

INHOUD

Leeswijzer	7
------------------	---

Waar je als leidinggevende voor staat	11
---	----

DEEL I DE LASTIGE MEDEWERKERS

Inleiding	19
De enthousiaste maar zenuwachtige beginner	21
De gedemotiveerde beginner	24
De bekwame maar twijfelende groeier	27
De gemotiveerde deskundige	30
De gesloten solist	34
Het ongeleide projectiel	39
De perfectionist	46
De overenergieke dertiger	50
De afgehaakte vijfenvijftiger	55
De minimalist	63
Het goudhaantje	67
De verteller	70
De ruziemaker	75
De arrogante betweter	84
De roddelaar	91
De concurrent	95
Het zwarte schaap	100

DEEL II DE GEREEDSCHAPPEN

1 Motiveren door verbinding te creëren	107
2 Onderzoeken waar het je medewerker om gaat	109
3 Transparant zijn: feedback geven	129
4 De grens trekken	145
5 Discussiëren	149
6 Enthousiasmeren	159
7 Slecht nieuws brengen	165
8 Positie nemen in het gesprek: de roos van Leary	169

9	Situationeel leidinggeven	175
10	Waarnemen en schakelen	181
11	Onderhandelen met behoud van goede relatie	185
12	Omgaan met je team	187
13	Medewerkers selecteren en wegmotiveren	193
14	Je blokkerende overtuigingen aanpakken	195
	Nawoord	199
	Dankwoord	201
	Inspiratiebronnen	203

WAAR JE ALS LEIDINGGEVENDE VOOR STAAT

In deze inleiding leg ik het belangrijkste van je nieuwe rol uit: een goede interpretatie van wat jij als baas te doen hebt!

ZORG DAT JE JE MEDEWERKERS STEEDS BLIJFT ONTWIKKELEN

De psycholoog Martin Seligman (lees zijn *Gelukkig zijn kun je leren*) onderzocht de overeenkomsten tussen mensen die zichzelf echt gelukkig noemen. Een van de voornaamste conclusies was dat het ontwikkelen van onze persoonlijke sterke punten voldoening in het leven schenkt en werkelijk geluk.

Het belangrijkste uitgangspunt in dit boek is dan ook dat ieder mens zich wil en kan ontplooiën en ontwikkelen. Niet het behalen van succes zelf geeft voldoening, maar het streven ernaar én het besef dat je eruit hebt gehaald wat in je zat. Een goede leidinggevende gebruikt dit principe als fundament voor de relatie met zijn medewerkers. De overtuiging dat je mensen gelukkig maakt door hen te helpen het beste uit zichzelf te halen, is de sleutel tot succes als baas.

Mensen werken voor mensen. Hoe weinig en kort de contacten tussen medewerker en baas in sommige situaties ook zijn, de kwaliteit van die relatie bepaalt sterk de werktevredenheid van de medewerker en dus ook zijn inzet.

Het levert je dus veel op om continu aandacht te geven aan de ontwikkeling van je medewerkers:

- Zij ontwikkelen zich tot gemotiveerde, zelfstandige en bekwame medewerkers die bij het behalen van de resultaten weinig begeleiding van jou nodig hebben.
- De aandacht op zich komt de relatie ten goede en versterkt het vertrouwen van je medewerker in jou.
- Jij bouwt krediet op waardoor je medewerker eerder bereid is een extra inspanning te leveren wanneer dat nodig is.
- Het bevrijdt je van die vervelende positie waarin je steeds *boven* je medewerker moet staan: uiteindelijk sta je als twee volwassen zelfstandige mensen naast elkaar die elk op hun manier bijdragen aan de doelen van de organisatie.

Tussen haakjes, als ik het woord ‘baas’ gebruik in plaats van het meer rolbeschrijvende ‘leidinggevende’ doe ik dat zonder me ongemakkelijk te voelen. Ik vind dat leidinggevende en medewerker gelijkwaardig zijn als werkende persoon, maar een duidelijk verschillende rol hebben. Niks mis mee om daarover duidelijk te zijn, dus een baas is een baas. Ik ken een organisatie die het eufemisme ‘mensverantwoordelijke’ hanteerde. Daar word ik nou schichtig van. Nee, hoe helderder jij en je medewerker beseffen dat alleen maar de rol verschillend is, hoe gemakkelijker kunnen jullie in de werkrelatie als gelijkwaardige mensen naast elkaar staan!

Willen je medewerkers jou het mandaat geven hen te begeleiden in hun ontwikkeling, dan moeten ze je eerst vertrouwen. Immers, waar wantrouwen heerst, ontbreekt ook de openheid die nodig is om barrières in de ontwikkeling en persoonlijke behoeften te bespreken. Pas als je medewerker jou voor 100% vertrouwt, durft hij het aan jou inzicht te geven in en mee te laten denken over zijn eigen functioneren, inclusief zijn zwakheden en zijn twijfels. Het opbouwen van vertrouwen is het eerste waartoe jij als leider in staat moet zijn. Het komt erop aan de verbinding te maken tussen jou en je medewerkers en daarmee tussen je medewerkers en de doelen van de organisatie. Hoewel dit bouwen aan vertrouwen niet het thema van dit boek is, loopt het er wel als een rode draad doorheen.

Ik zeg hiermee niet dat je beste vriendjes moet zijn met je medewerker. In het werk gaat het gewoon over goede resultaten behalen. Het geeft ook niet als je eens uit je slof schiet en de relatie een tijdje verstoord is. Het gaat erom dat je die relatie weet te herstellen en daardoor steeds sterker maakt. Werken is samen dansen én worstelen naar het resultaat, wetende dat je onderweg verschil van mening, tegenslag, mogelijk zelfs conflicten en inzinkingen zult meemaken, naast vooral ook veel plezier! Wederzijds respect en vertrouwen in elkaars professionaliteit zijn voldoende voor een prima samenwerking, zelfs als de persoonlijke klik wat minder is.

In de begincènes van veel Hollywoodfilms (bijvoorbeeld ‘The American President’ met Michael Douglas) wordt de held vaak als een goede leider neergezet: er is een crisissituatie die hij onder controle krijgt door bevelen uit te delen aan de juiste personen. Hij doet dat op gedecideerde toon, snel en zonder enig moment te twijfelen, als een besluitvaardige brandweercommandant bij een grote brand. Blijkbaar is dat beeld van leiderschap bij Amerikanen erg populair. En inderdaad, in noodsituaties moet een leider dit kunnen.

Dit boek gaat echter niet over dat soort leiderschap. Als het goed is, heb je het als leider namelijk zo georganiseerd dat er bijna nooit noodsituaties ontstaan! Het directieve leidinggeven dat op dat soort momenten nodig is, wil je het liefst tot een minimum beperken. Dit boek gaat dus over ‘leidinggeven tussen de branden in’. Branden zijn soms onvermijdelijk, maar het is in de lange perioden daartussen dat jij als leider bouwt aan een team van zichzelf ontwikkelende mensen die – als het erom spant – ook zonder jou in staat zijn de juiste dingen te doen. Niet het brandweerkorps met de best dirigerende commandant wint

de wedstrijd, maar het team van deskundige brandweerlui dat optimaal getraind en op elkaar afgestemd werkt!

Dit boek gaat ook niet over één bepaalde stijl van leidinggeven. Iedere persoon is uniek, elke leidinggevende maakt uiteindelijk zijn eigen mix van stijlen. Maar ik zet mij af tegen die stijl van leidinggeven die medewerkers 'gebruikt', met name door te regeren op angst. Ik wil het hebben over samenwerkingsrelaties tussen leidinggevende en medewerker die behalve effectief qua resultaat ook nog plezierig zijn, en wel voor beiden. Sterker nog, die juist doordat ze plezierig zijn zulke goede resultaten opleveren.

Ik beweer niet dat een leidinggevende in elke situatie met elk soort medewerker succes moet kunnen boeken. Goed leidinggeven begint met goed selecteren! En als de chemie echt ontbreekt, zal het niet lukken. Er lopen medewerkers rond die in hun leven zo beschadigd en/of verwend zijn dat er geen land mee te bezeilen is. In zo'n situatie pleit ik voor een scheiding, in welke vorm dan ook. Ik schat echter in dat de meeste verziekte relaties tussen baas en medewerker voorkomen of verbeterd kunnen worden met de uitgangspunten en methodieken die ik beschrijf.

ALS MIDDLE MANAGER ZIT JE IN DE TANG

Als leidinggevende ben je meestal een 'middle manager'. Dat wil zeggen: je bent geplaatst tussen je medewerkers en je eigen baas. Je effectiviteit hangt sterk af van hoe jij jouw rol tussen de twee lagen in interpreteert. Jouw kijk op die tussenpositie bepaalt waarschijnlijk welke gereedschappen je wel of niet wilt gebruiken. Bij de beschrijving van die gereedschappen ben ik uitgegaan van de volgende visie op 'goed positie kiezen'.

Organisaties zijn in wezen niets anders dan een manier om een samenwerking, die gericht is op het bereiken van de gewenste gezamenlijke doelen, te structureren. In die samenwerking moeten twee dingen goed geregeld zijn:

- Alle kennis en vaardigheden die voor het behalen van de resultaten nodig zijn, moeten aanwezig zijn en effectief ingezet worden. Daarom hebben medewerkers verschillende specialisaties. Dat betekent dat ze wel gelijkwaardig zijn, maar niet gelijk.
- Er moet beslist worden wat we als gezamenlijk resultaat van de samenwerking kiezen en welke gemeenschappelijke strategie en werkwijze we gaan gebruiken. Die strategie moet continu heroverwogen en bijgesteld worden. Sommige medewerkers, de leidinggevendenden, krijgen in dat keuzeprocés een grotere rol dan de andere. Daarvoor krijgen ze meer macht en zo ontstaat een tweede ongelijkheid tussen medewerkers: de hiërarchische. Ook deze betekent nog niet dat er van ongelijkwaardigheid sprake is.

Wij mensen hebben vaak moeite met het goed omgaan met ongelijkheid. In de praktijk blijkt dat we meestal minder last hebben van de 'horizontale' verschillen in rol (kennis en

DE AFGEHAAKTE VIJFENVIJFTIGER

Gerard is 55 jaar en heeft het allemaal al lang gezien. Hij werkt al meer dan twintig jaar in dezelfde functie. Daarin is hij specialist en dat wil hij weten ook. Hij heeft specifieke kennis die hij met hand en tand verdedigt en vooral met niemand deelt. Daarmee voorkomt hij dat hij overbodig wordt, hij betitelt zichzelf graag als onmisbaar. Hij weet ook dat hij met zijn lange diensttijd voor het bedrijf een dure post zal zijn bij ontslag. Dat alles geeft hem de positie van waaruit hij alle nieuwlichterij met forse kritiek kan verwelkomen. Gerard is op deze manier moeilijk aan te sturen, het geeft hem een behoorlijke graad van onafhankelijkheid, waar hij trots op is. Hij laat zijn jongere collega's graag weten dat ze zich veel te veel aantrekken van wat die baas allemaal vertelt. Trouwens, die jongere collega's maakt hij het niet gemakkelijk, hij kan behoorlijk nukkig zijn. 'Je moet Gerards gebruiksaanwijzing kennen', krijgen nieuwkomers al snel te horen. Hij klaagt graag over de huidige toestanden en wijst er dan op hoeveel beter het vroeger was. Hij heeft ook niet meer zoveel plezier in zijn werk, het is al jaren hetzelfde, in feite doet hij het alleen nog maar voor het geld. En wat dat betreft baalt hij dat zijn loon al jaren gestabiliseerd is, hij krijgt al lang alleen nog een inflatiecorrectie. Omdat zijn werk hem weinig uitdaging biedt, zoekt hij zijn inspiratie elders: Gerard is in zijn vrije tijd actief met van alles en nog wat. Daar kan hij enthousiast over vertellen; als iemand de tijd heeft, zelfs uren.

Hoe is het zo gekomen? Ooit begon Gerard als gemotiveerde, nieuwsgierige jongeling. In het begin beviel het hem goed, hij leerde allerlei nieuwe dingen en groeide in zijn functie. Dat gaf hem het gevoel dat hij iemand was. In die tijd waren bazen erg directief, je moest gewoon doen wat ze zeiden, want voor jou twintig anderen. Beslissingen werden van hogerhand genomen, daar werd Gerard echt niet bij betrokken. Maar zolang zijn werk hem beviel en hij nieuwe dingen leerde, kon hij daar best mee leven.

Maar tijden veranderden. Na een jaar of tien stabiliseerde hij in zijn functie. Hier en daar veranderde nog wel wat, maar in feite stopte hij met leren. Hij ontwikkelde zich niet echt meer. Economisch ging het achteruit, er kwamen reorganisaties. Bij elke reorganisatie zat hij weer een tijd in spanning of hij zijn baan zou behouden. Gerard ontsprong gelukkig steeds de dans. Dat afscheid nemen van ontslagen collega's raakte hem diep, maar daar sprak hij met niemand over. Na zo'n reorganisatie deden de bazen alsof er niets gebeurd was en moest Gerard er zelfs meteen een schepje bovenop doen. Dat hij gedurende die hele reorganisatie zo zenuwachtig was geweest, vond niemand belangrijk. Dat irriteerde Gerard behoorlijk.

TOEN IK ZO OUD WAS
ALS JIJ HADDEN WE
HIERVOOR HELEMAAL
GEEN COMPUTER NODIG



Na een tijd merkte hij ook dat veel veranderingen meer het gevolg waren van nieuwe bazen die zo nodig hun aanwezigheid moesten laten blijken, dan dat ze werkelijk nodig waren. Geregeld was zo'n verandering gewoon het terugdraaien van de vorige. Wel in een iets andere vorm, officieel werd natuurlijk nooit iets teruggedraaid, maar Gerard was slim genoeg om door de mooie woorden heen te kijken. Zo ontwikkelde Gerard een flink wantrouwen tegen de veranderneigingen van nieuwe bazen.

In tijden dat het beter ging, kwamen er weer van die jonge, ambitieuze gasten bij. Mogelijke concurrenten, die hem steeds meer lieten merken dat ze hem ouderwets vonden. De energie waarmee die nieuwelingen ertegenaan gingen, vond Gerard griezelig. Dat bracht hij op zijn leeftijd niet meer op. Hij zag wel dat het grootste deel van die energie verspild werd aan verkeerde dingen, Gerard werkte een stuk slimmer, maar toch. Onbewust zocht Gerard naar manieren om zichzelf bij de volgende verandering uit de wind te houden. Zich terugtrekken op een eilandje van expertise leek hem een goede strategie. En die jonkies af en toe laten voelen dat ze niet met hem konden sollen, vond hij ook niet verkeerd.

DE VOOR- EN NADELEN VOOR GERARD

Voor alles wat mensen doen, hebben ze goede redenen. Zo ook Gerard. Door dit gedrag voelt hij zich redelijk veilig, de organisatie kan immers moeilijk om hem heen. De jongere garde benadert hem met respect vanwege die specialistische expertise, maar vooral vanwege zijn lastige gedrag. Jij hebt als baas weinig vat op hem, dus hij is tamelijk onafhankelijk.

Natuurlijk heeft zijn gedrag ook nadelen voor hemzelf. Gerard staat 's morgens niet te trapelen om aan de gang te gaan, hij vindt het werk een sleur. De uitdaging is er al lang uit. En zijn relaties met collega's zijn nou niet echt vriendschappelijk. Dat geldt al helemaal voor jou, zijn voor hem belangrijke leidinggevende. En misschien het vervelendst van alles: zijn aandacht voor alles wat niet goed gaat, maakt hem tot een ontevreden en klagende man, niet bepaald de leukste manier om door het leven te gaan.

WAT TE DOEN ALS LEIDINGGEVENDE?

Reflectiemoment: denk eens over deze vraag na voordat je verder leest. Hoe zou jij met Gerard omgaan? Welke tactiek zou jij toepassen? Wat zou je vooral niet doen? Wat denk je, kun je je het permitteren om iemand die zich zo vervelend gedraagt een luisterend oor te bieden? Helpt het hier om de grens te trekken of gaat Gerard zich dan alleen maar nog lastiger opstellen?

Als het aan Gerard ligt, laat je hem vooral met rust. Je mag verwachten dat hij dertig jaar ergernis over bazen op jou projecteert. Veel wantrouwen, ga er maar aan staan. Dat los je niet even in een gesprekje van een uur op. Als je echt met Gerard in zee wilt, moet je

gedurende langere tijd behoorlijk wat tijd in hem willen investeren, dat is duidelijk. Bij jezelf nagaan of je daartoe echt bereid bent (14) is het eerste waar je voor staat: wil jij het op je nemen om te proberen de schade te herstellen die veel anderen voor jou veroorzaakt hebben?

Wat Gerard zeker niet nodig heeft, is iemand die zijn klagen beantwoordt met 'ja, maar'. Elke tegenwerping sterkt hem in zijn idee van 'weer zo'n baas die denkt het beter te weten'. Nooit met Gerard *discussiëren* (5) dus!

Het voornaamste gereedschap uit de timmermanskist is *onderzoeken* (2) wat Gerard drijft. Wat hij vooral nodig heeft, is een luisterend oor. Iemand die hem helpt al die vervelende zaken uit het verleden achter zich te laten, die met geduld doorvraagt en echt wil begrijpen hoe Gerard tot het gedrag gekomen is dat hij nu vertoont. Dat valt niet mee, zeker niet als jouw ontevredenheid over Gerard in het heden de aanleiding is dat jij moet gaan luisteren naar zijn verhalen over het verleden. Die weerzin kan echter overgaan als je met een specifiek doel luistert. Geef Gerard alle ruimte om te vertellen, maar houd zelf goed in de gaten welke *startvraag* (2) jij precies hebt. Onderzoek gericht, dat helpt jou en Gerard. Mogelijke dingen uit het verleden die je van hem zou willen begrijpen, zijn:

- Welke leidinggevendens heeft hij zoal gehad? Wat vond hij er niet goed aan en vooral ook: wat wel?
- Welke grote veranderingen heeft hij meegemaakt? Welke vond hij een vooruitgang, welke niet?
- Welke ontslagrondes heeft hij meegemaakt? Hoe heeft hij die persoonlijk ervaren?

Ook zijn houding in het heden geeft veel stof voor gericht onderzoek:

- Hoe ervaart hij het werk zoals het nu gaat? Vraag door op verschillende aspecten: inhoud, relaties met collega's, eigen ontwikkeling, enzovoort.
- Luister kort naar zijn klagen, maar onderzoek snel welke wens achter de klacht zit. Probeer werkelijk te begrijpen wat Gerard beter vindt aan zijn voorstel van een andere manier van werken, in plaats van te discussiëren over die andere manier van werken.

Gericht, actief onderzoek van al deze aspecten, waarbij jij er geen enkel oordeel of mening tegenover zet, levert veel op:

- Je gaat begrijpen wat Gerard werkelijk belangrijk vindt en dus hoe hij te beïnvloeden is.
- Het levert een grote bijdrage aan het vertrouwen dat Gerard in jou moet ontwikkelen, wil hij veranderen.
- Het helpt Gerard zijn frustraties uit het verleden te verwerken. Misschien lukt het hem zelfs met een iets positievere kijk in het leven te staan. Daar zal hij jou eeuwig dankbaar voor zijn.
- Je ontdekt hoe deskundig en betrokken Gerard eigenlijk is. Dat geeft je op termijn de kans zijn ideeën en ervaring effectief te gebruiken. En al snel zul je ook zaken vinden waarvoor je Gerard een oprecht compliment kunt maken. Dat heeft hij misschien al jaren niet meer van zijn leidinggevende gekregen.

Maar met alleen onderzoeken kom je er niet, want Gerard vertoont onacceptabel gedrag en er is een grote kans dat hij jouw luisteren interpreteert als begrip voor en goedkeuren van zijn gedrag. Helemaal de verkeerde boodschap! Je moet dus ook een duidelijke *grens trekken* (4). Er is niets mis mee Gerard op het matje te roepen als hij weer eens met zijn afbrekende kritiek het werkoverleg gefrustreerd heeft. Je laat hem duidelijk weten dat je van dat gedrag niet gediend bent, je mag die boodschap gerust helder neerzetten. Natuurlijk is Gerard niet blij als jij de grens trekt. De kans is groot dat hij nukkig of zelfs boos reageert. De kunst is om je dan niet tot een verhitte discussie te laten verleiden, maar rustig en helder je boodschap te brengen, waarna je het gesprek gewoon beëindigt. Laat Gerard maar even tot rust komen en nadenken over wat je gezegd hebt. Een paar uur later of de volgende dag kun je dan naar hem toe gaan en hetzelfde thema nog eens met hem bespreken, maar dan met de onderzoekende stijl. Jouw 'startvraag' kan bijvoorbeeld zijn: wat brengt Gerard ertoe om zich zo op te stellen in de vergadering? Begin dat gesprek met je *bloot te geven* (3), bijvoorbeeld met een rustig en neutraal: 'Zeg Gerard, even over gisteren. Ik ben behoorlijk kortaf tegen je geweest, daarvan ben ik me bewust. En ik vind het vervelend als we op deze manier met elkaar moeten omgaan. Ik meen het echt als ik je zeg dat ik jouw manier van kritiek geven in de vergadering niet kan accepteren. Maar ik geloof ook dat we dat alleen maar kunnen veranderen als ik goed snap wat jou ertoe brengt om zo te reageren. Vertel eens, wat is dat toch?' Vervolgens doe je weer een gemeente poging om een stukje van de puzzel die Gerard voor jou is, op te lossen. Hoe beter jij in eerste instantie de grens trekt, hoe meer Gerard langzaam bereid zal zijn jou een blik te gunnen op wat er werkelijk in hem omgaat. Want impliciet geef je hem de keuze: het gevecht of de samenwerking. Als jij in je houding uitstraalt dat het wat jou betreft samenwerking is, gaat Gerard begrijpen welke winst er voor hem te behalen valt.

Pas op: wel *duidelijk schakelen* (10)! Hoe goed jij schakelt, bepaalt hier in hoge mate het succes! Veel leidinggevendens beseffen heel goed dat ze enerzijds de grens moeten trekken en anderzijds moeten luisteren. Toch geven ze daarbij vaak aan dat het effect nihil is. Meestal blijkt dan, bijvoorbeeld in rollenspellen, dat ze de onderzoekende en de stellende stijl door elkaar heen gebruiken. Vragen stellen met een geïrriteerde toon in je stem, de grens trekken met een weifelende houding, het werkt juist averechts! Als je luistert, luister dan 100%. En als je streng bent, wees dan 100% streng. Het mixen van de twee stijlen doet het effect teniet: luisteren op het moment dat je de grens wilt aangeven verzwakt de boodschap; streng zijn op het moment dat je aan het onderzoeken bent, geeft Gerard de indruk dat je niet echt wilt luisteren. Het resultaat is desastreus. Het bevestigt Gerard alleen maar in zijn stelling dat bazen niet te vertrouwen zijn! Zorg er dus voor dat je de twee stijlen in de tijd nadrukkelijk scheidt, liefst maar één stijl in hetzelfde gesprek! In termen van de *roos van Leary* (8): af en toe ga je naar Boven-Tegengedrag, het merendeel van de tijd schakel je naar Onder-Samengedrag.

Gezien de lange voorgeschiedenis van Gerards gedrag is het waarschijnlijk langere tijd nodig om deze twee soorten gesprekken met hem te hebben: enerzijds aangeven welk