

Als leidinggeven je vak is

Basisvaardigheden voor zorg & welzijn

Anton van den Dungen

Coen Dirkx

Ron Groothuis (red.)

1 Uitgangspunten voor leidinggevendenden

Hieronder geven wij je een aantal uitgangspunten voor effectief gedrag van de leidinggevende. Het gaat toch om de vraag of je met je dagelijks handelen de effecten bereikt die jij, je medewerkers en de organisatie nastreven. Wij denken dat deze uitgangspunten jou en je medewerkers stimuleren tot het nemen van initiatieven, resultaatgerichtheid en flexibiliteit, zonder last te hebben van te veel stress.

Onze uitgangspunten zijn:

- 1 Draag je richtinggevende visie regelmatig en met overtuiging uit.
- 2 Zelfrespect is de basis van goed functioneren; zorg voor zelfvertrouwen.
- 3 Je hebt elkaar nodig voor het realiseren van resultaten.
- 4 Onderneem actie als zaken niet goed gaan.
- 5 Zorg dat je geloofwaardig blijft.

1 Draag je richtinggevende visie regelmatig en met overtuiging uit

Als leidinggevende heb je een duidelijke visie nodig op je eigen rol. Elke organisatie heeft een missie en een visie. De missie is het bestaansrecht van de organisatie; de reden waarom de organisatie er is. Het woord 'visie' is afgeleid van *visioen* en gaat over waar je als organisatie naar toe wilt. Wat wil je als organisatie in de toekomst bereiken of gerealiseerd hebben? Zoals dat voor een organisatie geldt, geldt dat ook voor teams of afdelingen. De reden van het bestaan van jouw team of afdeling is afgeleid van de missie. De visie is doorgaans voor afdelingen of teams wat verder geconcretiseerd. De missie en de visie geven aan wat het bestaansrecht is van jouw team of afdeling en voor waar je met je team of afdeling naar toe moet groeien of ontwikkelen. Weet jij wat je de komende tijd met je afdeling of team wilt? Hoe realistisch of utopisch heb je dat geformuleerd? Wat is volgens jou het effect op je medewerkers als je nauwelijks kunt aangeven wat

je met je afdeling of team wilt, als je slechts in vage termen de plannen voor de toekomst weet te schetsen? Hoe kunnen je medewerkers weten wat belangrijk en minder belangrijk is als je hen dat niet vertelt?

Je hebt dus duidelijke opvattingen nodig over het functioneren van je afdeling of team nu en in de toekomst. Je missie en visie bestaan uit een weloverwogen opvatting over de kern van je afdeling of team en de rol van het management. Je weet wat de toegevoegde waarde is en wat die in de toekomst zal zijn. Je hebt eigen opvattingen over wat van jou als leidinggevende wel en niet verwacht mag worden. Je kunt aan je directe medewerkers en de organisatieomgeving duidelijk maken welke meerwaarde je wilt ontwikkelen en hoe je dat wilt doen.

Een waarschuwing is hier op zijn plaats. Een visie die niet wordt omgezet in actie en concreet handelen, leidt tot teleurstelling bij jou en anderen. Je missie en visie richten zich concreet op je eigen organisatieonderdeel binnen het geheel (*welke bijdragen lever je nu én in de toekomst*) en is gerelateerd aan de relevante buitenwereld (*wie zijn je opdrachtgevers en afnemers*). Je verwoordt je opvattingen zo enthousiast dat je anderen erdoor inspireert.

Dit lukt alleen als je missie en visie nauw aansluiten bij je persoonlijke opvattingen en bij waar je werkelijk warm voor loopt. Je blijft nieuwsgierig kijken naar je eigen organisatie. Dit betekent dat je ontvankelijk en flexibel bent. En – heel belangrijk – je checkt regelmatig of je medewerkers weten wat je missie en visie zijn. Je gaat na of zij weten wat hun eigen bijdrage is en die van hun afdeling.

Je staat met beide benen op de grond, je straalt optimisme en vertrouwen uit en bent ruimhartig. Je hebt een politieke en strategische gevoeligheid en genereert die ook binnen de organisatie. Je weet welke machtsverhoudingen en verschillende belangen binnen je organisatie spelen of kunnen gaan spelen. Kortom, je visie schetst een reëel en aantrekkelijk toekomstbeeld dat voldoet aan de volgende criteria:

- *Voorstelbaar*: schets een duidelijk toekomstbeeld waar je medewerkers zich een beeld bij kunnen vormen.
- *Aantrekkelijk*: zorg dat dit beeld de belanghebbenden (medewerkers, cliënten, hogere leidinggevendenden) aanspreekt.
- *Haalbaar*: concretiseer je visie in haalbare doelen.
- *Gericht*: zorg dat het beeld duidelijk genoeg is om bij besluiten en keuzes als leidraad te dienen.
- *Flexibel*: zorg dat het beeld ruimte biedt voor variaties bij veranderende omstandigheden.
- *Communiceerbaar*: je kunt je visie in vijf minuten begrijpelijk uitleggen.

2 Zelfrespect is de basis van goed functioneren; zorg voor zelfvertrouwen

Hoe denk je dat een medewerker met weinig zelfvertrouwen functioneert? Stel dat je vrijwel nooit iets doet om haar zelfvertrouwen te onderhouden of te versterken. Stel dat je continu kritisch reageert op haar prestaties, dat je haar kwaliteiten negeert en dat je haar voortdurend voorhoudt dat zij er nog lang niet is. Wat gebeurt er met die medewerker? Wat gebeurt er met mensen die geen zelfvertrouwen hebben? Wat is het effect op hun werkgedrag en prestaties?

Zelfrespect is de basis van goed functioneren. Dat geldt voor jezelf én voor je medewerkers.

Het is jouw taak om je mensen alert te houden. Jij bent de aanjager. Jij spreekt mensen aan op gemaakte afspraken, zowel als het goed gaat als wanneer het niet goed gaat. Dat doe je helder, consequent en als het moet hard. Maar ook fair en vooral met respect voor die ander, vanuit je hart.

Daarnaast is aandacht voor wat je medewerker bezighoudt van wezenlijk belang. Geef mensen taken en opdrachten die zij aankunnen en waarmee zij zich verder kunnen ontwikkelen en steun regelmatig de zelfontwikkeling van medewerkers. Doe dat expliciet.

Vier bronnen van zelfrespect

Zelfrespect is de basis van goed functioneren voor zowel de leidinggevende als de medewerker. Gebrek aan zelfrespect leidt tot conformisme, stagnatie, geringe creativiteit, achterdocht, vastlopen, niet luisteren, neerslachtigheid, conflicten ontlopen, witte voeten halen, weinig moed, vermijdingsgedrag en overgevoeligheid voor kritiek.

Dit alles bij elkaar heeft tot gevolg dat iemand met gebrek aan zelfrespect weinig doelen stelt of doelen die niet realistisch zijn, dat zij moeite heeft om aan de slag te gaan en dus weinig resultaten bereikt. Gebrek aan zelfrespect leidt onherroepelijk tot afname van het zelfvertrouwen en vermindert het persoonlijk ondernemerschap van mensen.

De vier bronnen van zelfrespect waar je invloed op hebt:

1 Prestaties en bekwaamheid

Je hebt een helder beeld van de prestaties die je behaald hebt en van je bekwaamheid om de gewenste resultaten te bereiken. Je weet wat je kunt.

2 Persoonlijk gezag en persoonlijke invloed

Je hebt aantoonbaar en toenemend gezag en invloed op anderen en op situaties die voor jou van belang zijn. Je krijgt dingen voor elkaar. Er wordt naar je geluisterd.

3 Trouw aan eigen normen en opvattingen

Je gedrag is in overeenstemming met je persoonlijke overtuigingen, normen en waarden.

4 Genegenheid/waardering van anderen

Je wordt gewaardeerd om jezelf, niet alleen om wat je bezit of presteert. Deze waardering komt van mensen die voor jou belangrijk zijn, mensen aan wiens oordeel en opvattingen je waarde hecht.

Je kunt aan je eigen zelfrespect en dat van anderen bijdragen door de volgende acties:

- formuleer heldere en realistische doelen zodat je weet wanneer je een prestatie levert
- doe dit ook met en voor je medewerkers
- kies de momenten en situaties waarop je je invloed wilt uitoefenen
- geef je medewerkers aandacht en geef ze de ruimte om invloed te ontwikkelen
- weet wat je belangrijk vindt en handel daar consequent naar
- geef je medewerkers regelmatig complimenten en laat zien dat je hen waardeert
- geef je medewerkers de kans om te schitteren.

2 Je blijft leren

Dit hoofdstuk gaat over leren en zelfontwikkeling. In de praktijk wordt vaak een beroep gedaan op je flexibiliteit. De organisatieomgeving vraagt om aanpassing aan veranderingen. Je kunt zo langzamerhand stellen dat het enige wat nooit verandert, is dat alles voortdurend verandert. Jij, maar ook je medewerkers moeten zich anders gaan gedragen en oude vormen van gedrag vervangen door nieuwe. De vaardigheid om je blijvend te ontwikkelen, is inmiddels een cruciale succesfactor. De discussie of leidinggevende capaciteiten aangeboren of aangeleerd zijn, bestaat al lang. Wij zijn van mening dat leidinggeven een vak is dat je kunt leren. Iets waarin je je kunt verbeteren en vernieuwen.

We omschrijven eerst wat leren is en wat de verschillende fasen in een leerproces zijn. Vervolgens laten we zien hoe je je gedrag onder de loep kunt nemen en veranderen. We bieden je handvatten om nieuw gedrag aan te leren en in de praktijk te brengen. Deze leertips zijn een uitgangspunt waar in de rest van dit boek op ingegaan wordt.

Over leren

Wanneer is er sprake van leren? Dat is eigenlijk heel simpel: als je het geleerde toepast in de praktijk, als het leidt tot zichtbare en blijvende gedragsverandering. Een uitspraak als: 'Ik heb veel geleerd' waarmee sommigen een training afsluiten, zegt nog niets. Wat heb je dan geleerd en waaruit blijkt dat? Leren is meer dan weten. Het gaat om je gedrag. Merken anderen in je omgeving dat je gedrag veranderd is? Bent je effectiever, efficiënter en plezieriger gaan handelen (voor jezelf of anderen)? Kun je dit handelen herhalen en toepassen in verschillende situaties? Als je deze vragen positief kunt beantwoorden, heb je in onze opvatting geleerd.

Uit de praktijk

Laura was vier jaar toen zij met Sinterklaas rolschaatsen kreeg. Na één keer proberen lagen de rolschaatsen meer dan een jaar in een opbergruimte. Ze had er geen zin meer in, ook al konden haar vriendinnetjes al aardig rolschaatsen. Afgelopen najaar ging Laura samen met wat andere kinderen weer oefenen. Ze viel vaak, maar nu bleef ze proberen en na een paar dagen stond ze trots te zwaaien: 'Ik kan het.' Ze had het begin geleerd. Ze zwaait nog met haar armen en moet nog nadenken over wat ze doet. Nog een tijdje oefenen en dan zal ze zonder na te denken rondrijden en het buurjonge-tje van vier stimuleren om het ook te proberen. Ze heeft leren rolschaatsen.

Zie je gelijkenis met je eigen leerervaringen? Leren gaat niet vanzelf. Het kost moeite. Het is vallen en opstaan, met successen en teleurstellingen. Je leert op veel verschillende manieren. Je leerde als kind, omdat bepaald gedrag beloond of gestraft werd. Je leerde ook omdat je goed keek naar voorbeelden in je omgeving en het gedrag van anderen na-aapte. Omdat je nadacht over hoe iets beter zou kunnen. Omdat je al doende ontdekte wat wel en wat niet tot het gewenste resultaat leidde. Je leerde doordat je je voornam iets te worden of te ontwikkelen, omdat je onthield wat je uitprobeerde en het daarna bleef proberen. Je leerde omdat je het wilde. Zo heb je je allerlei vaardigheden eigen gemaakt. Zo heb je beelden over jezelf, je omgeving en de wereld ontwikkeld en breidde je gedrags-repertoire zich steeds verder uit.

We onderscheiden vier fasen in het proces van kennis- en vaardigheidsontwikkeling:

1 Onbewust onbekwaam

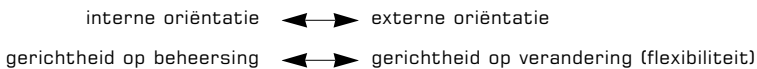
Je weet niet dat je bepaalde vaardigheden niet beheerst. Denk maar eens aan het voorzitten van een vergadering. Zolang je dat niet hoeft te doen, weet je ook niet of je het wel of niet kan. Als je geconfronteerd wordt met nieuwe eisen in je werk (door een nieuwe baan, een nieuwe functie of veranderende omstandigheden) ontwikkelt zich een besef van ...

Mogelijke managementbijdragen

Zowel voor de beginnende als de ervaren leidinggevende is het van belang om regelmatig na te denken over de vraag 'Richt ik mij op de goede dingen?' Je wordt net als iedere leidinggevende geconfronteerd met dilemma's. Je moet oog hebben voor ontwikkelingen in de omgeving, maar ook aandacht besteden aan de interne organisatie. Je wilt inspelen op externe veranderingen, de afdeling of het team klaarmaken voor de toekomst en de flexibiliteit van je afdeling en je medewerkers versterken. Tegelijkertijd besef je dat de bestaande organisatie moet doorwerken, dat je grip dient te houden op de effectiviteit en de doelmatigheid van je afdeling of team en dat informatie- en communicatiekanalen open moeten blijven. Al deze aspecten zijn nodig om een gezond voortbestaan van je afdeling of team te garanderen.

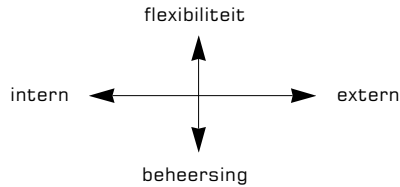
Profiel van de leidinggevende

Binnen het werkerterrein van de leidinggevende onderscheiden we in navolging van Adizes twee hoofddimensies:

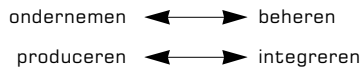


Je doet er goed aan regelmatig aan alle vier de aspecten aandacht te besteden:

- Je zorgt dat zaken goed geregeld zijn (beheersing).
- Je zorgt ervoor dat je afdeling of team is voorbereid op onverwachte situaties en op de toekomst (flexibiliteit).
- Je zorgt ervoor dat de afstemming met de omgeving goed verloopt en de (concurrentie)positie stevig blijft (extern).
- Je draagt zorg voor de interne processen en verhoudingen, en de ontwikkeling van je medewerkers (intern).



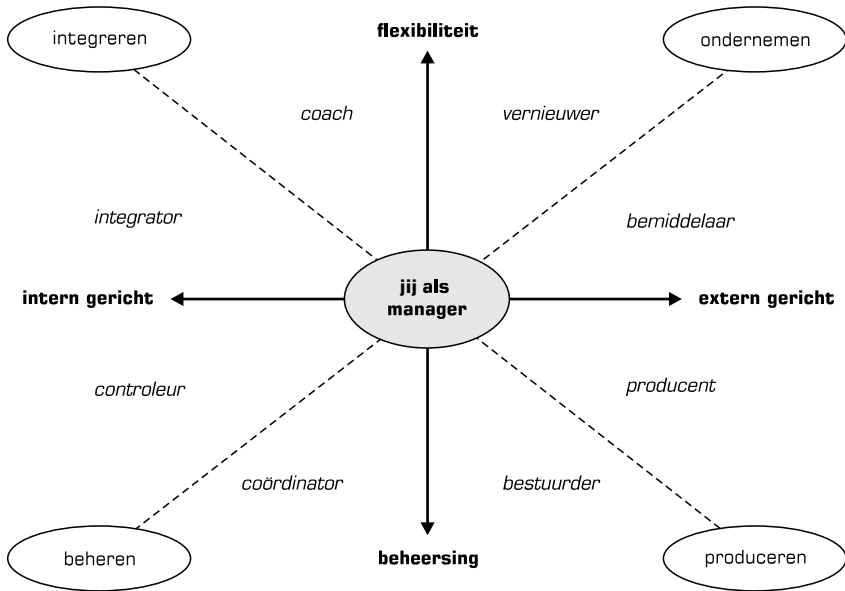
Dwars op de twee hoofddimensies zijn nog twee tegenstellingen te plaatsen:



Op deze vier verschillende oriëntaties heb je je meer of minder sterk ontwikkeld. Je voelt je er meer of minder prettig bij. Hieronder staan ze in wat steekwoorden naast elkaar.

Ondernemen	Beheren	Produceren	Integreeren
langetermijndoelen	behouden wat is	korte termijn, wat moet er gebeuren?	middellange termijn
naar buiten gericht	naar binnen gericht	taak- en resultaatgerichtheid	medewerkers, onderlinge afstemming
visie initiatiefrijk, ontwikkelen	efficiency bewaker van procedures/regels	effectiviteit maken, doen	motivatie praten, motiveren
risico's nemen	zekerheden inbouwen	besluitvaardigheid	samenbindend
creatief, vernieuwend	systematisch, ordelijk werken	prestatiegericht met bestaande middelen	gericht op ontwikkeling van mensen

Een compleet profiel van een leidinggevende ziet er dan als volgt uit:



Naar R.E. Quinn e.a., Handboek Managementvaardigheden

Ben je een alleskunner?

Als je dit model overziet, kun je je afvragen of je een alleskunner moet zijn. Ben je alleen een goede leidinggevende als je aan alle aspecten de juiste bijdragen levert? Zijn al die verschillende rollen op elk managementniveau nodig? Vraagt elk type organisatie en of elk type afdeling dezelfde rollen van een leidinggevende? Natuurlijk niet.

Voor een hoofd Boekhouding zal de nadruk meer liggen op de beheersmatige aspecten van het managen en voor een hoofd Personeel & Organisatie zullen de innovatieve elementen belangrijk zijn. Maar het hoofd Boekhouding zal ook periodiek vernieuwingen doorvoeren, bijvoorbeeld de invoering van een nieuw automatiseringssysteem. En het hoofd P&O moet ook oog hebben voor de beheersbaarheid van alle projecten en voor de juiste persoon op de juiste plaats.