

STAP 3:

WAT IS JOUW VISIE
OP LEIDERSCHAP?
HOE GA JE OM
MET JOUW EIGEN
LEIDINGGGEVENDE?



WAT IS JOUW VISIE OP LEIDERSCHAP?

Als je begint met leidinggeven weet je vaak onvoldoende wat leidinggeven eigenlijk is. Wat word er van je verwacht in de organisatie waar je werkt? Wanneer doe je het goed zodat men tevreden over je is? Wat verwacht jij van jezelf?

Het is goed om bewust aandacht te besteden aan deze vragen. Als je weet wat je met jouw leiderschap wilt bereiken, creëer je een eigen meetlat. Regelmatig naar die meetlat kijken helpt je te groeien in je nieuwe rol. Hoe staat het met jouw ontwikkeling? Waar kun je trots op zijn?

Leidinggeven is een verzamelnaam, een woord waar we allemaal verschillende beelden bij hebben. Het is belangrijk om je eigen visie, jouw invulling van leidinggeven helder te hebben en hoe deze tot stand is gekomen. Jij hebt een bepaald plaatje in je hoofd, doordat je zelf leidinggevend hebt gehad. Zij hebben bepaalde dingen gedaan, of juist niet gedaan, waardoor jouw beeld van leidinggeven is ingekleurd. Jouw visie op leidinggeven helder krijgen, helpt je om het grotere doel voor ogen te houden en niet te verzuipen in de waan van alle dag.

Het afgelopen jaar heb ik anoniem interviews gehouden met diverse leidinggevendenden van verschillende organisaties. Ik heb ze allemaal de vraag gesteld: 'Wat is de betekenis van leidinggeven voor jou?' De antwoorden zijn heel divers en laten zien dat iedereen zijn of haar eigen kijk heeft op het thema leiderschap. Het is een vraag waar je meestal niet mee bezig bent, kreeg ik terug in de gesprekken. Maar het is zeker leuk om over te praten!

‘Heel erg het samen doen. Samen met het team gaan voor het doel. Dat is één. Daarnaast: kijken hoe je op individueel niveau mensen het beste kunt laten bloeien. Mensen zoveel mogelijk tot hun recht kunt laten komen in de dingen die ze doen. Dat zijn voor mij de twee kernelementen van leidinggeven.’

Verderop in Stap 3 vind je de antwoorden van de andere geïnterviewden.

Als je weet wat jouw visie op leidinggeven is én die van jouw eigen leidinggevende kent, ben je veel beter in staat er een succes van te maken. Simpelweg omdat je samen woorden hebt gegeven aan beelden, gevoelens en zienswijzen over leiderschap en hier invulling aan kunt geven. Je bent beter in staat gesprekken met jouw leidinggevende te voeren, omdat je jezelf beter kent en ook weet waar jouw leidinggevende voor staat. Je zult een volwassener gesprekspartner zijn en hiermee vergroot je het wederzijdse vertrouwen.

WAT IS DE BETEKENIS VAN LEIDINGGEVEN?

Op het internet vind je allerlei definities over leidinggeven en leiderschap. Er zitten veel verschillen tussen.

Leidinggeven is het werkwoord, het gaat om de actie. Andere woorden hiervoor zijn: aanvoeren, besturen, commanderen, leiden.

Volgens Wikipedia (2016) is leiderschap een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken. Vaak is dit iemand die de leidinggevende positie heeft binnen de desbetreffende groep, maar dit hoeft niet zo te zijn. Ieder teamlid heeft invloed op de groep door zijn manier van handelen en reageren. Leaders

hebben hier een specifieke taak in, het staat in hun functieomschrijving.

Een leidinggevende moet:

- Beslissingen nemen
- Problemen oplossen
- Plannen en organiseren
- Delegeren
- Informatie verzamelen en delen
- Relaties ontwikkelen en onderhouden
- Teambuilding en teamontwikkeling realiseren
- Netwerken
- Doelen realiseren en resultaten halen

Zodra je leidinggevende bent, word je wereld groter en dien je oog te hebben voor het grotere geheel. Je hebt kwaliteiten en competenties te ontwikkelen op het gebied van leidinggeven en leiderschap die passen in de 21^e eeuw.

Er is steeds meer sprake van zelfsturing in organisaties. Dit vraagt om medewerkers die resultaatverantwoordelijk zijn. Het vraagt om leidinggevendenden die niet te strak sturen en kaders, richting en ruimte geven. Leiderschap is niet overbodig geworden, wel is de invulling aan het veranderen. Het gaat om de effectiviteit van leidinggeven in relatie tot de doelen van de organisatie.

Het is belangrijk om afhankelijk van de situatie en de personen daarin op de juiste manier leiding te geven. Als leidinggevende moet je het meest flexibel zijn. Je moet beseffen wat er gebeurt en hierop de juiste actie nemen. Weet je dit altijd? Nee, jij bent ook maar een mens en hebt niet alle antwoorden. Soms is de enige juiste actie voor jou om te zeggen: 'ik weet het niet en kom er later op terug.'

Voor mij betekent leidinggeven:

- Verantwoordelijk zijn voor het proces om doelen te bereiken waar de organisatie voor staat. Deze doelen bereiken door je medewerkers in staat te stellen hun prestatie te leveren.
- De missie en doelen van jouw organisatie kennen en ervoor zorgen dat jouw team haar bijdrage levert om dit te bereiken.

- In staat zijn jouw verwachtingen helder en expliciet te maken en te checken of de ander het heeft begrepen.
- Openstaan voor vragen, twijfel, onzekerheid en je teamleden hiermee helpen.
- In staat zijn open vragen te stellen, met aandacht en interesse te luisteren naar de antwoorden en door te vragen om de ander nog beter te begrijpen. Zodat je in je eigen woorden samen kunt vatten wat de ander heeft gezegd en zij hoort dat je hebt geluisterd.
- Aandacht hebben voor je teamleden en dit laten zien en horen door complimenten te geven op wat zij laten zien en horen in hun manier van werken, hun manier om prestaties te leveren en resultaten te bereiken.

AAN DE SLAG

En nu naar jou. Wat is jouw visie op leiderschap? Wat is voor jou de betekenis van leidinggeven?

Hieronder de antwoorden van de leidinggevendenden die ik ter voorbereiding op dit boek anoniem heb geïnterviewd. Ik ben met zeer veel verschillende leidinggevendenden in gesprek geweest. Er was een lid van de Raad van Bestuur in de gezondheidszorg bij, een teamleider van een uitzendbureau en een generaal uit het leger. Lees hun antwoorden eens door en beantwoord dan een paar vragen.

- ‘Leidinggeven bestaat niet in de letterlijke zin. Dat ik bepaal wat er gebeurt. Dat ik de leiding b en. Ik zorg ervoor dat mijn afdelingshoofden in leidinggevende positie zijn, dat zij hun werk goed doen. We vertalen met elkaar het doel waar we naar toe willen en ik zorg voor de randvoorwaarden. En die kunnen op allerlei fronten liggen. Als zij hun werk goed kunnen doen, doe ik het ook goed. Heel faciliterend, maar wel richtinggevend en dan niet in de zin: voorop lopen en de rest meesleuren. Maar wel: gewoon open zijn in mijn verwachtingen. Volgens mij gaan we die kant op als ik kijk naar de omgeving, als ik kijk naar onze organisatie. Vinden jullie dat ook, vraag ik dan? En dan moeten zij het vertalen naar hun afdeling.’

- 'Ik maak graag onderscheid tussen managen en leidinggeven. In leidinggeven ligt het accent met name op de kern van mensen, het meebewegen in de eigen functie en het bijdragen aan het doel van de organisatie. Welke toegevoegde waarde kunnen medewerkers leveren om de goeie dingen op een leuke manier te doen. Dit bij mensen teweegbrengen is volgens mij de kern van leidinggeven. Duidelijkheid geven en ruimte bieden. Management gaat over controle, sturen en beheersen.'
- 'In essentie is er bij leidinggeven niet zo veel verschil tussen de verschillende hiërarchische niveaus. Zelfs niet op het niveau van de medewerker. Medewerkers hebben te maken met patiënten die zij willen begeleiden in het maken van keuzes. Waarbij de keuze niet iedere dag hetzelfde hoeft te zijn, want op slechte dagen ben je als verpleegkundige bereid meer dingen te doen dan op goede dagen. Dit is een vorm van persoonlijk leiderschap ten opzichte van jouw patiënt. Je kunt zelfs de patiënt er nog bij betrekken door te vragen: wat heb jij nodig om er vandaag een goede dag van te maken?'
- 'Mensen verder helpen. Dit doe ik op meerdere manieren. Door te helpen bij persoonlijke ontwikkeling en te helpen de inhoud van het werk beter te doen. Zich hierin te blijven ontwikkelen is eveneens belangrijk. Doordat mensen beter hun werk doen en zich ontwikkelen, worden de prestaties van de afdeling ook beter. Je kunt meer nieuwe dingen aan. Op deze manier zorg je ervoor dat je goede kwaliteit levert voor de organisatie, dat je er echt toe doet als afdeling en toegevoegde waarde hebt.'
- 'Richting geven, is het eerste dat in me opkomt. Zorgen dat doelen bereikt worden. Wat gaan we doen en hoe gaan we het doen? Dit vind ik een soort hamvraag. Met elkaar helder hebben: wat wordt er van ons verwacht, wat moet er gebeuren, wat moet er komen.'
- 'Ik merk dat ik al weerstand heb tegen het woord leidinggeven als ik naar mezelf en m'n team kijk. Ik zie mezelf als de schakel tussen de vestiging en het team en ben degene die het beleid vertaalt naar de werksituatie. Belangrijker nog is dat ik er ben voor mijn team.'

Dat ik ervoor zorg dat de lijntjes goed lopen en dat iedereen doet waar hij of zij goed in is. Blijven prikkelen: wat kun jij nog meer, en mensen blijven uitdagen. Dit laatste zie ik vooral als mijn taak als leidinggevende. Ervoor zorgen dat iedereen het beste uit zichzelf kan halen. Voor de rest: moet er ja of nee gezegd worden, moet er een beslissing genomen worden, dan doe ik dat.'

- 'Een goede leidinggevende heeft de kunst en de gave om de kennisdragers te laten excelleren. Dit betekent ruimte geven aan mensen binnen hun kennisgebied om zich te ontplooiën. Het gevoel geven: ik kan meedenken, mee organiseren en ik ben belangrijk. Degene die het eerste contact heeft gelegd om een landelijk account dat om miljoenen gaat binnen te halen, daarvoor waarderen. Deze persoon de vrijheid geven dit account verder te ontwikkelen en het niet over te dragen aan de topverkoper. Op deze manier geef je ruimte en uitdaging.'
- 'Je hebt leidinggeven en managen. Voor mij is leidinggeven inspireren, richting geven. Het is ook helpen. Soms gevraagd, soms ongevraagd. Dit soort elementen zitten in leidinggeven. Richting geven vind ik erg belangrijk. Richting geven in de vorm van: we gaan die kant op. Hoe precies dat zoeken we met zijn allen wel uit. Ik ga niet precies beschrijven hoe het moet gebeuren. Wel richting geven en een tempo aangeven. Richting geven gaat om prioriteiten stellen, keuzes maken en een glorend perspectief bieden. Dat wil ik bereiken, naar dat eiland wil ik toe. Het gaat er niet om dat we een vlot gaan bouwen met die en die boomstammen. Nee, het gaat om het perspectief, die glorende zon, die horizon, daar wil ik naartoe. Leidinggeven zit ook in luisteren, zien, monitoren wat er gebeurt. Zowel boven als onder de tafel. Er zit ook een vorm van 'sensing' in: wat gebeurt er nog meer behalve dat wat direct zichtbaar is?'
- 'Heel erg het samen doen. Samen met het team gaan voor het doel. Dat is één. Daarnaast kijken hoe je op individueel niveau mensen het beste kunt laten bloeien. Mensen zoveel mogelijk tot hun recht kunt laten komen in de dingen die ze doen. Dat zijn voor mij de twee kernelementen van leidinggeven.'

- 'Het belangrijkste vind ik vertrouwen. Vertrouwen van de mensen hebben en krijgen en ook het vertrouwen teruggeven. Dat zij de goede dingen doen. Waar het niet goed gaat: bijsturen om uiteindelijk weer te groeien in vertrouwen. Hier geloof ik echt in en dat is ook wat ik tegen de mensen zeg. Als je zelf gelukkig bent in het werk wat je doet, dan doe je de goede dingen, dan zijn de klanten gelukkig met het werk dat je oplevert, dan levert het geld op en levert het weer nieuwe klanten op.'
- 'In commerciële organisaties zoals die van ons wordt heel erg gestuurd op resultaat, maar wat ik altijd zeg tegen de mensen in mijn team: resultaat is een optelsom van heel veel zaken. Uiteindelijk begint het met of jij gelukkig bent in je werk.'
- 'In ieder geval: richting geven. Waar ga je naartoe als organisatie? Wat is het doel? Je vraagt aan medewerkers wat zij hieraan kunnen bijdragen, plus hun commitment hierop. Wat de medewerkers vervolgens verwachten is steun en rugdekking in bepaalde situaties van hun leidinggevendenden.'

1 Wat vind je van deze antwoorden? Welk antwoord spreekt jou het meest aan?

2 Hoe kun je jouw eigen woorden vinden, jouw eigen invulling?

Door antwoord te geven op de volgende vragen. Schrijf jouw antwoorden eens op voor jezelf?

- Wat is de betekenis van leidinggeven voor jou?
- Welke toegevoegde waarde wil jij leveren aan de organisatie waar jij werkt?
- Hoe wil je dat medewerkers, collega's, je eigen leidinggevende over je praten, na een aantal jaren?

Met je antwoorden op deze vragen help je jezelf om een bredere blik te creëren op leidinggeven en kom je te weten wat belangrijk is voor jou in jouw werksituatie.

Leidinggeven is een werkwoord: wat doe jij in concreet gedrag om dagelijks invulling te geven aan dit werkwoord, dat is waar het om draait. Wat vind je belangrijk in jouw manier van leidinggeven? Wat is jouw meetlat, waar wil jij aan voldoen? Waar wil je trots op kunnen zijn? Wat laat jij dagelijks zien en horen om jouw visie op leidinggeven in de praktijk zichtbaar te maken?

Ik ben blij dat ik interviews heb gehouden met een aantal leidinggevers van verschillende niveaus en uit diverse organisaties. Er zit een rode draad in de antwoorden, ze zijn vergelijkbaar en er zijn verschillen. Niet iedere leidinggevende is hetzelfde en dat hoeft ook niet, om toch succesvol te kunnen zijn. Dat wist ik al en het is mooi om dit dankzij de interviews nog beter te zien en te begrijpen. De antwoorden lijken op elkaar en toch worden er andere woorden gebruikt, andere accenten gelegd. Dit heeft allemaal te maken met de persoon die iedere leidinggevende is. Iedere leidinggevende moet in staat zijn te sturen en invloed uit te oefenen zoals eerder omschreven, en doet dat op de manier die bij haar past. Ik gun het jou dat je jouw betekenis van leidinggeven ontdekt en er in de dagelijkse praktijk invulling aan geeft.

HOE GA JE OM MET JOUW EIGEN LEIDINGGEVENDE?

Je hebt een leidinggevende waar je verwachtingen van hebt. Waar je met een bepaalde blik naar kijkt. Wat waardeer je in haar en wat zou jij ook willen doen, omdat je ziet dat het werkt? Wat vind je persoonlijk niet zo fijn, wat werkt volgens jou niet zo goed en hoe zou jij het anders doen? Jij bent niet hetzelfde en hoeft niet hetzelfde te zijn als jouw leidinggevende. Jullie zijn allebei unieke persoonlijkheden. Het gaat er wel om te weten wat je van haar kunt en wilt leren. Rekening houdend met jouw visie op leidinggeven, hoe jij van toegevoegde waarde wilt zijn. Het gaat er wel om te weten wat haar verwachtingen zijn, wat haar manier van werken is en hierop aan te sluiten.

Door aan te sluiten bij de stijl van jouw leidinggevende maak je het voor jezelf makkelijker om in contact te zijn en een goede relatie op te bouwen. Door je in haar te verplaatsen en te weten welke resultaten zij belangrijk vindt, kun je hier concreet en specifiek aandacht aan besteden. Het zorgt

ervoor dat je haar verwachtingen invult en zij vertrouwen krijgt in jouw aanpak. Het zorgt ervoor dat zij je steeds meer ruimte geeft om de dingen op jouw manier te doen.

HOE SLUIT JE GOED AAN BIJ JE LEIDINGGEVENDE?

Met behulp van onderstaande vragen kun je dit snel en makkelijk voor jezelf invullen.

- 1 Wat is de meest kenmerkende kleur (volgens het DISC model) van jouw leidinggevende in haar stijl van communiceren en samenwerken?
- 2 Wat zijn de kernkwadranten van jouw leidinggevende om rekening mee te houden?
- 3 Wat zijn de verwachtingen van jouw leidinggevende ten opzichte van jou?

WAT IS DE KLEUR VAN JOUW LEIDINGGEVENDE?

Het is goed om te weten wat de kleur is van jouw leidinggevende en wat haar favoriete manier van werken is. Als jij in staat bent hierbij aan te sluiten, verbinding te leggen en contact te hebben, creëer je ruimte voor jezelf en oefen je invloed uit op de uitkomst van het gesprek. Natuurlijk is jouw leidinggevende ook in staat meerdere stijlen te gebruiken. Net zoals jij alle kleuren in je hebt, heeft jouw leidinggevende dat ook. Hier kun je gebruik van maken. Een 'rode' leidinggevende zal bijvoorbeeld niet snel uit zichzelf hulp aanbieden. Je zult het actief en op de juiste manier moeten vragen.

Welke kleur heeft jouw leidinggevende? Een bepaalde kleur zal er waarschijnlijk uitspringen bij haar. Dit weet je als je over je leidinggevende nadenkt of als je haar een tijdje observeert.

- Heb je een **rode leidinggevende**? Snel in de besluitvorming, ziet het grote plaatje, is direct en sterk taak- en resultaatgericht? Zorg dan voor snelle gesprekken. Wees niet vaag, houd geen lange verhalen. Weet van te voren wat je wilt bereiken in het gesprek, bereid je goed voor en kom snel to the point. Wees specifiek en concreet. Als je vragen hebt, stel dan precieze vragen waar je een antwoord op wilt.

Als je nog dingen hebt uit te zoeken, zeg dit dan en geef ook aan wanneer je het uitzoekwerk klaar zult hebben. Nogmaals: wees zo specifiek en concreet mogelijk. Als je een keer meer tijd wilt om ergens over te brainstormen, omdat je hulp nodig hebt, maak dan een afspraak hiervoor. Kondig het aan, zodat je leidinggevende er rekening mee kan houden.

- Heb je een **blauwe leidinggevende**? Sterk analytisch en systematisch werkend. Die kritische vragen stelt om ervoor te zorgen dat de kwaliteit goed is en met aandacht luistert? Wees dan zelf zorgvuldig en doordacht in het verhaal dat jij vertelt. Benoem de specifieke stappen en heb ook de details paraat indien nodig. Heb je de details niet paraat, vraag dan door wat zij nog meer wil weten en zorg in een volgend gesprek voor de antwoorden.
- Heb je een **gele leidinggevende**? Enthousiast, inspirerend, iemand die mooie verhalen vertelt, makkelijk communiceert en behalve over de inhoud ook makkelijk over gevoelens en emoties praat? Zorg ervoor dat je enthousiast bent over haar plannen en benoem de dingen waar je vooral blij mee bent. Stel vragen over de dingen die jij graag wilt weten, zodat zij nog meer kan vertellen. Vraag om hulp, zodat zij je kan helpen met dingen die jij nog lastig vindt.
- Heb je een **groene leidinggevende**? Betrouwbaar, evenwichtig, geduldig en rechtvaardig, die goed kan luisteren en graag haar tijd beschikbaar stelt om te helpen? Wees zelf geduldig en rustig in de gesprekken, ga niet te snel. Besteed tijd aan de relatie en val niet direct met de deur in huis. Stel vragen die zorgen voor meer zekerheid over de besluitvorming. Weet zelf wat je wilt bereiken en neem de tijd in de gesprekken om hier aandacht voor te hebben.

Door aan te sluiten bij de ander zorg je voor verbinding, oefen je invloed uit en beweeg je de ander ertoe met jou mee te bewegen.

WAT ZIJN DE KERNKWADRANTEN VAN JOUW LEIDINGGEVENDE OM REKENING MEE TE HOUDEN?

Jouw leidinggevende heeft bepaalde kwaliteiten die kenmerkend voor haar zijn. Als je gevraagd wordt haar kwaliteiten te noemen, welke komen dan als eerste bij je op? Het zijn waarschijnlijk kwaliteiten die passen bij de kleur van je leidinggevende.

Voor iedere kleur kun je een aantal kernkwadranten van Daniel Ofman maken.

Een **rode leidinggevende** herken je als volgt:

.....
Kwaliteit: **Daadkrachtig**

Valkuil: **Dominant**

Allergie: **Besluiteloos**

Uitdaging: **Geduldig**
.....

Ben je zelf ook daadkrachtig, dan is de uitdaging af en toe bewust op de rem te trappen en jezelf af te vragen of jullie overal aan hebben gedacht. Soms is geduld – even tot 10 tellen, of juist niets doen – beter dan direct in actie komen.

Ben je gevoelig of allergisch voor dominant gedrag van je leidinggevende? Realiseer je dan dat de kwaliteit die erachter zit daadkracht is. Dat jij ook iets van die daadkracht hebt te ontwikkelen door te weten wat je wilt en dit onder woorden kunt brengen.

Een **blauwe leidinggevende** herken je als volgt:

.....
Kwaliteit: **Gedetailleerd**

Valkuil: **Muggenziften**

Allergie: **Onzorgvuldig**

Uitdaging: **Loslaten**
.....

Ben je zelf ook gedetailleerd en sterk analytisch, dan is de uitdaging het grotere doel voor ogen te houden. Waar wil je naartoe en wat is er in ieder geval nodig om daar te komen, zodat jullie alvast stappen kunt zetten.

Ben je allergisch voor te veel details omdat je alleen maar het grotere plaatje voor ogen hebt. Realiseer je dan dat gedetailleerd zijn helpt om het grotere plaatje compleet te maken. Het helpt je de juiste dingen te doen en zo min mogelijk fouten te maken. Wees blij met de details die jou helpen met het geheel.

Een **gele leidinggevende** herken je als volgt:

Kwaliteit: **Enthousiast**

Valkuil: **Onbezonnen**

Allergie: **Strak**

Uitdaging: **Serieus**

Ben jij ook snel enthousiast en mag je graag vertellen om zo het verhaal, de toekomst, nog mooier en groter te maken? Dan is het de uitdaging om de realiteit in de gaten te houden. Waar staan jullie nu? Wat moet er in de dagelijkse praktijk vooral gebeuren waar mensen direct iets aan hebben?

Ben je juist allergisch voor al te enthousiaste verhalen omdat je weet dat het in de praktijk vaak anders werkt, ga dan eerst mee in het enthousiasme en hoor de positieve dingen aan, zodat je op enig moment ook de minpunten kunt benoemen om samen een realistischer beeld te krijgen.

Een **groene leidinggevende** herken je als volgt:

Kwaliteit: **Behulpzaam**

Valkuil: **Geen nee zeggen**

Allergie: **Egoïstisch**

Uitdaging: **Eigen belang**

Ben jij ook behulpzaam, kun je moeilijk nee zeggen, dan is de uitdaging om te weten wat jouw belang is, waar jij in ieder geval rekening mee wilt houden. Om assertief te zijn en op te komen voor jezelf. Dit om de belangen van jezelf en jouw team in de gaten te houden in relatie tot het grotere doel van de afdeling en de organisatie.

Ben je juist allergisch voor overal rekening mee houden, iedereen willen helpen omdat het niet opschiet. Realiseer je dan dat degene die behulpzaam is graag rekening houdt met de belangen van de ander. Wat zijn jouw belangen en wat zijn de belangen van de ander? Hoe kun je met beide rekening houden?

WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VAN JOUW LEIDINGGEVENDE?

Als je weet wat de kleur van jouw leidinggevende is, en wat haar kernkwadranten zijn, wat verwacht zij dan van jou in jouw manier van werken, in jouw aanpak? Hoe ziet zij het graag?

Stel dat jij haar zou zijn – met haar kleur, haar kwaliteiten – wat verwacht je dan van jezelf? Ga eens op haar stoel zitten en kijk eens naar jezelf. Wat zou je tegen jezelf zeggen? Welke tips zou jij jezelf geven om dingen te doen of juist niet te doen?

Ga eens in gesprek met je leidinggevende over haar verwachtingen. Wat is belangrijk voor haar op het gebied van leidinggeven? Wat is haar visie op leidinggeven? Wat verwacht zij van jou op dit gebied en welk resultaat wil zij graag van jou zien? Wat is belangrijk voor haar in de samenwerking en communicatie? Door hier een gesprek over te hebben zorg je ervoor dat je het bespreekbaar maakt en je er zichtbaar invulling aan kunt geven. Hoe duidelijker, hoe beter. Verwachtingen die niet uitgesproken worden, kunnen leiden tot teleurstelling, terwijl jij je hier niet bewust van bent. Je helpt jezelf en je leidinggevende enorm om verwachtingen uit te spreken en elkaar beter te begrijpen en waarderen.

AAN DE SLAG

- 1** Observeer jouw leidinggevende in overlegsituaties. Hoe communiceert zij in een-op-een gesprekken met jou of in overleg met grotere groepen? Wat vindt zij belangrijk? Waar besteedt zij aandacht aan? Hoe schat je haar in wat kleur betreft en aan welk gedrag herken je dat in de dagelijkse praktijk?
- 2** Maak een aantal keren een kort reflectieverslag na afloop van overlegsituaties. Schrijf op wat zij doet in de communicatie en wat het effect hiervan is op jou en op anderen. Is het effect positief of juist negatief en waar ligt dat aan?
- 3** Maak een aantal kernkwadranten van jouw leidinggevende op basis van jouw observatie. Waarin lijken jullie op elkaar? Hebben jullie dezelfde kwaliteiten? Hoe voorkom je dat je allebei in dezelfde valkuil

stapt? Waar ben je allergisch voor bij jouw leidinggevende? Wat is de kwaliteit die hierachter zit en wat kun je van haar leren?

- 4 Hoe kun jij het beste aansluiten bij je leidinggevende en verbinding maken om het door jou gewenste resultaat te bereiken in het gesprek? Wat zijn voor jou belangrijke aandachtspunten om rekening mee te houden in het overleg met haar? Schrijf deze aandachtspunten op voor jezelf.
- 5 Pas deze aandachtspunten toe in het overleg dat je hebt, om te ervaren dat het werkt.
- 6 Maak de eerste weken na afloop van overleggen een reflectieverslagje van wat je anders doet en wat het effect is, zodat je gemotiveerd wordt het anders te blijven doen en te blijven leren.
- 7 Je zult regelmatig in gesprek zijn met je leidinggevende. Als je er aan toe bent, stel haar dan in een van deze gesprekken de vraag: 'Wat is de betekenis van leidinggeven voor jou?' Doe dat aan het eind van het gesprek als er nog wat tijd over is, of juist aan het begin, als je voelt dat er ruimte is om dit thema in te brengen. Kondig je vraag aan door bijvoorbeeld te zeggen: 'Ik heb een niet-alledaagse vraag over leidinggeven en ik wil heel graag jouw antwoord horen. Ik heb hier zelf ook over nagedacht en ben benieuwd naar jouw visie. Is dat oké?' Als het antwoord ja is, heb je de ruimte gecreëerd om de vraag te stellen en hierover samen in gesprek te gaan.

Wat deze opdrachten jou in de dagelijkse praktijk opleveren is een beter contact en een betere samenwerking met je leidinggevende. Een betere vertrouwensrelatie en meer onderling begrip. Je creëert meer ruimte voor jezelf om de dingen op jouw manier te doen.

Ga voor een checklist: 'Hoe ga ik om met mijn leidinggevende?' naar www.beginnenmetleidinggeven.nl

