

Leidinggeven met lef en liefde

Leidinggeven met lef en liefde

Een praktische handleiding

Carla Lodowika

Printing on demand & distributie via www.mijnbestseller.nl
en via alle boekhandels.

© 2022 Carla Lodowika

Redactie: Trijnie Duut, Velp
Vormgeving: Bert Holtkamp, Groningen

ISBN: 978 94 036 3903 1

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Casus: Thuiszorgorganisatie Assist	11
1 Leidinggeven: basisbegrippen	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Wat is leidinggeven?	13
1.3 Diverse leiderschapsstijlen	13
1.4 Leidinggeven en situationeel leiderschap	14
1.5 Kenmerken van een leidinggevende	16
1.6 Leidinggeven en effectiviteit	17
1.7 Leidinggeven en competenties	19
2 Assertiviteit	21
2.1 Wat is assertiviteit?	21
2.2 Assertief, agressief of sub-assertief gedrag en voorbeelden	21
2.3 Assertiviteit en durf/moed, samenwerken en resultaatgerichtheid	23
2.4 Assertiviteit en durf/moed	23
2.5 Assertiviteit en samenwerken	24
2.6 Assertiviteit en resultaatgerichtheid	26
3 Inlevingsvermogen	33
3.1 Wat is inlevingsvermogen?	33
3.2 Inlevingsvermogen en empathie	34
3.3 Inlevingsvermogen en transparantie/openheid	37
3.4 Inlevingsvermogen en sociabiliteit	39
3.5 Inlevingsvermogen en actief luisteren	41
4 Delegeren	43
4.1 Inleiding	43
4.2 Wat is delegeren?	43
4.3 De voorbereiding	44
4.4 Hoe delegeer je?	46
4.5 Delegeren en vertrouwen	48
4.6 Delegeren en stimuleren van medewerkers	50

5 Luisteren	53
5.1 Inleiding	53
5.2 Wat is luisteren?	53
5.3 Luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD)	55
5.4 Overzicht actief en niet actief luisteren	59
6 Feedback geven	61
6.1 Inleiding	61
6.2 Wat is feedback geven?	61
6.3. Feedback geven en het Johari venster	61
6.4 Feedback geven en ontvangen	63
6.5 Omgaan met onterechte kritiek	67
6.6 Complimenten geven en ontvangen	69
7 Leidinggeven met lef en liefde	71
7.1 Inleiding	71
7.2 Visie op leidinggeven	71
7.3 Leidinggeven en netwerken	73
7.4 Samenvatting	74
Literatuur	77
Andere bronnen	80
Bijlagen	81
Bijlage A: Soorten vragen	81
Bijlage B: SMART ontwikkelingsdoelen	82
REGISTER	83

Voorwoord

In dit boek behandel ik aspecten van het thema leidinggeven. Al jaren loop ik rond met het thema leidinggeven met lef en liefde. Een titel had ik niet. Uiteindelijk heb ik besloten het boek naar het idee dat ik had te noemen: *Leidinggeven met lef en liefde*. Het klinkt sommigen wellicht zweverig in de oren en toch is het boek verre van dat: beide voeten op de grond, zoals ik zelf in het leven sta. Daarbij wil ik de beide begrippen ontleden in competenties en kwaliteiten; de begrippen zijn anders voor velerlei uitleg vatbaar.

Al decennialang ben ik geboeid door het geven van leiding en hoe verschillend leidinggevend erin staan. Wat beweegt iemand om leiding te willen geven en op welke wijze doet hij of zij dat? Ikzelf ben op een kleine afdeling begonnen en door mijn fascinatie voor het leidinggeven in organisaties, ben ik diverse opleidingen gaan volgen om me in het leidinggeven te bekwamen. Toch kijk ik met plaatsvervangende schaamte naar die beginjaren. Mijn stijl van leidinggeven was vrij hiërarchisch. Toen ik merkte dat ik de praktische zaken goed uitvoerde en resultaatgericht werkte, begon ik het leidinggeven ook echt leuk te vinden. Ik ging met mijn hart en ziel leiding geven, in plaats van puur rationeel, technisch en feitelijk. Ik ervaarde de balans tussen inlevingsvermogen en assertiviteit als moeilijk én toch heel belangrijk.

Dit boek dient als steun voor managers/leidinggevendenden bij het onder ogen zien van de eigen leiderschapstijl. Daarnaast is het boek ook geschikt als naslagwerk bij het delegeren van taken en het aanspreken van medewerkers op gedrag of fouten op een prettige wijze. Ik had graag gewild dat dit boek er geweest zou zijn, voordat ik leiding ging geven. Het is een boek met praktische handreikingen, waarmee (beginnende) leidinggevendenden direct aan de slag kunnen. Het is in heldere en duidelijke taal geschreven. Voor iedereen goed te begrijpen.

De laatste jaren gaf ik les aan studenten die een leidinggevende functie ambieerden en aan teamleiders. Daarnaast verzorgde ik trainingen communicatie op diverse hogescholen en in bedrijven. Mijn ervaringen deel ik nu graag met anderen. Naar mijn stellige overtuiging is effectief leidinggeven, op welk niveau dan ook, bij veranderingen in de werksituatie van essentieel belang. Alleen goed feedback geven zou al winst zijn.

In de bestaande literatuur is veel te vinden over leidinggeven en leiderschapsstijlen. Ik pretendeer met dit boek niet het hele scala te behandelen. Ik heb juist gekozen om het klein te houden om mijn visie over leidinggeven erin mee te nemen en anderen te laten zien hoe leuk leidinggeven is.

Het doel van *Leidinggeven met lef en liefde* is dus de lezer op een praktische, niet al te ingewikkelde wijze te laten proeven aan effectief leidinggeven met plezier. Niet meer en niet minder.

Oosterbeek, januari 2022

Inleiding

Het hoofdthema van dit boek is leidinggeven. Leidinggeven is een activiteit waar velen mee te maken hebben, als medewerker op de werkvloer of als leidinggevende. In dit boek wordt onder leidinggevende verstaan iemand die leidinggeeft op welk niveau dan ook (coördinator, teamleider, afdelingshoofd, manager). ‘Leidinggeven met lef en liefde’ geldt dus voor iedere positie waarop je leiding geeft, ook al heeft ieder niveau zijn specifieke functie-eisen.

‘Leidinggeven met lef en liefde’ omvat diverse begrippen. De begrippen ‘lef’ en ‘liefde’ zijn containerbegrippen en derhalve voor verschillende uitleg vatbaar. Leidinggeven met lef kun je omschrijven als durf of moed tonen, grenzen stellen en recht op je doel afgaan. Leidinggeven met liefde kun je omschrijven als inlevend zijn, betrokken, stimulerend en motiverend. Eigenlijk moet je wel van mensen houden om effectief leiding te geven en medewerkers te begeleiden in hun persoonlijke en professionele groei.

De verschillende begrippen zijn concreet gemaakt en uitgewerkt in competenties (het geheel van kennis en vaardigheden). Deze competenties staan vaak in relatie tot elkaar en dragen bij aan het verbeteren van de stijl van leidinggeven.

Dit boek is primair gericht op (beginnende) leidinggevendenden. Dit boek is echter ook geschikt voor medewerkers met een adviserende functie, zoals P&O-medewerkers, medewerkers facilitaire dienst of medewerkers financiële administratie. Als je een leidinggevende functie ambieert, is dit boek een goede start om je te oriënteren op het leidinggeven.

Ieder hoofdstuk bevat een korte, theoretische introductie en daarnaast een aantal verduidelijkende voorbeelden. Aan het eind van elk hoofdstuk staan praktische oefeningen waarmee je aan de slag kunt. Daarmee kun je de genoemde begrippen snel eigen maken. In hoofdstuk 7 komen de begrippen ‘lef’ en ‘liefde’ bij elkaar in een mooie slotbeschouwing.

Het boek bevat ook een casus die de theorie verduidelijkt. De casus vergemakkelijkt het verwerken van de leerstof, terwijl de voorbeelden en situaties ongetwijfeld herkenbaar zijn. Daarom is de casus in dit boek als rode draad opgenomen.