

De kenmerken van leidinggeven anno 2013

Goede leidinggevende is lui



|||| In de economie zien we een tendens dat de time-to-market steeds korter wordt; net als het lontje van de afdeling Waarmaken (de IT-afdeling) waar het gaat om de relatie met de afdeling Beloven (salesprofessionals). Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in een rap tempo op en menig (oudere) IT-specialist lijkt het niet altijd meer te kunnen bijbenen. De druk op leidinggevendenden is dermate hoog dat zij de teugels nog strakker aanhalen, in de operatie duiken en mee gaan werken. De tijd die zij kwijt zijn aan een goed gesprek met medewerkers besteden zij liever aan het blussen van brandjes. Een weinig effectieve aanpak. Dit artikel breekt een lans voor lui zijn als managementskill. Het is niet alleen leuker dan medewerkers in de nek te hijgen, maar ook noodzakelijk om in de toekomst over gekwalificeerd personeel te beschikken.

Het lijkt lang geleden, de tijd dat een bijna afgestudeerde een blinkende bolide in een autoshowroom mocht uitkiezen nadat hij zijn arbeidsovereenkomst had ondertekend. Als je de arbeidsmarktgeleerden mag geloven, keren deze tijden weldra terug. Nog meer dan vroeger dienen ict-organisaties als een aantrekkelijke werkgever bekend te staan. Een organisatie waar schoolverlaters en jobhoppers graag voor willen werken en waar huidige medewerkers graag blijven werken. Eén ding is zeker: organisaties waar leidinggevendenden geen tijd schenken aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers en hen directief blijven aansturen, zijn de verliezers van morgen.

“Mijn manager is one of the guys”, zegt Steven Molenaar, softwareconsultant bij de Solimas Groep. “Hij is open en benaderbaar, maar als het moet, is zijn woord leidend. Dat vind ik een prettige manier van werken.” De ontspannen stijl van leidinggeven bij de Solimas Groep vertaalt zich naar hoge scores van de 85 medewerkers op de Trust Index van Great Place to Work. Vooral de medewerkers van InfraControl zijn bijna volmaakt tevreden over hun werkgever.

Bron: Ondernemers boegbeelden. 30 succesvolle ondernemers in beeld.

Hard werken met een glimlach

Natuurlijk moet er hard en efficiënt gewerkt worden, moeten leidinggevendenden de piketpalen in de grond slaan, en indien nodig correctiegesprekken voeren. Het is crisis en dan is het buffelen geblazen. Daar is niets mis mee. De vraag is echter of het de leidinggevende is die hard in de operatie moet werken. Moet hij altijd directief zijn?

Een leidinggevende doet de goede dingen, een manager doet de dingen goed. De leidinggevende dient een klimaat te creëren waarin zijn medewerkers met plezier presteren en zich blijvend ontwikkelen. Hij voert POP-/functioneringsgesprekken, coacht zijn medewerkers en organiseert kennisdelingssessies waarin medewerkers van en met elkaar van best practices leren. Natuurlijk kost dat geld en voor dit uurtje dus geen factuurtje. Maar voor de lange termijn is zo'n werkwijze een renderende investering. Doordat medewerkers over state-of-the-art kennis beschikken, zal de klanttevredenheid over de door hen gedane klussen groter zijn. Ook is

tijd en aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling een effectief middel om medewerkers aan de organisatie te binden.

In de marketing geldt het principe dat het binnenhalen van een nieuwe klant vijfmaal meer kost dan het behouden en uitdiepen van de relatie met een huidige klant. Zou dit principe ook niet gelden voor het aantrekken en behouden van werknemers? Zouden organisaties niet meer baat hebben bij verhoogde aandacht voor het aanwezige personeel in plaats van veel tijd en geld te spenderen aan het werven van nieuwe medewerkers?

Leidinggeven is een vak

Voor menig leidinggevende is het voeren van gesprekken en het voorzitten van een werkoverleg lastig. Bijvoorbeeld voor die leidinggevende die in zijn vorige baan systeembeheerder was en daarmee vaak de beste in zijn specialisme. Als beloning voor die excellentie werd hij leidinggevende. Met een beetje pech was de organisatie vervolgens zijn beste systeembeheerder kwijt om er een slechte en vaak ongelukkige leidinggevende voor terug te krijgen.

Leidinggeven is een vak, net als programmeren. Een leidinggevende dient de kunst van het loslaten (delegeren) te verstaan en minder operationeel bezig te zijn. En daar zit vaak de crux. Omdat hij zijn aanzien en status in de organisatie dankt aan het feit dat hij een bepaald specialisme goed in de vingers heeft, laat hij dat nog geregeld zien. Dat kost hem totaal geen moeite en vindt hij vaak leuker dan een goed gesprek voeren met zijn medewerkers. Fout dus! Een goede leidinggevende is lui voor wat betreft het zelf uitvoeren van operationele werkzaamheden. Hij voert gesprekken met zijn medewerkers waarin hij:

- blij is met een excuus;
- zijn medewerkers op hun onvolkomenheden wijst;
- zijn mond houdt.

In de volgende paragrafen worden deze stellingen uitgewerkt.

Blij met een excuus

De smoezentrommel gaat open. De excuses rollen over tafel waarom deadlines niet zijn gehaald en het product niet voor de volle honderd procent aan de specificaties voldoet...

Moeten leidinggevendenden daar blij mee zijn? Ja! (Dit antwoord zal voor veel leidinggevendenden onverwacht komen

en duidt meteen waarom zij niet altijd de meeste geschikte personen zijn om hun medewerkers te coachen.) Een excuus of een smoes is een signaal waarmee een medewerker aangeeft dat hij iets niet denkt aan te kunnen of zelfs niet aankan. Leidinggevendenden zijn blij met excuses en doen er iets anders mee dan een inhoudelijke welles-nietesdiscussie. Zij zien excuses als input voor een ontwikkeltraject. Elk excuus is subjectief. De waarheden van de leidinggevende zijn vaak anders dan die van zijn medewerker, maar de leidinggevende 2013 neemt de waarheid van zijn medewerkers als



Een excuus of een smoes is een waardevol signaal

vertrekpunt. In het functionerings- of POP-gesprek laat hij hen vertellen en luistert hij naar de redenen waarom zij iets (nog) niet (helemaal) kunnen.

Volgens Marc Lammers, huidig bondscoach van het stevig aan de weg timmerende Belgische Hockeyteam, heeft het ontwikkelen/coachen van medewerkers te maken met thema's als durf, leiderschap, samenwerken en je kwetsbaar opstellen. Als je als leidinggevende beter wil worden moet je je af en toe kwetsbaar durven opstellen. Kritisch zijn naar jezelf is voor een goede leidinggevende een onmisbare kwaliteit. Vraag je medewerkers om kritiek en bedank ze daarvoor. In Nederland zeggen we vaak alleen iets over de dingen die fout gaan. Dit is negatieve coaching. Geef vaker een compliment. De drempel wordt dan automatisch lager om kritiek te geven. Je kunt er altijd iets mee als je jezelf als leidinggevende wilt verbeteren.

Een goede leidinggevende is dus niet alleen blij met een excuus, maar durft zichzelf ook kwetsbaar en vragend op te stellen. Zo'n houding is noodzakelijk om te kunnen leren. Menen dat je alles weet, staat leren in de weg. Dat geldt zowel voor medewerkers als hun leidinggevende in elke branche.

Wijzen op onvolkomenheden

Medewerkers beginnen pas te leren als ze de stap van 'onbewust onbekwaam' naar 'bewust onbekwaam'

zetten. Zij die hun leerproces hebben stopgezet, zijn blijven steken in de fase van onbewust onbekwaam. Veranderingen komen immers alleen via het bewustzijn tot stand. Menen dat je iets al weet, is het voornaamste obstakel voor het verwerven van nieuwe kennis. Het doel van het ontwikkelen van medewerkers is hen eerst bewust onbekwaam te maken, en dat kan een taak van de leidinggevende zijn. Dan moet hij echter wel stoppen met hollen en de tijd nemen voor een echt gesprek met zijn medewerkers.

Op vierjarige leeftijd moest Epke Zonderland van zijn vader op de rekstokken. "Wat is dat en kan ik dat wel?", vroeg hij. Maar voordat hij er erg in had, hing hij al. Epke wist niet wat nu precies de bedoeling was en of hij hetgeen van hem verwacht werd wel kon. Epke was onbewust en onbekwaam. Het lukte hem niet en zijn armen begonnen zeer te doen. "Ik kan en wil niet turnen", huilde hij. Epke was zich bewust van zijn onbekwaamheid. Hij moest echter blijven hangen en met tegenzin begon hij een beetje te zwaaien.

Oefening baart kunst en weldra maakte hij zijn eerste draai. Epke deed zijn afsprong en viel. Maar dat kon de pret niet drukken. Zonder erom te vragen, oefende hij net zolang tot het wel lukte. Epke begon er zowaar lol in te krijgen, werd jeugdkampioen én werd zich bewust van zijn bekwaamheid/talent.

Op de Olympische Spelen in Londen won Epke met een fenomenale oefening een gouden plak en glunderde van oor tot oor. Als 's werelds beste turner op de rekstok vertelde hij over zijn oefening te dromen en dat hij 'm bijna met zijn ogen dicht kan uitvoeren voeren. Epke is op dat vlak onbewust en bekwaam.

Een leidinggevende houdt zijn mond

De belangrijkste vaardigheden van een leidinggevende zijn luisteren en vragen stellen. Hij maakt in coachingsgesprekken met zijn vragen op een constructieve wijze hiaten in kennis zichtbaar, net als het ontbreken van bepaalde competenties en het missen van ervaring. Luie leidinggevend 'vallen' met hun vragen onbewezen waarheden 'aan', confronteren hun medewerkers met verkeerde aannames en keuzes, en leggen de tegenstellingen in aanpakken en denktrends haarfijn bloot. Dit allemaal om medewerkers bewust te maken van waar het fout is gegaan, om hen bewust

onbekwaam te maken. Leidinggevend die 2013-proof zijn, stellen vragen zonder te antwoorden en verstaan als geen ander de kunst van het luisteren. Zij zijn alert op woorden als 'keuze', 'alternatieven', 'meeste', 'beste' en 'op

NOOT VAN DE AUTEUR

Hopelijk ziet u het nut en de noodzaak in van het coachen van medewerkers maar stelt u dat de tijds- en budgetdruk zo groot is dat opbouwend coachen schier onmogelijk is. Echter, ook in de IT-wereld geldt dat denken in mogelijkheden tot beweging leidt en denken in onmogelijkheden tot stil- en achterstand. Misschien moet u eerst eens met collega-leidinggevend de koppen bij elkaar steken, de *sense of urge* in kaart brengen en met de hogere echelons afspraken maken over de randvoorwaarden die coachen effectief mogelijk maken. Krijgt u nul op rekest steek dan geen effort in coachen (half coachen is geen coachen) en doorbuffelen. Het is dan wachten op het moment dat de wal het schip zal keren – en dan maar hopen dat uw organisatie geen achterhoedegevecht gaat voeren op de arbeidsmarkt.

dat moment'. Aan dit soort woorden gaat immers een denkproces vooraf. Vragen hierover brengen medewerkers weer terug in dit proces. Zij beleven het als het ware opnieuw en worden zich bewust van hun doen of laten.

"Een van de kenmerken in onze branche is de snelle technologische ontwikkeling. Om op kop te blijven lopen, volgen onze medewerkers frequent trainingen en opleidingen. Deze kennis is gecertificeerd en een bevestiging van de geleverde kwaliteit. Ook organiseren wij zogenaamde kennisdelingsessies waarin medewerkers hun best practices met elkaar delen. In deze sessies worden regelmatig hot shots uit het vakgebied uitgenodigd die ons dan een inspirerend verhaal vertellen. Het uit de koppen halen en delen van kennis kost waanzinnig veel energie, maar het is het waard."

Ton Eijbergen, oprichter IT-SL

Een leidinggevende is lui

Als verwachtingen over een project of traject niet zijn uitgekomen en leidinggevend hier vragen over stellen, zien zij hun medewerkers zweten en kleiner worden. Dat het niet liep, wisten zij wellicht ook wel. De vragen van hun

leidinggevende brachten voor hen echter wel ondubbelzinnig de pijnpunten aan de oppervlakte. Vroeger herstelde hun leidinggevende deze fouten en raapte hij hun scherven op. Maar in kennisdelingsessies vraagt hij hun zelf na te denken wat goed gaat en wat beter moet. Ook trapt hij niet meer in de valkuil door de helpende hand aan te reiken en te vertellen hoe het dan wel moet. Hij is zich ervan bewust dat het zelf oplossen van het probleem of te zeggen hoe het wel moet, vele malen makkelijker is en sneller tot een oplossing leidt, maar dat zijn medewerkers hier niets van leren en de volgende keer weer aan zijn bureau staan. De leidinggevende ziet de voordelen van lui zijn in en stelt alleen maar vragen die zijn medewerkers op het juiste spoor zetten en hen bewust maken van effectiever gedrag. Door rustig vragen te stellen zien medewerkers de oplossingsrichtingen niet vanzelf, maar uiteindelijk vanuit zichzelf en dat is 'slechts' de verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

"Medewerkers kunnen zich in ons kweekvijvermodel snel ontwikkelen en als wij hun niet meer kunnen bieden waar zij naar op zoek zijn, laten Bart en ik hen met plezier onder onze vleugels vandaan vliegen. Ze vertrekken door de voordeur en wij blijven goed met ze in contact. Ons wereldje is niet zo groot en je komt elkaar dus vaak tegen, hetzij als klant, hetzij als freelancers aan een klus. Zo bouwen we actief aan ons netwerk."

Bart Manuel, oprichter Tam Tam

Conclusie

Goede leidinggevend luisteren, stellen vragen, reflecteren en zetten de ander 'aan het werk'. Maar bovenal hebben ze geduld en zijn ze lui. Leidinggevend die ervan balen als de smoezentrommel opengaat, apen op hun schouders laten zetten en vertellen hoe het (wel) moet, hebben nog een lange weg te gaan. Mijn advies: leer lui te zijn, wees blij met een excuus en houd je mond en luister. Succes!

Jacco van den Berg is oprichter en directeur van Van den Berg Training & Advies.

NOOT

Verder lezen? Jacco van den Berg publiceerde recent het boek *Ondernemers boegbeelden. 30 succesvolle ondernemers in beeld* (Rotterdam 2013). ISBN 978-90-821228-0-0.