessen af. Het is belangrijk om deze te herkennen en te kunnen plaatsen. Als je als leidinggevende hier oog voor hebt, kun je een aantal conflicten en moeilijkheden vermijden of voorspellen en op de juiste manier managen. Je zou de ontwikkelingsstadia van een groep kunnen vergelijken met die van een kind. Een baby is totaal afhankelijk van de ouders. Naarmate een kind groter wordt, zullen ouders een aantal grenzen stellen om een veilige omgeving te creëren waarbinnen het kind zich kan ontwikkelen. Elke ouder weet dat dit kind bij een normale ontwikkeling tijdens de puberteit een rebelse tiener zal worden die probeert om de grenzen te verleggen. In de ontwikkeling van een groep kun je dezelfde ontwikkelingsfasen ontdekken. Mensen willen graag bij een groep horen. In een beginnende groep zijn de leden voorzichtig, ze zullen niet alles van zichzelf tonen en zich vaak conformeren. Naarmate de groep

een veilige omgeving wordt, zullen mensen meer van zichzelf tonen. Op een bepaald moment zal er ook een machtsstrijd met de leider worden aangegaan, te vergelijken met de puberteit. Je kunt deze fase niet ontwijken, maar eens ze voorbij is en de leider zich positioneert, kan iedereen weer aan het werk. Het is niet evident om dit zo te ervaren, maar de machtsstrijd is een noodzakelijk moment én een positief iets. Als deze voorbij is, ga je als leider anders kunnen omgaan met je medewerkers. Het is zoals bij de puber die zich verzet tegen de regels van zijn/haar ouders om meer vrijheid te verkrijgen. De puber probeert zijn/haar ouders duidelijk te maken dat de fase van het kind-zijn voorbij is en dat hij/zij wil behandeld worden als een volwassene. De ouders zullen in eerste instantie weerstand bieden aan deze verandering. Eens ze zien dat de jongere inderdaad verantwoordelijkheid voor zichzelf kan opnemen, zullen ze op een andere manier met hun puber omgaan. Er zullen andere grenzen en afspraken komen waarbij de jongere over meer vrijheid beschikt.

De machtsstrijd gaat over de functie van leider, het gaat niet over jouw persoon. Ik geef graag toe dat dit onderscheid vaak moeilijk te maken is. Als je in een leidinggevende functie zit, ervaar je vaak dat sommige dingen tegen je persoon gericht zijn. Een voorbeeld. Je komt het bureau van je medewerkers binnen en plots vallen alle gesprekken stil. Als het je kan geruststellen: dit gebeurt meestal als 'de baas' binnenkomt. Het maakt niet uit wie deze job heeft. Het kleeft aan de functie, niet aan jezelf, maar op het moment dat jij de functie invult, kun je dit soms moeilijk loskoppelen.

Projecties op de leider (zijn geen projecties op jou). Als je je ergert aan iets dat iemand doet, dan zegt dat vaak ook iets over jezelf. Je projecteert dan jouw waarden en gevoelens op de andere. Een leider in een groep krijgt veel van deze projecties. Dit is an sich niet slecht, want zo komen medewerkers van hun frustraties af. Als leidinggevende moet je dan wel in staat zijn om het onderscheid te maken: wat zijn projecties van medewerkers en wat gaat echt

over de manier waarop je leidinggeeft? Als de feedback over je leiding gaat, dan krijg je zeer waardevolle informatie waarmee je aan de slag kunt. De projecties (die vaak vermomd worden als feedback) van medewerkers moet je naast je neerleggen. Dit onderscheid is niet steeds gemakkelijk te maken, maar bij twijfel kun je steeds doorvragen om dit te verhelderen. Een voorbeeld. Een groepslid verwijt de leider dat hij/zij altijd gelijk moet hebben. Vaak wil dit groepslid gewoon zelf gelijk hebben. Of men verwijt de leider dat hij/zij niet kan luisteren, terwijl het groepslid zelf niet luistert.

Door duidelijkheid meer veiligheid in het team. Groepen zonder leider zijn een zeldzaamheid. Als de leider de leidersfunctie niet opneemt, zal een informele leider deze taak meestal opnemen. Door duidelijk je positie in te nemen, kun je de onduidelijkheden en onzekerheid die een informele leider met zich meebrengt, vermijden. Duidelijke afspraken die door de leidinggevende worden bewaakt, creëren een veilige omgeving waarin mensen goed kunnen functioneren. Het is je job als leidinggevende om de gemaakte afspraken te bewaken. Als je dit niet doet, heeft afspraken maken weinig zin.

Medewerkers kunnen zich concentreren op hun taak. Zeker een beginnende groep heeft behoefte aan een leider die zeer duidelijk is. De leider is een referentiepunt. Wanneer deze zich niet duidelijk positioneert, valt de groep terug in een vroegere ontwikkelingsfase. De groep moet zich dan om een aantal managementtaken gaan bekommeren. Als de leidinggevende zich positioneert, dan kunnen de medewerkers zich op hun opdracht concentreren.

5. Leidinggeven: een job voor evenwichtige mensen

Wieep wieep – ‘Weekend alert: please close-delete-quit any office activity currently engaged in! Last warning: all those found working after six o’clock will be sent to a re-education camp.’
(Broer)

Maakt het een verschil dat dit boek geschreven is door een vrouw? Misschien wel, maar misschien ook niet. Ik ken veel jonge mannelijke leidinggevers voor wie de combinatie van werk en thuis moeilijker lag dan voor mij. Net omdat zij wel rekening moesten houden met een partner en met kinderen, en ik niet. Man of vrouw: als je goed en lang wilt leidinggeven, is het belangrijk om een evenwicht te vinden of te creëren tussen werk en privé-leven.

Ambieer een privé-leven

Geen partner, geen kinderen, het kan een voordeel lijken om je in een uitdagende job te storten. Het betekent echter ook dat je geen natuurlijke begrenzers hebt. Goede vrienden zullen na verloop van tijd wel opmerkingen maken als het de spuigaten uitloopt, maar de werkverslaving kan dan al ernstige vormen hebben aangenomen. Voor mij was het beter geweest als er thuis wel een aantal belangrijke verantwoordelijkheden waren geweest, omdat ik erg gevoelig ben voor externe druk. Ik ging vaak zo over mijn grenzen dat ernstige gezondheidsproblemen eerst de kop moesten opsteken vooraleer ik een stap terugzette.

Ontwikkel de competentie om te relativiseren

Als je goed wilt leidinggeven, is het niet verstandig alles uit je werk te willen halen. Je bent dan te afhankelijk van je werksuccessen om goed te functioneren. Als je al je tijd en energie investeert in het werk, dan ga je daar soms onbewust ook te veel uit terug verwachten. Een leidinggevende moet klappen kunnen incasseren

JE WORDT VERLIEFD.

Verdomme! Net nu ik
van plan was om me op
mijn carrière te storten.



zonder dat dit betekent dat de grond onder zijn/haar voeten verdwijnt. Wanneer successen en mislukkingen op je werk essentieel worden voor het feit of je je goed voelt, is het tijd om eens te reflecteren over welke andere zaken je in het leven hebt. Een evenwicht zoeken tussen werk en privé is niet iets dat alleen voor jezelf belangrijk is. Het maakt je ook echt een meer 'evenwichtig' persoon en meestal zijn dit ook fijne mensen om voor te werken.

Geen woorden maar daden

De non-verbale boodschappen die we aan mensen geven zijn vaak veel belangrijker dan de verbale. Een leidinggevende vervult een voorbeeldfunctie voor zijn/haar mensen. Het is dan ook belangrijk dat je niet alleen zegt aan mensen dat ze goed dienen te functioneren binnen de afgesproken uren, maar ook dat je hier zelf in slaagt. Anders voed je hiermee een cultuur van lange werkuren. Zorg dat je iets hebt waarvoor je naar huis wilt: een passie. Als er niet direct een man/vrouw in het vooruitzicht is, is een hobby ook goed.

6. Is dit wel een job voor mij?

'If at first you don't succeed, skydiving is not for you.'

Dit inzicht mag dan van toepassing zijn voor skydiving, het is het gelukkig niet voor leidinggeven. Je mag vallen en opstaan zonder de 'dood' als gevolg.

Leidinggeven, is dit wel een job voor mij? Ik denk dat ik mij deze vraag de eerste jaren wel duizend keer heb gesteld. Een vriendin die ook leidinggaf, wees me erop hoeveel energie en slapeloze nachten al dat getwijfel me kostte. Zij adviseerde me te stoppen met twijfelen en er gewoon voor te gaan: 'Vertrouw op je capaciteiten als leidinggevende en veeg er wat meer je broek aan.'

Hoe paradoxaal het ook mag klinken: je krijgt soms betere resultaten door minder je best te willen doen.

De belangrijkste vraag die een leidinggevende *in spe* zich moet stellen is of hij/zij graag met mensen werkt. Als dat het geval is, denk ik dat alle vaardigheden te ontwikkelen zijn. In hoofdstuk 3 worden een aantal, volgens mij essentiële, vaardigheden voor de leidinggevende besproken.

Geslaagd in je assessment: een vermoeden van bekwaamheid

Een assessment is een methode om mensen te selecteren. Men plaatst je in situaties die heel erg gelijken op wat je in je nieuwe job zult moeten doen. Men observeert of je het gewenste gedrag vertoont.

Er wordt gezegd dat je je niet kunt voorbereiden op een assessment. Ik ben het daar niet mee eens. Er bestaan zelfs zeer goede boeken over 'hoe-overleef-ik-assessmentcentra'. In die boeken las ik dat men je tijdens een assessment in allerlei moeilijke situaties brengt. Soms kon het lijken alsof een bepaalde opdracht die je kreeg niet bij de effectieve test hoorde. Maar, waarschuwd de auteurs, je wordt de hele tijd geobserveerd, ook tijdens de 'opdrachtloze' momenten. Ik vond dat spannend. Mij overkwam het volgende op zo'n assessment. Op het laatste moment veranderde de locatie en ik moest om 9 uur in Brussel zijn in plaats van in Antwerpen. Ik was daar stipt op tijd, maar niemand deed open toen ik aanbelde. Was dit nu de eerste test? Net toen ik mijn schoen aan het uittrekken was om die tegen een hoger gelegen venster te gooien zodat ik mijn competentie 'initiatiefzin' en 'daadkracht' kon bewijzen, deed iemand de deur open. Ik kon me gelukkig redden door iets te mompelen als 'een losse veter...'.

Tips voor en tijdens het assessment

Als je weet wat voor een kandidaat men zoekt, kun je je beter voorbereiden. Probeer aan de hand van het *functieprofiel* te weten te

komen welke competenties men zal testen en probeer je daarop voor te bereiden. Het is ook nuttig als je iets te weten kunt komen over de *organisatiecultuur* van het bedrijf waar je gaat solliciteren. Je krijgt dan vaak meer inzicht in de persoonlijkheid die past in de bedrijfscultuur. Hierna volgen een paar situaties die in assessments aan bod komen.

De 'postbakoefening'. Je krijgt een stapel documenten van allerlei aard. In een beperkte tijdspanne moet je aangeven wat je allemaal onderneemt met deze informatie. Het rendeert vaak om een *agenda* te maken waar je zaken kunt inplannen, of een organogram te tekenen zodat het duidelijk is wie waar zit in de organisatie. Zo kun je zien of je taken kunt delegeren en welke opdrachten je waarschijnlijk zelf moet opnemen. Als je een opdracht aan een medewerker delegeert, is de agenda ook erg nuttig om de deadline te noteren en tijd te reserveren voor het lezen van de nota die de medewerker je bezorgde en voor het opvolgingsgesprek. Aan de hand van deze schema's kun je je observator achteraf uitleggen waarom je de zaken zo organiseerde. Vergeet *de menselijke kant* niet als je een opdracht onder tijdsdruk krijgt. Als er een geboortekaartje tussenzit van één van je medewerkers, is een post-it waarin je secretaresse de opdracht krijgt om een geboortegeschenk te laten bezorgen bij de kersverse vader snel gekleefd (en dat zou je 'in het echt' toch ook niet vergeten). Vaak krijg je een *tijdslimiet* waarbinnen je de opdracht moet afwerken. Denk eraan dat het soms onmogelijk is om de opdracht in deze tijdspanne af te maken en dat men in eerste instantie je reacties hierop wil observeren. Probeer dus rustig en kalm te blijven en vooral te zoeken naar de rode draad en de hoofdzaken.

Het rollenspel. In deze oefening speelt iemand van het selectiebureau de rol van een medewerker, een klant, je baas. Jij krijgt een bepaalde opdracht of een probleem en men observeert hoe je dit aanpakt. Ik moest hier even een drempel over, leidinggeven was toch geen toneelspel? Ik was erg ongerust dat ik zou beginnen te

lachen door de zenuwen of door het feit dat ik niet vertrouwd was met de situatie. Een hulpmiddel voor mij was me echt in te leven in de situatie. Als je aan een medewerker moet vertellen dat hij/zij een lijfgeur heeft, dan kan dit als opdracht grappig lijken, maar ik kon me wel indenken hoe vervelend het zou zijn om deze boodschap in de realiteit over te brengen. Lachen zou op dat moment compleet uit den boze zijn. Bij het rollenspel is het belangrijk dat je de *voorbereidingstijd* gebruikt om de essentie voor jezelf te formuleren: welke boodschap moet je overbrengen tijdens dit gesprek, met welke afspraken wil je het gesprek beëindigen? Als je deze draad voor ogen houdt tijdens het gesprek, dan kun je veel valkuilen vermijden. De manieren waarop men je kan saboteren tijdens dit gesprek kun je immers al zelf verzinnen. De medewerker kan beweren dat er geen problemen zijn en het gesprek proberen weg te sturen van de essentie. Hij/zij kan een heleboel redenen aandragen waarom de zaken niet gelopen zijn zoals gepland. Jij moet zorgen dat je hier kordaat de leiding van het gesprek in handen houdt en de nodige boodschappen en afspraken kunt formuleren in de beperkte tijd. Een belangrijke tip: let zelf goed op de tijd die je voor het gesprek kreeg!

De gesprekken na de opdracht. Denk niet dat de gesprekken na de opdrachten niet meetellen voor het beeld dat men zich van jou probeert te vormen. Het assessment is pas achter de rug als je de deur van het assessmentcentrum achter je dichttrekt. Er valt heel wat over je persoonlijkheid te leren tijdens de gesprekjes na de opdracht zelf. Hoe zie jij jezelf: kun je inderdaad goed jezelf beoordelen, jezelf juist inschatten? Hoe ben je onder en zonder tijdsdruk? Hoe ga je om met het feit dat je niet geslaagd bent in een opdracht? Ten slotte, ga de avond ervoor op tijd slapen, zodat je uitgerust aan de opdrachten kunt werken!

7. De eenzaamheid van de leidinggevende

‘Het is koud en eenzaam aan de top,
leidinggevend en hebben veel nood aan
schouderklopjes.’

(Koenraad Goris – manager Cubiks Belgium)

Leidinggeven is een eenzame job. Het is verleidelijk om voor bepaalde moeilijke beslissingen steun te zoeken in je team. Dit is niet verstandig. Dit betekent niet dat je zonder steun moet verder ploeteren. Die steun kan er, zoals eerder gesteld, op het thuisfront zijn. Maar ook op de werkplek kun je, buiten je eigen team, steun zoeken.

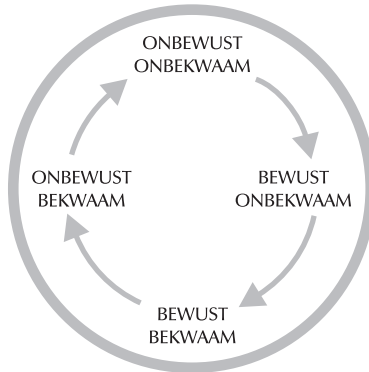
De cursus leidinggeven

Een goede opleiding leidinggeven vraagt meestal een ernstige tijdsinvestering, net datgene waar je als je start, een chronisch gebrek aan lijkt te hebben. Ik ben dus zeer kritisch geweest in het selecteren van de opleiding en daar ben ik zeer blij om. Ik heb eerst een basisopleiding gevolgd ‘Leidinggeven voor vrouwelijke coördinatoren’ en vervolgens de ‘Voortgezette Training voor Leidinggeven en Coachen van Groepen’ (VTLG), volgens mij één van de beste opleidingen op het gebied van management in Vlaanderen. Naast het feit dat je theorie meekrijgt, is vooral het uittesten van de theorie in een veilige omgeving en het zelf ervaren van de inzichten een zeer belangrijke meerwaarde. Het is fijn om te ontdekken dat verschillende valkuilen niet te wijten zijn aan jezelf. Vaak lagen we met een hele bende in de kuil te spartelen.

Soms kon de moed mij echt in de schoenen zinken. Dan doemde tijdens een opleiding plots het inzicht op dat ik de laatste maanden het leidinggeven wel weer te doen vond, omdat ik weer weinig aan het leidinggeven was en vooral tijd besteedde aan inhoudelijke dingen die eigenlijk niet mijn job waren. Ik kon op zo’n momenten ook niet tevreden zijn over de zaken waar ik sterk

in ben, maar ik zag ze vooral als een overcompensatie voor wat ik liet liggen.

Tijdens mijn opleiding ontdekte ik het bestaan van het volgende cirkeldiagram.



De cirkel stelt de dynamiek voor die je als leidinggevende doorloopt in het ontdekken van je eigen competenties: van 'onbewust onbekwaam' gaat het naar 'bewust onbekwaam (ontmoediging)', vervolgens naar 'bewust bekwaam' en ten slotte naar 'onbewust bekwaam' (het is vanzelfsprekend geworden dat je het bent).

Natuurlijk zijn er een heleboel dingen die je als beginnende leidinggevende niet aanpakt zoals het zou moeten. Alleen heb je dat vaak zelf niet in de gaten. Tijdens een opleiding of, omdat je erover leest of reflecteert, zie je plots in dat je in een aantal dingen onbekwaam bent. Je bent dus even onbekwaam als in de eerste fase alleen ben je ontmoedigd door het feit dat je dit nu beseft. Vervolgens doe je dingen om bekwaam te worden op dit vlak en na een tijdje heb je deze competentie onder de knie en vind je het heel vanzelfsprekend dat je dit kunt. Meestal ontdek je vervolgens wel weer iets anders waar je niet van wist dat je er onbekwaam in was.

Zoek/word collega

Met wat geluk vind je ook binnen je eigen organisatie mensen die dezelfde ideeën hebben over leidinggeven. Door collega te wor-

den van mensen die ook leidinggeven, vermijd je de valkuil van te veel steun bij je teammedewerkers te gaan zoeken voor beslissingen die je zelf dient te nemen. Het wordt dan ook snel duidelijk dat collega-leidinggevendenden met dezelfde problemen kampen. Dat je niet de enige bent die wakker ligt van het moeten ontslaan van een medewerker bijvoorbeeld. Hoewel ik in het begin geneigd was mensen te zoeken die inhoudelijk met dezelfde zaken bezig waren als ik, heb ik gemerkt dat je soms veel sneller tot de essentie komt inzake leidinggeven als je niet te veel door de inhoudelijke aspecten van je job wordt afgeleid.

Individuele coaching

Een heel duur maar volgens mij erg effectief instrument is de individuele coach. Als je organisatie het aanbiedt, zou ik hier zeker gebruik van maken. Als je pas start als leidinggevende is de drempel om van dit instrument gebruik te maken erg laag. Ik merk dat mensen die al langer leidinggeven het instrument vaak niet durven inschakelen, omdat ze vrezen dat het wordt gezien als een bekentenis: ‘ik-kan-geen-leidinggeven-en-heb-hulp-nodig’. Het voordeel van persoonlijke coaching is dat je die dingen waar je fundamenteel mee in de knoop zit, meteen kunt aankaarten, terwijl je bijvoorbeeld in een jaarcursus nog vier maanden moet wachten voor het knelpunt dat je bezighoudt, wordt behandeld. Een goede coach bezorgt je ook wel een hoop werk. Je moet je probleem kunnen scherpstellen en wanneer de coach buiten stapt, blijf je achter met mogelijke oplossingen die je zelf in de praktijk kunt brengen.

Een buddy

Als betalende persoonlijke coaching geen optie is, dan kun je toch zorgen voor ondersteuning door een ‘buddysysteem’ op te zetten met iemand die in dezelfde situatie zit. Tijdens mijn eerste cursus leidinggeven heb ik zo iemand gevonden. Gewoon het werkpro-

bleem kunnen voorleggen aan iemand die hier een andere (meer relativerende) blik kon op werpen, hielp vaak al om nieuwe inzichten op te doen. Ook goede voornemens over efficiënter werken en minder overuren kon ik makkelijker nakomen als ik wist dat we achteraf gingen bekijken of het nu daadwerkelijk gelukt was.

Intervisiegroepen

Een andere mogelijkheid die we gebruikten tijdens mijn tweede opleiding waren werkgroepjes van een vijftal personen. Het ging er hier meer gestructureerd aan toe, we kwamen één keer per maand samen. Tijdens deze bijeenkomsten kon je een werksituatie voorleggen en ging alle aandacht naar de ‘case’ die werd gebracht. De andere deelnemers gaven feedback of stelden pertinente vragen waardoor het je vaak begon te dagen wat er diende te gebeuren. Zo ontdekte ik tijdens één van onze sessies dat ik een informele leider in mijn team had en dat ik daarom weer veel liever leiding gaf. Ik voelde mij immers gesteund en was minder eenzaam. Niet alles wat je ontdekt tijdens deze sessies, is aangenaam.

8. Het hondenschoolgevoel

‘Als het proces niet loopt: eerst kijken naar de leider, dan pas naar de groep, niet andersom.’

(Mich De Baere – trainer VTLG)

Toen ik zeven was, kregen mijn zus en ik een hond. Deze Mechelse herder bleek aardig agressief en beet in een paar weken tijd zowat onze hele vriendenkring. Toen mijn vader ten einde raad met de hond naar een hondenschool ging, kreeg hij daar te horen dat in 99% van de gevallen het gedrag van de hond normaal gedrag was en dat de fout bij de baas van de hond lag.

Vaak heb ik bij leidinggeven dit hondenschoolgevoel. Het is vaak zo dat de leider een belangrijk aandeel heeft in wat er misloopt. Ook als dit niet het geval is, wordt van de leider verwacht dat hij/zij ingrijpt.