

ELKE DAG
CHAMPAGNE



Voor Jasper en Joris die mij iedere keer weer
een mooie spiegel weten voor te houden.
Wat leer ik ontzettend veel van jullie!

Voor Oscar die onvoorwaardelijke steun,
liefde en humor al jaren met mij deelt.
Wat heb ik je lief!

En voor alle vriendinnen die mij gevraagd en
ongevraagd van advies hebben voorzien.
Dank jullie wel!

COLOFON

Elke dag champagne

Handboek voor vrouwen die starten met leidinggeven

Annemarijke van Etten

Tekstadvies en redactie Nienke van Oeveren, Boekredactie

Ontwerp en vormgeving Arjen Snijder, Het Noorden Communiqueert

Fotografie Thomas Thijssen Photography

Uitgever Donald Suidman, BigBusinessPublishers

Druk Veldhuis Media

ISBN 9789491757365

Eerste druk, september 2016

© 2016 BigBusinessPublishers Utrecht

www.bbpublishers.nl/champagne

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere wijze ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ANNEMARIJKE VAN ETTEN

ELKE DAG CHAMPAGNE

**Handboek voor vrouwen
die starten met leidinggeven**



BIGBUSINESS  **PUBLISHERS**

Inhoud

	Voorwoord	6
	Inleiding	8
	Basis	
1	Je eerste 100 dagen	14
2	Doolhof of hype - jouw leiderschapsstijl	24
3	Esther Scheffener: <i>'Een leider kan niet zonder dominant gedrag'</i>	36
	Leidinggeven	
4	Vrouwelijk leiderschap	42
5	Van een strategisch plan naar een operationeel plan	58
6	Successen vieren!	68
	Persoonlijkeiderschap	
7	Jezelf blijven	74
8	Lucille Kissels <i>'Het omarmen van dis-balans brengt rust'</i>	82
9	Barrières op de werkvloer	86
10	Emoties op de werkvloer	96
11	Presenteer jezelf met trots	102

	Leidinggeven aan een team	
12	Back-up geven én vragen!	112
13	Weerstand in je team	120
14	Omgaan met weerstand	132
15	Ineke Leemans: <i>'Als leider creëer je ruimte'</i>	138
	Leidinggeven aan medewerkers	
16	Dossieropbouw	144
17	Moeilijke gesprekken	150
18	Feedback en feedforward	162
19	Vergaderingen en teammeetings	166
20	Creëer je eigen dreamteam	170
21	Tina Bergsma: <i>'Ik heb goede support'</i>	178
	Biografie	184
	Literatuur	186
	Dankwoord	188

Voorwoord

Bedrijven en organisaties ondervinden momenteel erg veel turbulentie. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, en het ziet er naar uit dat die turbulentie alleen maar zal blijven toenemen. De gangbare reflex waarmee managers op zulke onrust en onzekerheid reageren, is om de controle op te voeren: meer regels, intensiever toezicht, meer spreadsheets.

Eigenlijk weten we allemaal wel dat we met deze typisch mannelijke stijl van coördineren, controleren en commanderen onze organisaties eerder doodslaan dan voorzien van de broodnodige energie en inspiratie.

De huidige tijd vraagt meer dan ooit om vrouwelijk leiderschap. Om richting geven, ruimte bieden en resultaten vragen. Wat professionals nodig hebben om met bevologenheid hun werk te kunnen doen, zijn de energiebronnen die vrouwelijke managers van nature geneigd zijn te bieden: autonomie, feedback, sociale steun en coaching. Veel aandacht is er voor vrouwen aan de top, maar heel weinig aandacht wordt er besteed aan de vraag hoe vrouwen aan de startstreep zich met hun speciale kwaliteiten kunnen ontwikkelen tot zelfbewuste leidinggevendenden met een eigen stijl.

Annemarijke van Etten brengt daar met dit feestelijke boek gelukkig verandering in. Overtuigend laat ze zien hoe je als startende leidinggevende met een vrouwelijke, empathische stijl tegelijk zeer resultaatgericht kunt zijn. De inzichten en adviezen in dit boek zijn gelukkig ook zeer bruikbaar voor mannelijke leidinggevendenden.

Professionals hebben recht op de beste leidinggevendenden, en bedrijven en organisaties hebben ze keihard nodig om mee te kunnen in deze turbulente tijden. Ik wens alle starters heel veel succes. Proost!

Bas Kodden

Center for Leadership & Management Development
Nyenrode Business Universiteit

*Auteur van *Word een HELD, meer bevologenheid voor jezelf en je organisatie**

Inleiding

We zitten met z'n allen in een vergaderkamer 's ochtends om 9 uur. Ik sta voor de groep en vijftien mensen kijken mij met vragende ogen aan. Er waren spanningen in het team door een besluit dat ik had genomen. Ik geef een toelichting, maar de spanning blijft hangen en wordt zelfs versterkt door twee collega's die star met de armen over elkaar blijven zitten. Ik voel een enorme onrust in mijn lijf, mijn ademhaling zit in mijn keel. Gaat nu alles stuk wat ik heb opgebouwd? Ik voel alle positieve energie wegstromen en een beklemmende stilte komt mij tegemoet.

In de afgelopen 13 jaar heb ik als leidinggevende vele van dit soort lastige momenten meegemaakt. Geraakt door vrouwelijk venijn, uit balans door masculiene bothed. Ondanks alle goede bedoelingen en positieve intenties vanuit mijn kant heb ik meer dan eens momenten meegemaakt dat ik het 'even niet wist'.

Naarmate ik mij meer ging verdiepen in dit soort lastige momenten en door de gesprekken die ik had met andere vrouwelijke leidinggevendenden, kwam ik tot het inzicht dat mannen- en vrouwenenergie in een team wel degelijk verschillend zijn. Is er een meerderheid van vrouwen in mijn team? Dan pak ik tegenwoordig vergaderingen anders aan dan bij een meerderheid aan mannen. Is de man/vrouwverhouding in balans, dan komt nog duidelijker naar voren dat vrouwen echt anders redeneren en reageren dan mannelijke collega's. Veel van de (voor)oordelen die er zijn over mannelijk- en vrouwelijk gedrag zie je terug in zo'n samengesteld team. Als het je lukt om die (voor)oordelen op tijd te herkennen en positief in te zetten ontstaat er

ruimte om veranderingen gezamenlijk en met draagvlak op te pakken en te implementeren.

Feminiene energie

Waarom een boek speciaal voor vrouwen? Je bent enorm in het voordeel als vrouwelijk leidinggevende. Over het algemeen zien, voelen en ervaren vrouwen sneller wat 'er speelt' in een team. Noem het intuïtie, noem het feminiene energie. Deze eigenschap is een bonus bij het vak dat leidinggeven heet. In mijn boek leer ik je die energie te benutten in je werk.

Is dit ook een boek voor mannen? Jazeker! Ook mannen hebben een vrouwelijke kant die ze mogen inzetten. Ben je een mannelijke leidinggevende van een vrouwenteam? Doe je voordeel met mijn adviezen.

Inmiddels ben ik 13 jaar (interim) leidinggevende, waarin ik een steile leercurve gehad heb als leidinggevende. Los van het feit dat ik makkelijk communiceer heeft Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP) mijn basishouding aangevuld met tools om nog beter te luisteren naar mijn intuïtie en nog sneller te levelen met degene die tegenover mij zit. Vele valkuilen van leidinggeven ben ik op mijn pad tegen gekomen, inclusief vooroordelen, negatieve aannames en politieke spelletjes. Als vrouw word je net wat meer uitgedaagd door je (werk)omgeving. De diverse vooroordelen zijn er echt, terwijl wij vrouwen bepaalde eigenschappen hebben die van grote toegevoegde waarde zijn bij het leidinggeven. Als wij die eigenschappen zelf maar herkennen, erkennen én durven inzetten, ben je als leidinggevende in het voordeel ten opzichte van je mannelijke collega's.

'Elke dag champagne!'

De afgelopen jaren heb ik veel jonge vrouwen in mijn teams gehad. Vrouwen die op jonge leeftijd een promotie aan zich voorbij laten gaan omdat ze de wens hebben om in de toekomst (!) kinderen te krijgen. Jonge vrouwen die net beginnen op de arbeidsmarkt en parttime willen werken. Nou is vier dagen tegenwoordig bijna de norm, maar met drie dagen per week is het lastig om voor de mooiere en

uitdagende functies in aanmerking te komen. En wat doet zo vroeg in je carrière parttime werken met je financiële onafhankelijkheid?

Het is mijn droom dat vrouwen zich bewust zijn van hun kwaliteiten en hun toegevoegde waarde als leider. Dat zij vroeg in hun carrière durven kiezen om leiding te gaan geven. En..... mocht het jou gegeven zijn om kinderen te krijgen, dan kun je maar beter een waanzinnig leuke baan hebben om naar toe te gaan wanneer je kind achterblijft bij de vader of een oppas.

Dus daarom! Daarom dit praktische boek voor de beginnende leidinggevende vrouw: Elke dag champagne!

De boektitel staat voor mij symbool voor het leven vieren, zowel thuis als op je werk als leidinggevende. Champagne heeft een feminiene, vrolijke uitstraling met een masculiene afdronk. Elke dag champagne! staat ook symbool voor de vier mooie topvrouwen die ik heb mogen interviewen. Ook van hen krijg je knallende tips om leidinggeven te vergemakkelijken en je persoonlijke groei een boost te geven. Met Elke dag champagne! wil ik iedereen uitnodigen om vooral ook te genieten van het leidinggeven en op tijd de successen te vieren. Want als je de successen benoemt en viert, stimuleer je groei en vertrouwen bij jezelf én de ander. Je krijgt positieve energie waarmee je vele uitdagingen aan kunt gaan. Daarbij stijgt het geluksgevoel waardoor jij samen met je team makkelijker in een positieve flow terecht komt. Ervaren, fouten maken en vertrouwen dat het goed komt. Het 'gewoon doen' is de beste manier om leidinggeven te leren.

Interviews van topvrouwen & 131 unieke tips

Dit praktische handboek voor vrouwen die starten met leidinggeven behandelt 17 onderwerpen waar je als leidinggevende mee te maken krijgt. In ieder hoofdstuk vind je praktische adviezen en tips passend bij het onderwerp. Elk hoofdstuk bevat:

- Vragen die jou helpen om je eigen overtuigingen in beeld te krijgen.
- Tips van experts uit de praktijk; hoe zijn zij gekomen waar ze nu zijn?
- Oefeningen die je helpen om dat wat je gelezen hebt, te oefenen, te vertalen en te gebruiken in de praktijk.

Dit boek is in de zij-vorm geschreven. Daar waar *hem* of *haar* gebruikt kan worden, schrijf ik in de vrouwelijke vorm. Hoewel alle cases rechtstreeks uit de praktijk komen, wil ik benadrukken dat herkenning berust op toeval. Alle namen zijn gefingeerd, behalve die van de geïnterviewden. *Elke dag champagne!* bevat namelijk verspreid over het boek interviews met vier inspirerende topvrouwen uit het bedrijfsleven:

- Esther Scheffener, directeur van The Human Network.
- Lucille Kissels, managing partner van IBC Academy.
- Ineke Leemans, manager van de businessunit Pensioen bij Generali Levensverzekering.
- Tina Bergsma, VP International Stations bij Air France/KLM.

Hun visie komt niet altijd overeen met mijn visie op leiderschap. Ook hier is er geen goed of fout, ieder doet het op eigen wijze. Kies de tips uit die jou passen. Stuk voor stuk hebben deze vrouwen keuzes gemaakt die van positieve invloed zijn geweest op zowel de balans in hun werkende- en privéleven, als op de positie die zij nu bekleden.

Uiteindelijk draait het om balans of juist het omarmen van disbalans, zoals Lucille Kissels het prachtig verwoordt! Weet waar je grenzen liggen en weet hoe je samen met je team de successen kunt vieren.

Proost! Op jouw succes!

‘Move out of your comfort zone. You can only grow if you are willing to feel awkward and uncomfortable when you try something new.’

Brian Tracey

Basis



1 Je eerste 100 dagen

Starten met leidinggeven, hoe doe je dat? Kom je van buitenaf? Kom je vanuit de organisatie zelf? Of ben je uit je eigen team naar voren geschoven? Hoe zorg je voor een vliegende start? Kansen grijpen, kansen krijgen, hoe vaak komt dit op je pad? Trots als een pauw dat ze jou vragen. Jou en niet die andere collega waarvan je denkt dat die het ook kan. Trots mag je zeker zijn, heb er vertrouwen in dat mensen je niet zomaar vragen. Of je nou uit de eigen organisatie komt of niet, heb vertrouwen dat als je deze kans krijgt er zeker mensen zijn die jou deze nieuwe uitdaging gunnen en toevertrouwen. Leidinggeven daagt je uit, je leert er veel van. Iedere dag weer komen er 'verrassingen' op je pad waar je adequaat op mag reageren. Een leercurve waar je ook op de lange termijn nog veel plezier van zult hebben. Geniet ervan, draag het uit en leef ernaar. Want ook je omgeving zal daarin meegaan. Dit hoofdstuk gaat over de eerste 100 dagen: de momenten van twijfel, de voordelen voor jou als startende leidinggevende en de 100 dagen strategie. Deze strategie bestaat uit zes essentiële stappen, die van jouw eerste 100 dagen een mooi succes maken.

Twijfelvragen

Leidinggeven is een keuze. Het ligt je of het ligt je niet. Je kunt dus ook nee zeggen tegen leidinggeven. Leidinggeven als doel op zich of om je cv op te poetsen heeft geen zin. Het kost je energie in plaats van dat je er energie van krijgt. Zonde voor jezelf, zonde voor het team.

Misschien komt de twijfel of leidinggeven je ligt in de vorm van een duiveltje dat zegt: ‘Kun jij dit wel? Mag jij dit wel? Wat vinden je ouders ervan?’ Of nog erger, ‘Wat vinden de collega’s ervan? Wie ben jij om deze uitdaging aan te nemen, hoe ga jij dat beter doen dan je voorganger?’ Allemaal nare vragen die je geen goed gevoel geven. Bedenk dan maar: groei ligt buiten je comfortzone. Door uit je comfortzone te stappen vind je automatisch positieve antwoorden op alle twijfelvragen die je hebt.

Heb je toch nog twijfels of leidinggeven de volgende stap is? Dan kan het beantwoorden van deze drie vragen jou helpen:

- **Voelt** het goed? Zie je mogelijkheden? Klinkt het goed in de oren?
- Is het **aanbod** in al zijn facetten oké voor jou?
- Merk je oprecht dat je leidinggevende en jij de samenwerking op **basis van gelijkwaardigheid** aangaan?

Beantwoord je alle vragen met ja, dan staat niets jou in de weg. Deze drie antwoorden zijn de basis voor een mooie start.

Voordelen van een starter

Ben je tevreden over de onderhandelingen, klopt je gevoel hierover? Dan zeg je ja! Je hebt als starter voordelen die een ervaren iemand minder heeft. De belangrijkste voordelen van een startende leidinggevende op een rij:

- Fouten maken wordt sneller geaccepteerd.
- Een brutelere, recht door zee-houding wordt sneller geaccepteerd.
- Je brengt een frisse wind, je brengt nieuwe energie die vaak opgemerkt en erg gewaardeerd wordt.

Want voor alles is een eerste keer! Neem als starter de vrijheid om wat brutaler te zijn, stel de vragen die je echt hebt. En voel de vrijheid die je krijgt, want uiteindelijk zijn het de mensen op je werk die hun waardering uitspreken naar jou; de mensen die eraan hebben bijgedragen dat jij deze functie hebt gekregen, gunnen jou deze functie. Dus geniet daarvan, leer, groei en blijf vooral ook lachen.

De 100 dagen strategie: zes stappen en een plan van aanpak

Stap 1. Zorg voor goede communicatie.

Groei jij intern door naar een nieuwe leidinggevende functie, communiceer dat dan zo snel mogelijk. Per mail communiceren is de snelste en meest effectieve manier om je collega's en je omgeving te informeren. Laat het niet rondzingen, want verhalen gaan snel en roddels nog sneller. Dus heb je 'ja' gezegd en staat de handtekening (!), doe je e-mail dan zo snel mogelijk de deur uit. Stem met je leidinggevende of HR af wie aan wie communiceert en vraag van te voren vooral inzicht in de e-mail als HR of je leidinggevende deze verstuurt. Een eerste indruk maak je maar *één* keer, dus deze e-mail moet staan als een huis. In de e-mail mag duidelijk staan:

- Waarom er voor jou gekozen is.
- Per wanneer je begint.
- Wat de hoofdlijnen zijn van je takenpakket.
- Wie jouw taken overneemt.
- Of dit een kans is voor iemand anders om door te stromen.

Je zult heel snel zien dat hierbij veel energie vrijkomt; de felicitaties stromen binnen en de mensen die er moeite mee hebben om jou te feliciteren... die herken je ook. Zij hebben wat meer tijd nodig om te wennen, geef ze die tijd en geniet voor nu van de felicitaties.

Eén van de eerste stappen die je neemt wanneer je als leidinggevende start is kennismaken met je team. Direct komen er dan veel prikkels op je af. Nieuwe mensen, nieuwe gewoonten en een team dat het spannend kan vinden wie hun nieuwe leidinggevende is. Vertrouw iedereen op z'n blauwe ogen en luister naar je onderbuikgevoel. Deze combinatie geeft je namelijk veel inzicht en ruimte om mensen beter te leren kennen. Op korte termijn één-op-één gesprekken voeren werkt ook perfect. Plan deze overleggen zo snel mogelijk; daarmee geef je het eerste signaal dat je geïnteresseerd bent in je medewerkers.

Stap 2. Maak een samenvatting van je opdracht zwart op wit.

Je tekent een contract. Meestal wordt daar een functieomschrijving bij geleverd. Wat zijn echter de mondelinge afspraken die jullie tijdens de sollicitatieprocedure besproken hebben? Vragen die je kan beantwoorden:

2 Doolhof of hype - jouw leiderschapsstijl

Welke stijl van leidinggeven spreekt jou het meeste aan? Welke stijlen herken je in je eigen omgeving? Hoe geef je vorm aan je eigen leiderschapsstijl? Er zijn de afgelopen jaren wel 40 vormen van leiderschap ontwikkeld en je kunt ze allemaal vertalen naar verschillende leiderschapsstijlen. Je eigen normen en waarden vormen jouw persoonlijke leiderschapsstijl. Iemand die kiest voor een autoritaire manier van leidinggeven geeft een andere invulling aan feminiene en mascu-liene normen en waarden dan iemand die kiest voor situationeel of participierend leiderschap. De situatie op je werk kan bovendien regelmatig om een andere leiderschapsstijl vragen. In dit hoofdstuk bespreek ik in het kort vijf algemene leiderschapsstijlen met specifieke kenmerken met als doel bewustwording van je eigen stijl en het herkennen van andere stijlen. Daarnaast ga ik dieper in op faciliterend leiderschap, omdat deze stijl bewezen effectief is en een breed 'publiek' bedient.

Vijf stijlen

Er zijn bijna net zoveel leiderschapsstijlen te benoemen als dat we karaktertrekken van mensen kunnen benoemen maar in principe zijn er vijf algemene leiderschapsstijlen te onderscheiden:

1. Autoritair
2. Meanderend
3. Faciliterend
4. Authentiek
5. Situationeel

Hierbij in het kort mijn visie op deze vijf stijlen inclusief de kenmerken en wanneer je deze stijl beter wel of niet kunt gebruiken.

1. Autoritair leiderschap

De leider ziet zichzelf als een autoriteit die het beste weet wat goed is voor de medewerkers. Er is weinig ruimte voor overleg, afstemming of verandering wanneer de route al bepaald is. Kenmerken:

- De baas kan dwingend van aard zijn.
- Meedenken over hoe bepaalde zaken anders kunnen, gaat bij voorkeur alleen op uitnodiging.
- Creativiteit is minder belangrijk, doe gewoon wat is afgesproken.
- De leider controleert de taakuitvoering.
- Medewerkers kunnen zich onderdrukt voelen, waardoor ze ja gaan zeggen en nee gaan doen.
- Het is duidelijk wat de route is, er zijn geen twijfels over taakverdeling.

Autoritair leiderschap kan van pas komen bij strakke deadlines of een ingrijpende reorganisatie waarbij de belangen van voortbestaan groot zijn. Gebruik deze leiderschapsstijl alleen als de situatie er om vraagt, hij is niet van deze tijd.

2. Meanderend leiderschap

De leider ziet zich als vooruitgeschoven post van het team. Deze leider neemt pas een besluit als iedereen het er mee eens is. Dit proces wordt makkelijk vertraagd doordat consensus pas 'in een volgend maandoverleg afgestemd kan worden'. Kenmerken:

- De leider neemt nooit alleen een besluit.
- De goede relatie is van groter belang dan het resultaat.
- Geen of trage besluitvorming.
- Kwaliteiten van de leider worden door medewerkers gelinkt aan het niveau van hun eigen welbevinden.
- Iedereen wordt gezien en gehoord.

Meanderend leiderschap is onhandig wanneer deadlines gehaald moeten worden of de werkdruk tijdelijk verhoogd wordt. Het is prima wanneer taken goed en op tijd volbracht moeten worden en de medewerker *taakvolwassen* is.

3. Faciliterend leiderschap

De faciliterende leider gelooft in het potentieel van haar medewerkers en faciliteert hen om het beste in zichzelf naar boven te halen. Kennis van de inhoud ligt voor een groot deel bij de medewerkers, de leider stemt 'de stip op de horizon' af en de route er naartoe wordt gezamenlijk vastgesteld. Faciliterend leiderschap kan ontstaan vanuit authentiek leiderschap. Kenmerken:

- Vrijheid en vertrouwen geven.
- Juiste persoon op de juiste opdracht.
- Coachen en meedenken wanneer nodig.
- Bij de leider is het kennisniveau van de inhoud beperkt.
- De leider faciliteert in tijd, ruimte en middelen zodat afgesproken resultaat ook behaald kan worden.
- De leider faciliteert groei.
- Complimenten geven.

Faciliterend leiderschap werkt goed wanneer iedereen vanuit vertrouwen en professionaliteit kan worden benaderd. Mensen die deze stijl gewend zijn vinden het wel lastig wanneer je wisselt van stijl en ook een keer nee-zegt.

4. Authentiek leiderschap

De leider blijft in al haar reacties (of in ieder geval de meeste) dicht bij zichzelf. Deze leider is goed in staat om te benoemen wat er speelt en wat het effect daarvan is op zichzelf en de omgeving. Deze leider