

Marcel van Wiggen

Slimmer leidinggeven

Met minder moeite betere resultaten

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2012 Marcel van Wiggen
Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

Omslagontwerp: Adept vormgeving
Boekverzorging: LINE UP boek en media bv

ISBN 978 90 470 0524 7
D/2012/0108/548
NUR 801

www.businesscontact.nl
www.slimmerleidinggeven.nl

Inhoud

Dankwoord	7
Inleiding	9
Medewerkers slimmer inzetten	13
1 Gedrag begrijpen	14
Inleiding	14
Waarom doen we de dingen die we doen?	14
Hoe beïnvloeden wij onze emoties?	21
Waarom is veranderen zo lastig?	30
Hoe werkt succes?	37
Tot slot	42
2 Gedrag beïnvloeden	44
Inleiding	44
Hoe maak je contact?	44
Hoe beïnvloed je gedrag?	50
Hoe bepaal je wat toe te passen?	53
Hoe waardeer je effectief?	59
Hoe confronteer je gemakkelijker?	63
Hoe coach je effectief?	71
Tot slot	78
Doelen en resultaten slimmer inzetten	81
3 De toekomst bepalen	82
Inleiding	82
Hoe werken doelen?	82
Hoe bepaal je de missie?	90
Hoe bepaal je de visie?	95
Hoe vertaal je dit?	97
Hoe houd je de missie/visie levend?	100
Tot slot	101

4 De score bijhouden	102
Inleiding	102
Hoe werken succesvolle teams?	102
Hoe ontwikkel je een scorebord?	107
Hoe gebruik je een scorebord?	113
Tot slot	116
Jezelf slimmer inzetten	119
5 De valkuilen ontwijken	120
Inleiding	120
Hoe overleef je de waan van de dag?	120
Hoe positief ben je?	126
Hoe creëren verwachtingen resultaten?	129
Hoe ga je volwassen om met je medewerkers?	133
Tot slot	139
6 Je verbeterpunten bepalen	140
Inleiding	140
Hoe word je als leidinggevende effectiever?	140
Hoe word je als persoon effectiever?	151
Tot slot	159
Literatuur	160

Dankwoord

Op de omslag van dit boek staat een ‘toolbox’ die niet zomaar tot stand is gekomen. Het gaat te ver om iedereen hier te bedanken.

Ik wil Jan, Leon, Ronald, Ruud, Hens en Marcel bedanken die in verschillende stadia van dit boek hebben bijgedragen om de ‘tools’ in dit boek nog scherper te slijpen.

In het bijzonder wil ik mijn geliefde partner Tanja bedanken, die mij niet alleen ondersteund heeft, maar ook vanuit haar eigen ervaringen als leidinggevende de lat elke keer weer hoger legde.

Marcel van Wiggen

Inleiding

Net als de meeste leidinggevendenden ben ik vanzelf in het vak gerold. Op mijn 24ste leidde ik mijn eerste team van techneuten en ik moet zeggen, daar was ik toch niet echt op voorbereid. Ik had tijdens mijn bedrijfskundige studie aan de Technische Universiteit Eindhoven prachtige modellen geleerd, maar die hielden geen rekening met het regelmatig verrassende gedrag van mijn medewerkers. In het begin was het dan ook voornamelijk leren door vallen en opstaan. Al snel stelde ik mezelf als doel om ook een goede specialist te worden in het begrijpen en beïnvloeden van gedrag. Dit moest toch slimmer kunnen?

Jarenlang heb ik me verdiept in managementboeken, managementstromingen en deelgenomen aan leiderschapstrainingen. Op hetzelfde moment groeide mijn verantwoordelijkheid en kon ik erop los experimenteren. En met succes; op mijn 28ste werd ik verantwoordelijk voor mijn eerste grote ingenieursafdeling en op 34-jarige leeftijd was ik verantwoordelijk voor een businessunit met meer dan 900 medewerkers. In de tussentijd had ik ook nog mijn MBA gehaald aan Insead en twee jaar gewoond en gewerkt in de Verenigde Staten.

Op 38-jarige leeftijd nam ik de stap om als ondernemer mijn kennis breder in te zetten als adviseur en trainer. Binnen vrijwel alle bedrijfstakken waar ik werkzaam ben geweest, zag ik wederom dezelfde uitdagingen.

Dit boek is het resultaat van mijn persoonlijke zoektocht en ervaringen binnen diverse bedrijven. In mijn jaren als leidinggevende en trainer heb ik veel leidinggevendenden gecoacht. Tijdens deze gesprekken bleken sommige modellen en theorieën zeer verhelderend om de praktijk te bespreken. En waar ik ze niet vond, zijn ze door mijzelf ontwikkeld. Het doel van dit boek is om je handvatten te geven zodat je daadwerkelijk op korte termijn je team naar een hoger niveau kunt tillen en met minder moeite betere resultaten boekt.

Maar voor je verder leest, is het tijd voor een kleine toets. Beantwoord eens de volgende stellingen.

Ben jij een leidinggevende die:

- werk mee naar huis neemt;
- meer uren maakt dan waarvoor je betaald wordt;
- verbaasd is over de rare reacties die medewerkers in sommige gevallen geven;
- e-mail checkt tijdens de vakantie en de smartphone dus gewoon meeneemt;
- onrustig is, omdat zaken zo ontzettend langzaam te veranderen zijn;
- twijfelt aan de kwaliteit van de medewerkers en regelmatig denkt: 'Ik moet roeien met de riemen die ik heb';
- last heeft van de verantwoordelijkheid die een leidinggevende rol met zich meebrengt;
- het lastig vindt om medewerkers aan te spreken;
- het gevoel heeft dat er meer te halen is uit de groep medewerkers;
- overdonderd is door de hoeveelheid werk, problemen en e-mails die op je liggen te wachten;
- af en toe twijfelt aan het eigen functioneren;
- het gevoel heeft dat het toch best veel energie kost?

Als je op alle stellingen **NEE** hebt geantwoord, is het advies om dit boek neer te leggen en iets anders nuttigs te gaan doen. Voor alle anderen: blijf lezen!

Als je nu nog leest, is er dus ruimte voor verbetering en ben je erbij gebaat als je in staat bent met minder moeite betere resultaten te bereiken. In dit boek worden drie gebieden uitgewerkt:

- medewerkers slimmer inzetten;
- doelen en resultaten slimmer inzetten;
- jezelf slimmer inzetten.

Het eerste deel, ‘Medewerkers slimmer inzetten’, geeft je meer houvast in het aansturen van je medewerkers. Er wordt veel aandacht besteed aan de psychologie van de mens, zodat je beter begrijpt waarom dingen gebeuren. Hierdoor kun je gemakkelijker het gedrag van je medewerkers positief beïnvloeden. Want:

Leidinggeven is in de kern het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers om een zakelijk resultaat te bereiken.

Het tweede deel, ‘Doelen en resultaten slimmer inzetten’, laat zien hoe je ervoor kunt zorgen dat de doelen en resultaten van een team veel minder alleen de verantwoordelijkheid is van de leidinggevende. Hoe zorg je ervoor dat resultaten gaan leven in je team? Het motto is hierbij:

Je kunt geen winning spirit creëren als niemand de score bijhoudt.

Het derde deel, ‘Jezelf slimmer inzetten’, geeft inzicht in de standaardvalkuilen, tips om beter met je tijd om te gaan en het bepalen van de stappen die nodig zijn voor het vergroten van je persoonlijke effectiviteit. Als leidinggevende heb je namelijk geen fysieke gereedschapskist, je hebt alleen jezelf, je ervaringen en je kennis en kunde. Dus:

Je kunt alleen leidinggeven aan medewerkers als je ook in staat bent om jezelf te leiden.

Deze drie gebieden hebben vanzelfsprekend een onderlinge relatie. Het één beïnvloedt het ander. Je kunt deze delen ook los van elkaar lezen. Bepaal voor jezelf waar op dit moment de meeste nadruk moet liggen. Ga slim om met je tijd!

Veel leesplezier,
Marcel van Wiggen

**Medewerkers
slimmer inzetten**

1 Gedrag begrijpen

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de psychologie van de mens. Waarom doen we de dingen die we doen? Waarom maken we bepaalde keuzes? Waarom is veranderen zo lastig?

Traditioneel is er tijdens trainingen en opleidingen met name aandacht voor de instrumenten en vaardigheden die je als leidinggevende kunt inzetten.

In dit hoofdstuk gaan we een stapje verder, namelijk kijken naar de beweegredenen en patronen die herkenbaar zijn in het gedrag van mensen. Door hier meer kennis over te hebben wordt het gemakkelijker om het gedrag van medewerkers te lezen. Hierdoor wordt het mogelijk om effectiever het gedrag van je medewerkers positief te beïnvloeden. Je krijgt als het ware een nieuwe bril om op een andere manier naar je medewerkers te kijken.

Lees dit hoofdstuk overigens niet alleen met je medewerkers in gedachte. Kijk ook eens goed naar jezelf.

Waarom doen we de dingen die we doen?

Om meer inzicht te krijgen in de beweegredenen achter gedrag beginnen we met een korte oefening. Schrijf eens voor jezelf op welke zakelijke of persoonlijke doelen je nastreeft. Misschien wil je wel promotie maken of heb je als doel om in een groter huis te wonen. Het maakt niet uit wat het is, schrijf gewoon de zaken op die bij je opkomen.

Mocht het zo zijn dat je niets kunt bedenken, dan is dit het moment om even een pauze in te lassen. Geen doelen hebben heeft namelijk een verlamdend effect. Dit geldt zowel voor organisaties als voor personen. Je laat je leven als het ware over aan het toeval.

Kijk eens naar de doelen die je hebt opgeschreven. Stel de volgende vragen:

- Waarom is dit je doel?
- Wat levert je dit op?
- Waar leidt dit toe?

Over het algemeen zijn we vrij snel in staat om deze vragen te beantwoorden. De laatste vraag opent de deur naar je echte wensen. Het is de kunst om deze vragen te blijven herhalen. Er komt namelijk een moment dat je wat dieper moet graven voor het antwoord.

Tijdens een training gaf een succesvolle ondernemer aan dat zijn doel was om zijn onderneming te verkopen.

Waarom is dit je doel?

Het verkopen van de onderneming zal ervoor zorgen dat ik voorlopig de schapjes op het droge heb.

Wat levert je dit op?

Ik heb dan genoeg geld om te doen wat ik wil.

Waar leidt dit toe?

Ik zou dan lekker veel tijd kunnen doorbrengen op de golfbaan.

Waarom is dit je doel: veel op de golfbaan zijn?

Ik kan daar erg van genieten.

Wat levert je dit op: veel genieten op de golfbaan?

[lange pauze] Ik word daar blij van.

Waar leidt dit toe: blij zijn?

[lange pauze en stilte] Ik ben dan gelukkig.

In plaats van zijn originele doel om zijn onderneming te verkopen kwam deze ondernemer vrij snel tot het doel om gelukkig te zijn. Deze ondernemer was niet tevreden met de kwaliteit van zijn leven en had hier onbewust het verkopen van de zaak aan gekoppeld. Dat wil overigens niet direct zeggen dat het geen goed idee is om de zaak te verkopen. Hij

zou zich echter de vraag moeten stellen hoe hij gelukkiger wordt in zijn leven. Mogelijk komen er dan andere en betere antwoorden.

Als je voorgaande vragen alleen doorleest, mis je mogelijk de essentie. Daag jezelf uit om de vragen te beantwoorden totdat je echt geen antwoord meer kunt geven. In dat geval ben je waarschijnlijk bij de kern. Pak eventueel meer doelen die je hebt opgeschreven en ontdek wat voor jou belangrijk is.

In de voorgaande oefening schrijven de meesten grote doelen op, maar het geldt ook voor afspraken die je met jezelf maakt.

Stel, je hebt de afspraak met jezelf dat je pas naar huis gaat als de e-mail is bijgewerkt. Waarom is dit zo belangrijk voor je? Wat levert dit je op? Waar leidt dit toe? De antwoorden zullen per persoon verschillen. De één zal aangeven dat dit gewoon veel prettiger werkt. De ander zal juist aangeven dat het niet bijhouden van de e-mail hem onrustig maakt. Weer een ander zal aangeven dat dit gewoon van hem verwacht wordt en bij de baan hoort. Een goede vraag in dat geval is: wat levert het op als je voldoet aan de verwachtingen? Of: waar leidt het toe als je niet aan de verwachtingen voldoet?

Wat opvalt tijdens het stellen van deze vragen is dat iedereen uiteindelijk op het niveau van emoties terechtkomt. We willen ons op een bepaalde manier voelen.

Emoties bepalen ons gedrag!

In de reclamewereld zijn ze zich hier natuurlijk terdege van bewust. Producten worden geadverteerd door te laten zien dat het kopen van het product je iets oplevert. De nieuwe auto die je het gevoel van vrijheid geeft, of het verzorgingsproduct dat je je weer jong laat voelen.

Hierna een aantal voorbeelden die je mogelijk herkent in je werk als leidinggevende.

Waarom vind je het lastig om medewerkers aan te spreken?

Misschien vind je het belangrijk om aardig gevonden te worden? Het gevoel dat je gewaardeerd wordt door de mensen met wie je werkt. Of heb je juist angst dat het in een groot conflict uitmondt? Of ben je onzeker over hoe je dit het best kunt aanpakken?

Waarom stel je geen prioriteiten en pak je gewoon alles aan?

Misschien wil je graag voldoen aan de verwachtingen van jouw leidinggevende? Of misschien geeft het je een lekker gevoel om zo belangrijk te zijn voor de organisatie? Of misschien ben je onzeker over je functioneren en ben je bang dat nee zeggen niet wordt geaccepteerd?

Waarom vind je het lastig om te delegeren?

Misschien ben je bang dat het anders niet goed komt? Of misschien voelt het goed om zaken juist zelf te doen, omdat dit een gevoel van eigenwaarde geeft?

De echte beweegredenen van gedrag liggen op emotioneel niveau. Gedrag levert altijd iets op. Ook gedrag dat op het eerste gezicht niet logisch lijkt.

Elk gedrag levert winst op!

De winst kan herleid worden tot twee basispatronen. Gedrag is uiteindelijk gericht op:

- het verkrijgen van plezier; of
- het vermijden van pijn.

Pijn en plezier zijn grote woorden die je misschien niet direct terug kunt brengen in het werk. Plezier en pijn zijn er echter in diverse vormen en maten. Een aantal voorbeelden:

Plezier:

- trots;
- significantie (belangrijk zijn);
- zekerheid;
- tevredenheid;
- geluk.

Pijn:

- onzekerheid;
- irritatie;
- angst;
- verveling;
- statusverlies.

De positieve emoties van plezier drijven je voort, die zorgen ervoor dat je gemotiveerd aan zaken werkt. De negatieve emoties zorgen er juist voor dat je zaken vermijdt en dus niet doet.

Voorbeelden die je mogelijk herkent in je team:

Stel, je hebt een medewerker die stelselmatig afspraken niet nakomt. Je bespreekt een aantal keren dit gedrag, maar je ziet geen verbetering. Wat levert dit de medewerker op? Grote kans dat de winst zit in 'significantie' of het zich willen onderscheiden. Kijk, ik doe dit allemaal, maar niemand kan mij iets maken. Zolang je in gesprekken de medewerker probeert te overtuigen van het nut van deze afspraken, maak je de winst voor de medewerker alleen maar groter.

Stel, in je team is er een medewerker die veel in zijn mars heeft. De medewerker is zeer vakdeskundig en heeft heel goede ideeën. Tijdens vergaderingen zie je dat er echter niet uitkomen. De medewerker is stil en houdt zich op de achtergrond, terwijl je weet dat hij goede ideeën heeft. Wat levert dit gedrag de medewerker op? Grote kans dat de angst voor het spreken in het openbaar zo groot is dat de medewerker

zich bewust op de vlakte houdt. Dit is een medewerker bij wie het juist wel verstandig is om meerdere gesprekken met hem te hebben. Een gemotiveerde medewerker verdient je aandacht, niet de medewerker uit het vorige voorbeeld.

Onderzoek toont aan dat positieve en negatieve emoties niet even zwaar wegen in onze keuzes. We doen meer voor het vermijden van pijn dan voor het verkrijgen van plezier. Anders gezegd:

We doen meer voor onze angsten dan onze dromen!

Een voorbeeld om dit te verduidelijken:

Stel, je hebt afgelopen week 10.000 euro verdiend doordat je een goed idee hebt uitgewerkt en uiteindelijk hebt verkocht. Die 10.000 euro is contant betaald en zit op dit moment in je achterzak. Waar doe je op dit moment het meeste voor? Waarschijnlijk ben je voornamelijk bezig met te bedenken hoe je zo snel mogelijk die 10.000 euro veilig op de bank hebt staan. De meesten van ons zijn daardoor niet bezig met het bedenken van nog een idee, waardoor het bedrag mogelijk 20.000 euro wordt. De angst om iets kwijt te raken weegt zwaarder dan het plezier van nog meer te verkrijgen.

Dit fenomeen zie je continu om je heen. Hoeveel mensen blijven bijvoorbeeld voor hun werkgever werken, ondanks dat ze het al lang niet meer naar hun zin hebben en eigenlijk iets heel anders zouden willen doen? De angst om een stuk zekerheid en/of status te verliezen weegt zwaarder dan het plezier om te doen waar je energie van krijgt. Pas als de pijn groot genoeg is (niet zelden door een burn-out), komen mensen in beweging.

Op het moment dat je het gedrag van je medewerkers en dat van jezelf probeert te begrijpen is het handig om continu twee vragen te stellen.