

Laat een ander groeien en presteren

Menselijk managen

Leidinggeven is voor de één een fijne uitdaging, terwijl de ander er niet aan moet denken. Hoe geef je leiding op een duidelijke en menselijke manier? En hoe houd je zelf het hoofd boven water in de positie tussen team en management?

Tekst Gerda Bos

Jeannette is 54. Haar leidinggevende heeft haar gevraagd om tijdens de samenvoeging van de secretaresses in een secretaresse-pool de leiding op zich te nemen. Ze heeft nog nooit leidinggegeven, maar vindt het wel een spannende uitdaging. Voortvarend gaat ze aan de slag... Het valt haar tegen hoeveel tijd managen vraagt en wat haar het moeilijkst valt is het delegeren. Want een ander doet het niet zoals zij zou willen dat het gebeurt... In gesprek met de directeur van het bedrijf hoort ze hem dingen zeggen als: 'Geef de verantwoordelijkheid uit handen, stel je grenzen, gedraag je als leidinggevende...' Maar hóé doe je dat dan?

Situationeel leiderschap

Als je goed bent in de uitvoering, betekent dat niet automatisch dat je gemakkelijk leiding kunt geven. Daar komen ook andere vaardigheden bij kijken. Zo moet je in staat zijn om je kennis en ervaring over te dragen aan anderen. Ook kun je niet anders dan leren accepteren dat de ander de dingen op haar eigen manier doet. En je voelt je misschien geen onderdeel van de groep meer, omdat je een andere rol hebt gekregen. Je bent manager geworden of coördinator. En daarmee hoort het bij je taak om anderen feedback te geven en taken op te dragen.

Jeannette gaat op advies van haar directeur naar een training Team-leider Secretariaat. Ze zit in een groep met anderen in dezelfde rol. Ze wisselen ervaringen uit en oefenen met het voeren van effectieve gesprekken met medewerkers. Als ze uitleg krijgt over het Situationeel Leiderschapsmodel van Hershey & Blanchard begint Jeannette te begrijpen dat ze veel meer mag variëren in haar leiderschapsstijl. De ene medewerker kan ze een klus geven en die regelt het, maar de andere moet ze uitleg en instructie geven, terwijl ze bij de derde juist moet zorgen dat ze coachende vragen stelt.

Elke medewerker is anders qua taak-volwassenheid. Een nieuwe medewerker moet duidelijke uitleg krijgen hoe systemen en procedures werken. Vaak is deze uitleg te vatten in checklists, instructies en procedurebeschrijvingen. Dan volgt een proces van leren door te doen. De een heeft iets snel onder de knie, bij de volgende duurt het wat langer en de derde zal lang bevestiging blijven zoeken of ze het

goed doet. Iedere medewerker vraagt dus een andere aanpak. Maar ook: de aanpak van de leidinggevende verschilt afhankelijk van hoe nieuw een taak voor iemand is. Een nieuwe taak vraagt in veel situaties om uitleg. En hier gaat het vaak mis, omdat de leidinggevende denkt dat iedereen kan wat zij zelf kan!

Jeannette wil graag dat er een procedureomschrijving komt van de postverwerking. Ze vraagt Elise dit te doen omdat ze Elise kent als een snelle denker en een flinke aanpakker. Elise blijkt deze klus steeds uit te stellen en dat verbaast Jeannette. Tijdens een goed gesprek blijkt Elise niet te weten hoe ze het aan moet pakken om zo'n procedureomschrijving te maken. Jeannette heeft de taak gedelegeerd, maar was vergeten om Elise instructie en uitleg te geven over de aanpak... Elise is goed in haar werk. Maar dit was een nieuwe taak! En dus is er uitleg nodig.

In onderstaand model staan de verschillende leiderschapsstijlen uitgewerkt. Hoe meer taak-volwassen iemand is, hoe minder sturend de leidinggevende is.

Vrij naar het Situationeel Leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard

Delegeren kost op korte termijn tijd

Veel goede secretaresses vinden het moeilijk om taken te delegeren aan anderen omdat ze het net zo snel zelf beter doen... Dat is op korte termijn een goede strategie, maar op lange termijn wordt je collega er niet wijzer van en krijg je zelf steeds meer werk op je bord. Als leidinggevende is het dus de uitdaging om tijd te investeren in het opleiden van medewerkers. Dat kost in eerste instantie veel meer tijd dan het oplevert, maar op lange termijn levert het je tijd op én gemotiveerde medewerkers. Want collega's die iets leren, voelen zich meer competent en dat versterkt hun zelfvertrouwen en hun motivatie. Ze zijn zich aan het ontplooiën.

Energiegevers op peil houden

Jezelf ontplooiën is een energiegever. Energiegevers helpen je om werkdruk aan te kunnen. Eva Demerouti, Arnold Bakker en Wilmar Schaufeli ontwikkelden het Werkstressoren en Energiebronnen

Jezelf ontplooiën is een energiegever

(WEB)-model. Kern van het model is dat je werkdruk ervaart en dat die ervaren werkdruk zwaar kan zijn. Je kunt deze werkdruk alleen aan als je er voldoende energiebronnen tegenover hebt staan. Belangrijke energiebronnen zijn autonomie, sociale steun, ontplooiing en feedback. Wat kan een leidinggevende met deze informatie?

Janneke is leidinggevende van een secretaresseset team. Ze merkt dat haar team lijdt onder de werkdruk na de reorganisatie. Een van de collega's meldt zich vaker ziek, anderen zijn vaker verkouden en iedereen is de laatste weken prikkelbaar. Janneke wil graag iets doen om de stemming en het werkplezier te verbeteren.

Autonomie

Op basis van het WEB-model is het belangrijk dat de leidinggevende ervoor zorgt dat de kaders van het werk duidelijk zijn en dat er tegelijkertijd ruimte is om de dingen op je eigen manier te doen (autonomie). Zo kan een leidinggevende bijvoorbeeld toestaan dat een medewerker later begint en langer doorwerkt, omdat dat beter uitkomt met kinderopvangtijden. Of misschien voelt de een meer inspiratie voor het uitwerken van de notulen om 9 uur 's ochtends terwijl de ander er liever om 2 uur in de middag aan begint.

In een gesprek met Ina, de collega die zich regelmatig ziek meldt, kiezen Janneke en Ina ervoor dat Ina thuis mag werken op de dagen dat ze zich niet zo fit voelt. Op deze manier wordt het werk wel gedaan, maar kan Ina dat op haar eigen tijd en in haar eigen tempo doen. Janneke heeft gezocht naar een manier die Ina een gevoel van autonomie geeft en dat is win-win voor allebei.

Werkplezier

Als de sfeer in een team niet goed is, ontstaan groepjes en wordt er vaker geroddeld. Dat draagt bij aan de verslechtering van de sfeer. Uit onderzoek weten we dat sociale steun op het werk juist heel belangrijk is om werkplezier te vergroten. Daarom zal een leidinggevende moeten zorgen dat irritaties worden uitgesproken, dat ieders kwaliteit zichtbaar wordt gemaakt en dat collega's die hun afspraken niet nakomen worden aangesproken op hun gedrag. Zo ontstaat een veilige werkomgeving en is er weer ruimte voor sociale steun. Ook ervaren de medewerkers op deze manier steun van hun leidinggevende!

Janneke organiseert een lunch met haar medewerkers. Ze vraagt hun te benoemen waarom de sfeer achteruit gaat. De collega's melden dat ze zich niet gewaardeerd voelen door het management en dat ze het idee hebben dat een van de collega's de leukere klussen krijgt. Janneke besluit om de directeur te vragen om de secretaresses te laten merken hoe zeer hun werk wordt gewaardeerd. Ook vraagt ze de collega's om in kaart te brengen wat leuke en minder leuke klussen zijn en hoe deze beter verdeeld kunnen worden. Tenslotte besluiten ze om vaker met elkaar te lunchen, zodat er tijd is voor gewone gesprekjes die er tijdens het werk tegenwoordig niet meer van komen. Dat helpt. Rustig aan verbetert de sfeer en gaat het ook beter met de gezondheid van de collega's.

Irritaties

Als de ene collega ziet dat de andere wegkomt met halve dagen op internet surfen of met het leveren van half werk, dan veroorzaakt dat irritaties. Daarnaast krijgt de werknemer die zich zo gedraagt het idee dat haar gedrag acceptabel is. Of ze is zich van geen kwaad bewust. Het is daarom in het belang van alle medewerkers dat gedrag dat niet gewenst is, wordt gecorrigeerd. Een leidinggevende zal dus duidelijk moeten zijn over het gedrag dat wel en niet gewenst is én zal medewerkers moeten aanspreken als ze zich niet aan de afspraken houden.

Een van de medewerkers van Janneke, Charlotte, reageert regelmatig geïrriteerd als haar iets wordt gevraagd. Dat heeft een effect op de stemming van haar collega's. Daarom gaat Janneke het gesprek met haar aan. Charlotte heeft niet in de gaten dat ze zo vaak geïrriteerd reageert en vraagt hulp van haar collega's zodat ze weet wanneer ze zo reageert. Dan blijkt dat ze vooral zo reageert als ze haar werk niet kan overzien en er dan een klus bij krijgt. Daarom gaat Janneke tegenwoordig aan

het begin van de dag even met Charlotte zitten om de planning te maken. Zo houdt Charlotte overzicht en kan ze gefundeerd aangeven of ze er wel of geen extra klus bij kan hebben.

Veel goede secretaresses vinden het moeilijk om taken te delegeren

Managen is maatwerk

Managen is een echte uitdaging. Je bent voortdurend bezig de verwachtingen van het team en van de organisatie te managen. Je kijkt naar wat medewerkers aankunnen, daagt hen uit hun grenzen te verleggen en gaat confrontaties niet uit de weg. Zo creëer je een duidelijke en veilige werkomgeving waarin ieder kan groeien en presteren!

Meer lezen

Meer weten over het WEB-model? Kijk op:

www.psychischenwerk.nl/pw/article.php?id=2719

Meer weten over het Situationeel Leiderschapsmodel? Kijk op:

http://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory <

Gerda Bos is coach, trainer, psycholoog & mediator en geeft onder andere de training Teamleider secretariaat. Kijk voor data en beschikbaarheid op managementsupport.nl
Gerda heeft veel kennis en ervaring rondom de thema's leiderschap, verandermanagement, samenwerken, communicatie, zelfmanagement en loopbaanontwikkeling. Ze schreef een aantal artikelen en boeken. Informatie: www.coachzoetermeer.nl

