

Leidinggeven in de Frontlinie



De kunst van het balanceren

Leidinggeven in de Frontlinie

De kunst van het balanceren

*“Leidinggeven lijkt op voetballen met
verschuivende doelpalen!”*



Leidinggeven in de Frontlinie is een uitgave van Inextern, ©2010

Redactie en illustraties: Rolf Mulder

Vormgeving: Boudewijn Benting

Druk: Media Centrum Emmen / Uitgeverij BeHave

Inhoudsopgave:

Voorwoord

1. De motor draaiende houden, terwijl je achter het stuur moet zitten.
2. Doe dit, doe dat!
3. Zaken naar je hand zetten.
4. Bezint eer ge begint.
5. Het is nooit klaar!
6. In control willen zijn.
7. Face the brutal facts.
8. Vergeten dat je een voorbeeldfunctie hebt.
9. Niets is slopender dan belabberde werkrelaties.
10. Dat zal ik wel even klaren!
11. Word geen leidinggevende omdat je graag de baas wilt zijn.
12. Ergert u niet, maar verwondert u slechts!
13. Leidinggeven in de Frontlinie.

Bijlage: Hoezo frontliniemanager?

Voorwoord

Leidinggeven en managen is een lastige tak van sport. Er zijn echt makkelijkere manieren om je brood te verdienen. Inmiddels zijn er sinds de negentiende eeuw zo'n 'honderdduizend' boeken verschenen over hoe je moet leidinggeven. Het heeft verdraaid weinig geholpen. Om één simpele reden: dit soort boeken worden zelden door frontliniemanagers geschreven. Dit boekje is anders. Wij hebben echte managers in de frontlinie gevraagd naar waar het om draait bij leidinggeven. Mannen en vrouwen die de dagelijkse weerbarstige praktijk van het leiden en begeleiden van mensen kennen. Aan de hand van een vragenlijst hebben we zestig managers bevroegd op allerlei aspecten van het leidinggeven. De bereidwilligheid om mee te werken was groot. En de reacties waren veelal zeer to-the-point en onomwonden: geen ingewikkeld managementjargon, maar heldere en klipklare antwoorden!

Voor ervaren leidinggevers zal dit boekje veelal een feest der herkenning zijn, (met af en toe een nieuwe invalshoek of een doordenkertje): voor onervaren leidinggevers is dit een schatkist van tips, trucs, waarschuwingen en geboden!

Instituut voor Frontliniemanagers, Groningen, januari 2010

Rolf Mulder, Richard Lubbers en Louwe van der Wal



Het Instituut voor Frontliniemanagers heeft de volgende missie;

- de cruciale linkingpin-functie van de laagste laag leidinggevers (frontliniemanagers) weer volop onder de aandacht brengen (van met name het hoger management);
- de 'know-how' rondom de specifieke competenties en vraagstukken van frontliniemanagers te vergroten (via researchprojecten) en te spreiden;
- specifieke opleidingen, cursussen, vormen van coaching, assessments en tools te ontwikkelen en aan te bieden, gericht op de professionalisering van frontliniemanagers.

Het Instituut voor Frontliniemanagers is powered by:

Inextern B.V., Zuiderpark 16, 9724 AG Groningen

T [050] 318 85 83

F [050] 314 85 20

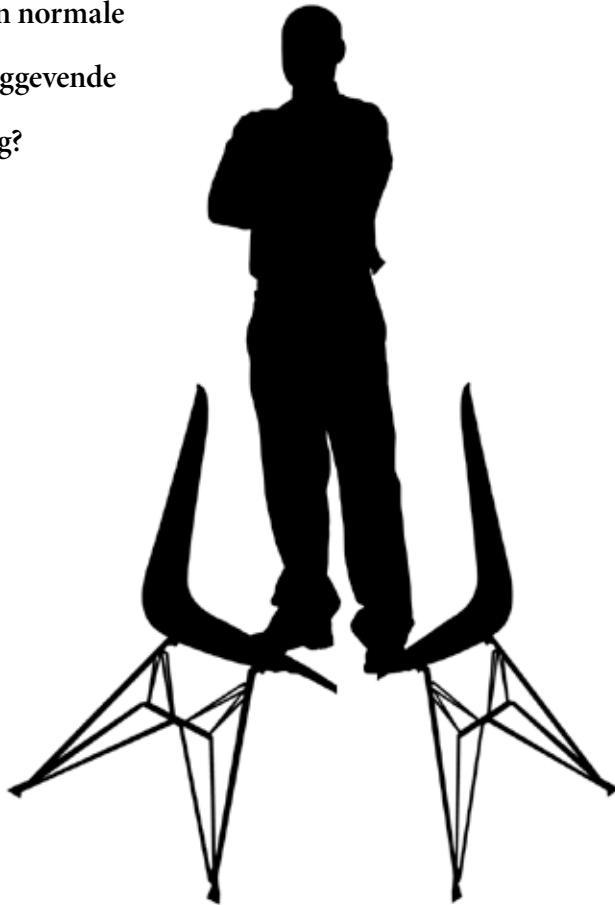
info@teaminextern.nl, www.teaminextern.nl



1

De motor draaiende houden, terwijl je achter het stuur moet zitten.

Waar ben je op een normale
werkdag als leidinggevende
eigenlijk mee bezig?



In feite zijn er twee soorten antwoorden te onderscheiden in alle reacties die we gekregen hebben op voorgaande vraag: puur beschrijvende en feitelijke opsommingen van werkzaamheden als leidinggevende en antwoorden die iets laten zien van hoe nu zo'n werkdag beleefd wordt door een leidinggevende.

Allereerst een aantal beschrijvende opsommingen van werkzaamheden als leidinggevende:

- *Lezen, schrijven van stukken, vergaderen, gesprekken voeren. Veel gesprekken voeren. Agenda bewaken. Mailen, bellen. Reizen naar en van vergaderingen buiten de organisatie.*
- *Coachen, ondersteunen, faciliteren, rapporteren, communiceren, visie ontwikkelen en implementeren.*
- *De lopende zaken checken en lijntjes uitzetten, als een spin in het web trachten alles met elkaar te verbinden.*
- *Vooraf op de hoogte blijven van wat er speelt onder de medewerkers waar je leiding aan geeft. Dat geldt zowel voor persoonlijke zaken als voor de zaken die met het werk te maken hebben. Dat zorgt er voor dat medewerkers het gevoel hebben 'er bij te horen'.*

Laten we dan eens kijken naar de reacties die iets laten zien van hoe nu zo'n werkdag beleefd wordt door een leidinggevende:

- *Ontzettend wisselend: soms brandjes aan het blussen, dan weer op hoofdlijnen. Dan weer coachend naar medewerkers en vervolgens weer voor PR doeleinden bezig.*
- *In mijn geval erg veel ad hoc en brandjes blussen! Ook onder de douche heb ik briljante invallen (extra zuurstof om het hoofd).*
- *Veel oneigenlijke rompslomp (dat wordt erger naarmate je stijgt op de ladder).*
- *L..llen, gaten vullen, de tent laten draaien en problemen in het werk als het kan snel oplossen. Aangezien wij vooral met mensen werken is het oplossen van problemen echter nogal eens problematisch.*
- *Troubleshooting, het oplossen van allerlei storingen en problemen, plannen, organiseren, coachen, delegeren, ondersteunen. Zowel vaktechnisch als sociaal wordt er vakmanschap verwacht. Het lijkt wel leiding geven!*

**Beleidszaken
denk ik 's nachts
uit, als iedereen
op bed ligt.**

Bovenstaande reacties zeggen op een bepaalde manier veel meer over wat een leidinggevende nu eigenlijk doet dan opsommingen van allerlei taken.

Natuurlijk is leidinggeven ‘dit doen en dat doen en nog wat meer dingen’, maar bovenal is leidinggeven en managen blijkbaar:

- ✓ een heleboel dingen tegelijk moeten doen;
- ✓ dingen doen, die eigenlijk een ander zou moeten doen;
- ✓ dingen doen, die niet in je taakomschrijving staan;
- ✓ dingen die je eigenlijk zou moeten doen, niet doen.

En leg dat maar eens uit aan anderen! Bijvoorbeeld aan je partner of kind als ze vragen hoe je dag was of “Papa/mama, wat doe je eigenlijk voor werk?” Het blijft altijd wat zoeken naar woorden voor dit soort vragen, en meestal beperken we ons dus maar tot een wat willekeurige opsomming van taken en werkzaamheden. Wetende dat we slechts de helft van de dagelijkse werkelijkheid uit kunnen leggen aan anderen.

Maar wat betekent deze ‘lastig uitlegbare kant van het leidinggeven’ voor de leidinggevende?

Heel eenvoudig: als je er last van hebt, sloopt het je, maar de meeste leidinggevendenden raken er door gemotiveerd! In dit verband is ooit eens het volgende geschreven:

“Produktie- en dienstverleningsprocessen zijn een chronisch drama, dan wel een adembenemende tragikomedie! Wat maar fout kan gaan in een organisatie of proces, gaat ook onherroepelijk mis. Iets wat verkeerd gaat, zal zich onvermijdelijk herhalen. En... niets is ooit zo slecht dat het niet nog slechter kan! De manager vervult een spilfunctie in deze tragikomedie. Formeel als hoofdrolspeler maar feitelijk als tragisch slachtoffer. De meeste shit komt op zijn of haar bordje. Het is dan ook volstrekt onbegrijpelijk dat er mensen onder ons zijn die deze spilfunctie willen (blijven) vervullen. Je moet er maar lol in hebben om continue onaangenaam verrast te worden door alle mogelijke combinaties van trammelant, gelazer en gepruts. Je moet het maar leuk vinden om steeds opnieuw, en tegen beter weten in, jezelf (en je mensen) weer op te krikken om door te baggeren! Een van de grote mysteries in dit leven is dat een behoorlijk percentage van deze tragische slachtoffers hier zelf geen probleem van maken. Integendeel: ze hebben er zelfs lol in! De enige mogelijke verklaring voor dit raadsel is, dat er bij dit type mensen sprake is van een afwijkend motivatieprofiel. Managen is dan ook in essentie een sado-masochistisch tijdverdrijf. Gegeven het feit

“Produktie- en dienstverleningsprocessen zijn een chronisch drama, dan wel een adembenemende tragikomedie!”

dat produktie- en dienstverleningsprocessen een continue drama zijn, kan een managementfunctie dus alleen goed vervuld worden door typen die voortdurend gelazer aantrekkelijk vinden”.

(uit: Baggeren door de Prut, Elmar, Rolf Mulder)

Soms werkt een metafoor het beste om het onuitlegbare uit te leggen. Op de vraag naar waar je op een normale werkdag eigenlijk mee bezig bent, reageerde een leidinggevende als volgt:

...vooral met het draaiende houden van de motor (de oliespuit hanteren), terwijl je achter het stuur moet zitten.

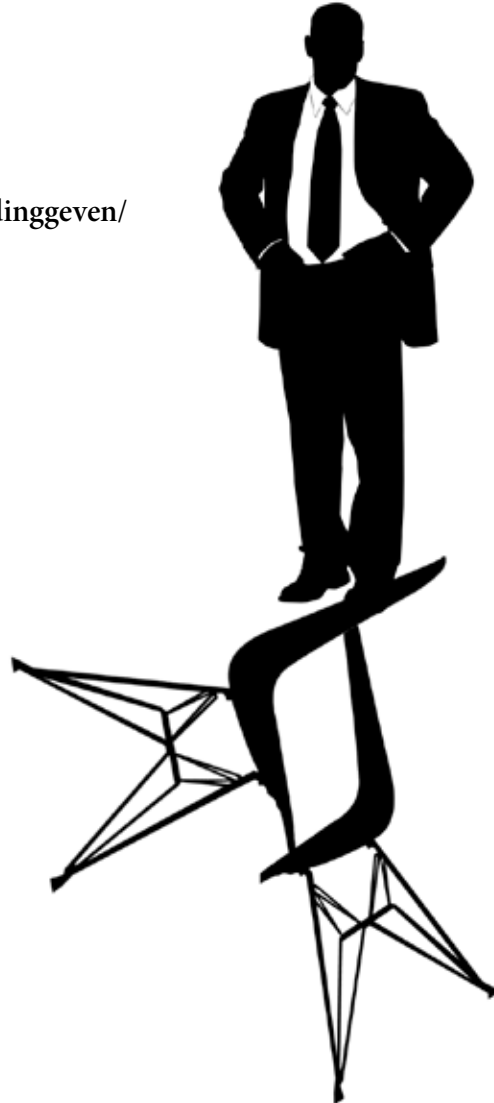
En... hoe staat u ervoor?

Nog steeds lol en plezier in de lastig uitlegbare kant van het leidinggeven?

Of... sloopt het u?

Doe dit, doe dat!

Wat is de essentie van leidinggeven/
managen (vooral niet)?



We hebben onze groep leidinggevendenden twee vragen voorgelegd: wat is de essentie van leidinggeven en wat is leidinggeven/managen vooral niet? Vaak is het interessanter om te achterhalen wat iets niet is dan wat iets wel is. Zo ook bij dit onderwerp. Dus laten we beginnen met wat leidinggeven/managen **vooral niet** is.

Een grote meerderheid denkt hier hetzelfde over; leidinggeven/managen is vooral **niet 'baasje spelen'**! Afgezien nog van het feit dat zij ervan overtuigd zijn dat 'baasje spelen' niet werkt, lijkt het ook of ze dit zelfs een verwerpelijke vorm van gedrag en houding vinden. Een paar citaten: leidinggeven/managen is vooral niet:

- *...overal de 'baas' over willen spelen. Leiding geven gebaseerd op je machtpositie;*
- *je wil opleggen (een valkuil voor ons allemaal!);*
- *orders uitdelen en je niet bekommeren hoe mensen het werk ervaren;*
- *Doe Dit Doe Dat;*
- *heersen, je eigen eer zoeken of denken dat medewerkers minderwaardig zijn of zo. Als manager ben je er voor hen!*

Waar leidinggevendenden het ook over eens zijn is dat het vooral niet de bedoeling is om als leidinggevende/manager **andermans werk/problemen over te nemen** en:

- *fouten van een ander rechtbreien. Problemen voor een ander oplossen;*
- *taken van medewerkers uit handen nemen; het zelf gaan doen;*
- *alle apen op je eigen schouders nemen;*
- *alles zelf willen doen.*

Bijzonder in de antwoorden en reacties was dat nogal eens **gebrek aan contact en communicatie** werden genoemd als iets wat vooral niet bij leidinggeven en managen hoort:

gebrek aan contact en communicatie

- *Het aanmeten van een afstandelijke houding.*
- *Contact verliezen.*
- *Opdrachten geven en zelf nergens naar kijken, is de grootste fout die gemaakt wordt.*
- *De mensen aan hun lot over laten, stuurloos, inspiratieloos en niet voldoening gevend te laten werken.*

Wat managen/leidinggeven ook vooral niet zou moeten zijn volgens iemand, is het *'managen ten gunste van je eigen carrière/positie en ter meerdere glorie van jezelf'*. M.a.w.: **eigen belangen najagen**.

Een laatste maar wel zeer lezenswaardige reactie was de opmerking dat leidinggeven/managen vooral niet een kwestie is van **aandacht geven aan verkeerde dingen**: *'Je bent gauw geneigd teveel aandacht aan de negatieve groep of personen te besteden. 80% van de managementtijd gaat naar het negatieve. Je bereikt veel meer door je op de 20% gemotiveerde medewerkers te richten. De middenmoot groep gaat wel mee en de 20% gedemotiveerde medewerkers haakt af, of je moet ze laten afhaken'*.

Samengevat: leidinggeven is dus vooral **niet** baasje spelen, andermans werk en problemen overnemen, gebrek aan contact en communicatie, eigen belang najagen en energie/tijd verkwisten. Maar wat is het dan wel? Wat is de essentie van (effectief) leidinggeven en managen?

Koers bepalen en richting geven wordt door velen als de essentie van het vak beschouwd. Iemand wist dit kort en krachtig te verwoorden: *'voorgenomen resultaten bereiken met en via je medewerkers'*. Wat schreven anderen in dit verband?:

- *Kort gezegd is de essentie van managen het onderhandelen over hoe het doel te bereiken. Je kunt er dus voor zorgen dat de doelstellingen duidelijk [SMART] zijn zodat iedereen weet wat je wilt bereiken.*
- *Samen met het team achter de doelstellingen gaan staan*
- *Weten wat je wilt en dat toch samen met anderen doen en bereiken.*
- *Ruimte geven binnen heldere kaders.*
- *Ervoor zorgen dat de medewerkers op één lijn komen en ervoor zorgen dat de doelstellingen worden gehaald, met inachtneming van diverse afspraken, regels en wetten. Goede communicatie is hierbij onontbeerlijk.*

Er voor zorgen dat de **juiste man op de juiste plaats de juiste dingen doet**, wordt als tweede essentiële kenmerk van leidinggeven en managen beschouwd:

- *Zorgen dat je mensen op hun niveau het werk uitvoeren en bij problemen/onzekerheden hierbij steun te kunnen geven.*
- *Gelijktijdig startpunt en een ieder op het juiste moment inzetten op voor een ieder hetzelfde muziekstuk.*
- *Mensen, kennis en ideeën, mogelijkheden, randvoorwaarden optimaal bij elkaar brengen om een doel te bereiken.*

En, last but not least, **motiveren, betrekken en ontwikkelen van medewerkers** wordt door velen als de essentie van leidinggeven en managen gezien:

- *Proberen het werk wat de mensen moeten verrichten mogelijk/plezierig/voldoening gevend te maken, dit levert vaak de beste prestaties op.*
- *In de basis moet je zorgen voor een goede sfeer op de werkvloer, waarin je er voor zorgt, dat mensen met plezier naar het werk gaan. Ook moet er een open communicatie kunnen plaatsvinden. Medewerkers moeten zich veilig voelen problemen te kunnen aankaarten.*
- *Faciliteren en stimuleren om het beste uit je mensen te halen.*
- *Goede afspraken maken, goede en duidelijke communicatie, discussies kunnen voeren en je team zo managen dat er een open sfeer ontstaat binnen je team zodat je een stuk makkelijker het maximale er uit kunt halen met de mogelijkheden die je hebt.*

Nog een wat bijzondere reactie willen we u niet onthouden. Van iemand met een eigen kijk op de vraag wat de essentie is van leidinggeven: *'De organisatie zo neerzetten dat je jezelf 'happy' voelt in je leidinggevende taakvervulling. De uitstraling die hiervan dan weer uitgaat motiveert de overige medewerkers in elke categorie, hetgeen vervolgens weer resulteert in acceptatie, realisatie en arbeidsvreugde. Daarmee is de bedrijfskring weer rond'*. Anderen motiveren door er voor te zorgen dat je zelf gemotiveerd bent? Om over na te denken.

En... in hoeverre hebt u nog last van dingen die niets te maken hebben met leidinggeven? Baasje spelen? Andermans problemen overnemen? Gebrek aan contact? Eigen belangen najagen en energie/tijd verkwisten? En... in hoeverre bent u bezig met de essentie van het vak? Koers bepalen en richting geven? De juiste man op de juiste plaats de juiste dingen laten doen? Motiveren, betrekken en ontwikkelen van medewerkers?

3

Zaken naar je hand zetten.

Wat vind je prettig/plezierig
in het leidinggeven?



Waarom zou je eigenlijk willen leidinggeven en managen? Wat is daar prettig en plezierig aan? Wat motiveert leidinggevendenden?

Soms hoeven dat helemaal geen positieve beweegredenen te zijn. Soms willen mensen leidinggevend worden omdat ze... een hekel hebben aan leiding ontvangen!: *“Als ik geen leidinggevende zou zijn, moest ik waarschijnlijk naar heel veel anderen luisteren, c.q. opdrachten van hen uitvoeren en dat kan ik vreselijk slecht!”* Daar is wat voor te zeggen nietwaar? Meestal geven leidinggevendenden echter andere antwoorden op de vraag wat ze plezierig en prettig vinden aan het vak van leidinggeven.

Zo heb je bijvoorbeeld degenen die vooral plezier hebben in het **‘invloed hebben en invloed uitoefenen’**. *“Zaken naar je hand zetten en dingen voor elkaar krijgen!”*, zegt bijvoorbeeld een van onze ondervraagde groep kort en kernachtig. Anderen geven soortgelijke antwoorden op de vraag wat ze prettig en plezierig vinden in het leidinggeven:

- ... een bepalende factor zijn binnen de organisatie, samen met anderen de richting bepalen.
- Dat je iedereen aan het werk zet en zelf de boel in de gaten houden.
- (Mee-)beslissen over zaken, als het puntje bij paaltje komt de richting bepalen.
- De mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de gang van zaken en daarbij persoonlijke inzichten vorm te (doen) geven.
- ...beleid overdragen en zien dat plannen uitgevoerd worden.

...een lijn uitzetten voor de toekomst is de uitdaging en tevens het plezier.

Duidelijk is dat invloed een van de prettige kanten van het leidinggeven is. Je hebt echter ook een groep leidinggevendenden die vooral gericht lijkt te zijn op de **‘ontwikkeling van medewerkers’**. Zo zegt iemand dat het prettige/plezierige van leidinggeven een kwestie is van *‘Je als persoon te kunnen en willen inzetten voor het optimaal functioneren van de aan jouw leiding toevertrouwde medewerkers’*. Helpen, ondersteunen, motiveren en coachen zijn vaak genoemde bronnen van plezier en motivatie:

- Proberen het beste uit je team/mensen te halen.
- Coachen, motiveren en stimuleren van mensen.
- Luisteren, stimuleren, motiveren van de medewerker, m.a.w. de medewerker tot zijn/haar recht laten komen.

- *Ik vind het prettig dat ik de medewerkers iets kan leren; als ze problemen hebben is het prettig als je ze snel een oplossing kunt bieden. Daarom is het goed om bij ze in de buurt te zijn. Een bijdrage leveren aan de groepsprestatie vind ik erg belangrijk.*

Coachen en het ontwikkelen van medewerkers is dus een prettig en bevredigend element in het leidinggeven. Een variant op de groep leidinggevendend die vooral plezier lijkt te vinden in coaching, zijn de leidinggevendend met een human resource-achtige oriëntatie. Zij hebben vooral **'lol' in het realiseren van organisatiedoelstellingen met en via hun medewerkers**. Zo zegt iemand dat hij/zij vooral plezier heeft in het "samen te zorgen met je team dat de organisatie staat. Dit gebaseerd op een dialoog met het team". Deze groep leidinggevendend vinden het bijvoorbeeld plezierig om:

- *Personeelsleden op die plek te krijgen waar ze goed in zijn, waardoor de motivatie voordelen oplevert voor alle partijen.*
- *Voorop te gaan in het samen ergens naar toe werken.*
- *Met een select groepje mensen een bepaald doel gezamenlijk bereiken. En dat dit, als het goed gaat, stimuleert en een positieve invloed kan hebben op de groep.*
- *Doelen bereiken, mensen motiveren om het (on)mogelijke te realiseren.*

Waarom zou je eigenlijk willen leidinggeven en managen? Wat is daar prettig en plezierig aan? Wat motiveert leidinggevendend? De vragenronde onder onze groep leidinggevendend heeft de volgende bronnen van plezier en motivatie in deze tak van sport opgeleverd:



Is daarmee het vak van leidinggeven aantrekkelijk voor iedereen? Nee: niet iedereen heeft lol in invloed willen uitoefenen en ontwikkelen van medewerkers e.d.. Maar stel dat iemand dat wel plezierig vindt, moet hij dan ook leidinggevendend worden (of blijven)? Dat hangt af of hij/zij de prijs wil betalen die hoort bij het vak van leidinggeven. En die prijs is hoog! Het volgende hoofdstuk gaat hierover. Bezint eer ge begint.

Wat motiveert u in het leidinggeven en managen?

Wat zijn uw bronnen van plezier?

Invloed hebben en uitoefenen?

Ontwikkelen van uw medewerkers?

Realiseren van doelstellingen met/via uw medewerkers?

Bezint eer ge begint.

Wat viel je tegen toen je
manager/leidinggevende werd?



Wat is de prijs die je moet betalen als je leidinggevende wordt/bent? Aan het vak zitten hele mooie kanten maar ook hele duistere kanten. De vraag naar 'wat viel je tegen toen je manager/leidinggevende werd' geeft een aardig inzicht in de 'dark side of management'.

Nogal wat leidinggevers zijn van mening dat leidinggeven eigenlijk een **enorme hoop rompslomp en werkdruk** met zich mee brengt.

Wat viel hen tegen:

- *De hoeveelheid werk!*
- *Veel regelwerk. Niets gaat vanzelf. Overal achter aan moeten lopen. Herhalen en nog eens herhalen wat je wilt.*
- *De vele hobbels die je hebt te overwinnen. Een doel stellen is mooi, maar de dingen van alledag zorgen ervoor dat de blik op dat doel vertroebelt. Met andere woorden: er zijn erg veel randzaken die op je bureau komen.*
- *Dat er een boel dingen bij komen die steeds minder met je werk c.q. vooropleiding te maken hebben.*
- *Hiërarchische en bureaucratische belemmeringen.*
- *... de druk van bovenaf, om nog beter, sneller, enz. te zijn.*

De tijd dat een baas rustig achterover hangend achter zijn bureau een sigaar rookte en zijn medewerkers zwetend rondploeterden, is dus duidelijk voorbij: leidinggeven is tegenwoordig keihard werken. En je dag wordt lang niet altijd gevuld met echt zinvol werk!

Een ander vaak genoemd minpunt is dat je **niet langer meer 'één van ons' bent** als je behoort tot het management. Zoals iemand treffend stelde: 'er wordt automatisch een afstand gecreëerd met de mensen aan wie leiding moet worden gegeven'. Anderen merkten het volgende op naar aanleiding van de vraag wat hen tegen viel toen ze manager werden:

- *De interactie met anderen werd van een geheel andere orde bij promotie binnen het bedrijf: het rollenspel van collega's onderling wijzigt naar dat van een hiërarchische verhouding. Dit vergt veel souplesse van alle betrokkenen.*
- *De afstand die op 'natuurlijke' wijze ontstond tussen mijzelf en de groep mensen waar ik uit voort kwam. Dat kan (in het begin) een redelijk eenzaam gevoel geven.*

...minpunt is dat je niet langer meer 'één van ons' bent als je behoort tot het management.

- *Ik ben vanuit de organisatie naar boven opgeklimmen en vond het in het begin lastig om collega's waar je vroeger mee samenwerkte, nu te moeten aansturen.*
- *Een eenzamer beroep en iedereen let op je. Zowel in gedrag als op datgene wat je zegt. Mensen kunnen vaak niet de scheiding aanbrengen tussen dat wat je functioneel doet en wie je bent.*

M.a.w.: it's lonely at the top!

Wat ook vaak tegenvalt is de ervaring dat het **enorm moeilijk en moeizaam kan zijn om veranderingen in- en door te voeren**. Iemand noemde 'weerstand tegen veranderen' als punt wat hem enorm tegenviel. Anderen reageerden met:

- *... dat je niet meteen je eigen ideeën moet doorduwen, maar eerst moet communiceren en luisteren naar je team, je hebt te maken met verschillende karakters.*
- *De weerstand overwinnen bij enkelen die achter de kar aan blijven hangen.*

Niets gaat vanzelf en je moet blijkbaar hard sjoeren om iets voor elkaar te krijgen. In dit verband verzochten een aantal leidinggevenden dat zij weliswaar de baas zijn maar **dat hun invloed en speelruimte vaak beperkt is**. Het viel hen tegen dat:

- *...leidinggeven niet betekent dat je het als baas ineens voor het zeggen hebt. Er zijn erg veel factoren om rekening mee te houden bij het nemen van beslissingen.*
- *.... invloed in grote ondernemingen soms wel tegen valt, omdat je in bepaalde situaties niet meer dan een onderdeel van het systeem blijkt te zijn.*

Ben je de baas en dan heb je nog weinig te zeggen! Bezint eer ge begint!

Wat een aantal leidinggevenden ook erg tegenviel toen ze begonnen met leidinggeven was de ontdekking dat hun medewerkers soms **een andere instelling en kijk op de zaak hebben** dan zichzelf. Het viel hen tegen dat:

- *... niet alle medewerkers dezelfde instelling hebben en soms heel anders tegen de zaak aankijken. Ik ga uit van een soort vanzelfsprekendheid, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn.*
- *...je vaak uit gaat van je eigen waarden en normen en dat het niet vanzelfsprekend is dat anderen die ook hanteren.*

- *... niet iedereen dezelfde motivatie heeft als ik heb. Je moet anderen telkens overtuigen.*

Verder werden de volgende tegenvallers nog genoemd:

- *Ik ben een perfectionist en wil graag alles zelf in handen houden. Delegeren vond ik in het begin moeilijk.*
- *Commentaar van je medewerkers en instructies van je eigen leidinggevende wat elkaar bijt.*
- *Leren dat je het nooit iedereen naar de zin kunt maken. Afstand nemen, loslaten.*

Wat weegt zwaarder?

Leidinggeven kan dus een verdraaid lastig vak zijn. Tegenvallers en teleurstellingen horen erbij. De vraag is uiteraard of ze zwaarder of lichter wegen dan de plezierige en prettige kanten van het leidinggeven.



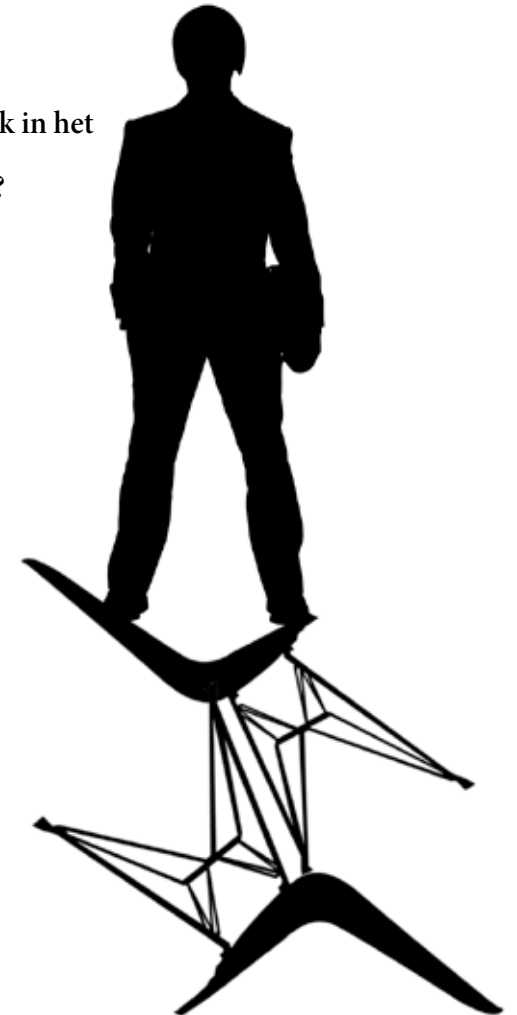
- | | |
|--|--|
| • Invloed hebben en uitoefenen | • Rompslomp en werkdruk |
| • Ontwikkelen medewerkers | • Niet langer meer 'een van ons' |
| • Realiseren doelstellingen met/ via medewerkers | • Weerstand tegen veranderen |
| | • Beperkte invloed en speelruimte |
| | • Een andere instelling en kijk op de zaak |
| | • Delegeren en loslaten |
| | • Tussen twee vuren (hoog en laag) in zitten |

Welke kant de weegschaal uitslaat hangt van veel dingen af, maar er is één factor die hierin erg belangrijk is: de kennis en kunde en competenties van de desbetreffende leidinggevende. Iemand die erg bekwaam is in leidinggeven zal de 'dark side of management' weten te hanteren en (meer dan een onbekwame leidinggevende) de plezierige kanten weten te benutten.

5

Het is nooit klaar!

Wat vind je vooral moeilijk in het leidinggeven en managen?



En... hoe staat het bij u?

Weet u uw werkdruk nog te hanteren?

Kunt u omgaan met de eenzaamheid?

Kunt u de eeuwige weerstand tegen veranderen nog de baas?

Kunt u effectief leidinggeven aan mensen met een andere instelling en

kijk op de zaak?

Leidinggeven is een lastige tak van sport. Hieronder in hoofdlijnen de zaken die leidinggeven lastig maken.

Uit bepaalde antwoorden op deze vraag krijg je de indruk dat leidinggeven een beetje lijkt op voetballen met verschuivende doelpalen. Wat is moeilijk volgens onze groep leidinggevend:

Leidinggeven lijkt op voetballen met verschuivende doelpalen.

- *Het beleid dat met de dag verandert uit te voeren.*
- *Dat je door de bomen het bos blijft zien.*
- *Agendabeheer en het stellen van prioriteiten.*
- *Onvoorziene omstandigheden, dus dingen die je nog niet eerder hebt meegeemaakt en waar je ook nog geen passend antwoord op hebt.*

Overzicht houden en prioriteiten kunnen stellen in een turbulente/nieuwe situatie doet een groot beroep op iemands **vermogen om hoofd- en bijzaken te kunnen onderscheiden**.

In dergelijke situaties moeten leidinggevend ook voortdurend wikken en wegen en **balanceren wat ze zelf gaan doen en wat ze laten doen**. En dat is ook best lastig en moeilijk, zoals een aantal managers opmerkten:

- *Overzicht houden en delegeren, ben snel geneigd om dingen 'even snel' zelf te doen.*
- *Afwegen wat je wel en niet moet doen en wat je kan delegeren.*
- *Voorkomen, dat je in geval van 'problemen' die zich voordoen het werk van iemand gaat overnemen en uitvoeren in plaats van hulp te bieden zodat de betrokkene zelf de oplossing kan vinden.*

Als leidinggevend ben je **niet altijd meer 'één van ons'**. Dit kan niet anders maar... blijft wel lastig! Een aantal leidinggevend reageerden als volgt op de vraag wat zij vooral moeilijk vonden in het leidinggeven en managen:

- *Boven je eigen jongens staan.*
- *Zoals wij leiding geven (meewerkend) betekent dat je soms boven je team moet gaan staan om wat voor reden dan ook, maar bv. tien minuten later weer in dat zelfde team meewerkt.*
- *Niet moeilijk maar lastig is het om boven partijen te blijven staan.*
- *Het omgaan met belangen en tegenstellingen is en blijft lastig.*

Moeilijk is ook het feit dat leidinggevend moeten samenwerken met medewerkers die **minder/anders gemotiveerd zijn** dan de leidinggevend zelf!

- *Vooral het motiveren. Iedereen is verschillend en heeft een andere benadering nodig. Dit is soms wel moeilijk...*
- *Niet te motiveren medewerkers!*
- *Ingrijpend kunnen overlegsituaties zijn waarbij personen niet meer primair staan voor het organisatiebelang maar voor eigen voordeel gaan.*

Gezien bovenstaande is het dan ook begrijpelijk dat managers moeite hebben met het **brenge van demotiverende boodschappen**:

- *Slecht nieuws overbrengen.*
- *Mensen aanspreken als iets niet goed gaat.*
- *In het kader van reorganisatie bepalen welke functies moeten verdwijnen in het team.*
- *Je kunt mensen wel meer, bijvoorbeeld salaris, maar dat kan om wat voor reden ook niet. Je moet dan teleurstellen. Als collega's ambities hebben is hier niet altijd ruimte voor binnen de organisatie.*

Wat ook verdraaide lastig kan zijn is '**consequent zijn**': het lijkt een continue balanceren tussen rechtlijnigheid en 'maatwerk':

- *Lastig is ook de consequente lijn vast te houden. Iedereen heeft immers zijn/haar verhaal?!*
- *Pappen en nathouden. Anders gezegd: je kunt niet altijd rechtlijnig zijn.*

Maar een van de grootste worstelingen lijkt toch wel de constatering te zijn dat, ondanks alle inspanningen, **de dingen anders lopen dan je wilt**. Op de vraag wat vooral moeilijk is aan leidinggeven en managen werd bijvoorbeeld als volgt (zuchtend) geantwoord:

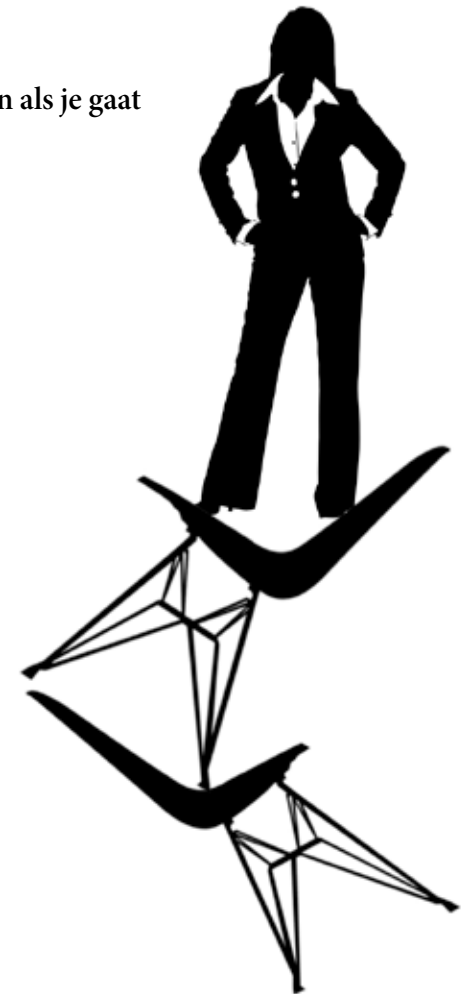
- *Het is nooit klaar!*
- *Acceperen, dat dingen niet zo vlot gaan als je wel zou willen.*

Dit is al met al heel wat. Stuk voor stuk moeilijke (of, zoals een deelnemer opmerkte: uitdagende) aspecten in het managen en leidinggeven. Aspecten waarin je je moet bekwalen om te overleven of, veel belangrijker, om plezier te houden in je functie.

6

In control willen zijn.

Wat moet je afleren en loslaten als je gaat
leidinggeven en managen?



En... hoe staat het met uw worstelingen?

Inmiddels geleerd hoofd- en bijzaken te onderscheiden?

Al weten te balanceren tussen zelf doen versus laten doen?

Gewend aan het feit dat u niet meer één van ons bent'?

Geleerd om met anders gemotiveerde medewerkers om te gaan?

*Bekwaam geworden in het brengen van demotiverende
boodschappen?*

Weet u te balanceren tussen rechtlijnigheid en maatwerk?

Kunt u accepteren dat de dingen anders lopen dan u wilt?

Als je hieronder de reacties op voorgaande vraag leest, is er maar één conclusie mogelijk: als je gaat leidinggeven moet je zichtbaar heel wat afleren en moet je de kunst van het loslaten leren beoefenen!

Zo merkte een van de leidinggevers treffend op dat het belangrijkste wat hij moest afleren het 'waanidee' is van '...alles zelf willen doen, alles perfect willen doen, alles morgen klaar willen hebben'. Heel veel 'afleren en loslaten'-punten hebben betrekking op deze uitdaging van wie doet wat: zelf doen versus laten doen. Hoe andere leidinggevers reageerden:

- *Ieder probleem tot het jouwe maken. Denken dat je de wijsheid in pacht hebt.*
- *Alles willen regelen en organiseren. Zorg dat je de helikopter view behoudt, maar delegeer zaken naar de werkvloer die op de werkvloer horen.*
- *In detail met voormalig werk bezig zijn als je leiding gevende bent geworden.*
- *Alles alleen denken te moeten doen. Je hebt een heel team dat je kan helpen. Niet alles zelf willen doen; durven delegeren.*
- *Zelf zaken uitvoeren en over alles in control willen zijn.*
- *Teveel tussendoor vragen hoe het er mee staat. Men voelt zich teveel gecontroleerd. Je medewerkers wantrouwen. Ze kunnen het wel anders zaten ze er niet.*

Als je dingen overlaat aan anderen gaan ze dat op een andere manier doen dan dat je ze zelf zou doen. En dat is even wennen. Sterker nog: als leidinggevende moet je **het idee dat anderen jouw tempo en werkwijze dienen te kopiëren echt afleren**. Een aantal leidinggevers gaven aan dat ze in dit verband het volgende moesten loslaten:

- *Meteen resultaat willen zien, je moet anderen de kans en tijd geven om het werk (goed) uit te voeren.*
- *Denken dat het vanzelf gaat.*
- *Dat sommige dingen die jezelf snel wilt doen nou eenmaal niet zo snel gaan als je in teamverband werkt. Je moet rekening houden met je andere teamleden...*
- *Niet het maximale nastreven, maar het optimale en haalbare.*

In het vorige hoofdstuk werd al geconstateerd dat **niet meer 'één van ons' zijn**, als een moeilijk punt wordt beleefd. Ook bij deze vraag wordt dit thema heel vaak genoemd. Wat moet je loslaten en afleren in het leidinggeven?:

- *Het één willen zijn met 'de jongens' Dat wil je wel, maar gaat een stuk lastiger. Er komen (geleidelijk) nieuwe relaties voor terug. Best even wennen!*
- *Je moet de switch maken, dat je niet langer één van de medewerkers bent, maar dat in bepaalde situaties je in een hiërarchische verhouding staat ten opzichte van mensen, die eerder je gelijken waren.*
- *Onderdeel van de werkvloer willen blijven want dat ben je niet (meer).*
- *Te amicaal zijn, vooral als je vanuit een groep promotie krijgt zal je toch enigszins afstand moeten nemen. Beter is ook om naar een andere groep te worden geplaatst.*
- *Steeds tegemoet komen aan alle wensen van het personeel, je moet af en toe wel eens 'nee' zeggen.*
- *Dat je het idee geeft dat je tussen de mensen staat, alsof het makkers zijn.*
- *Dat je de illusie houdt dat je een van je team blijft, zeker als je van binnen komt*

Een aantal leidinggevers zijn ook heel duidelijk over **het omgaan met eigen belangen** versus algemene belangen. Volgens hen moet je afleren om:

Zelf de eer opeisen, ook als die eigenlijk je medewerker toekomt.

- *Gespitst te zijn op eigen belang. Daarom zijn bonussen zo'n groot kwaad.*
- *Eigen belangen laten prevaleren boven het algemeen- en bedrijfsbelang.*
- *Zelf de eer opeisen, ook als die eigenlijk je medewerker toekomt.*
- *Iets ondernemen wat in feite je integriteit ondermijnt, op eigen voordeeltjes uit zijn.*

Misbruik maken van je positie moet dus duidelijk vermeden worden!

Een andere aanverwante valkuil van leidinggeven is **eigengereidheid**: het kan immers moeilijk zijn om bescheiden te blijven als je de baas bent! Volgens een aantal leidinggevendenden moet je de volgende vormen van arrogantie loslaten:

- ...de 'machtsgedachte' dat de organisatie om jou draait en dat je van onvervangbare waarde bent.
- Koste wat het kost, je gelijk willen hebben.
- Egotrippen. Er is dan altijd wel iemand die z'n been uitsteekt, waardoor je op je b. gaat. Het trieste is dat je dat 'been' niet zag omdat je met je neus omhoog liep.
- Het idee dat je anderen zodanig kan vormen dat hij/zij net zo gemotiveerd wordt als jezelf.

Leren leidinggeven is afleren en loslaten!

En... wat hebt u al afgeleerd en losgelaten?

Minder zelf doen en meer laten doen?

Anderen jouw werkwijze en tempo laten kopiëren?

'One of us' willen zijn?

Misbruik maken van je positie?

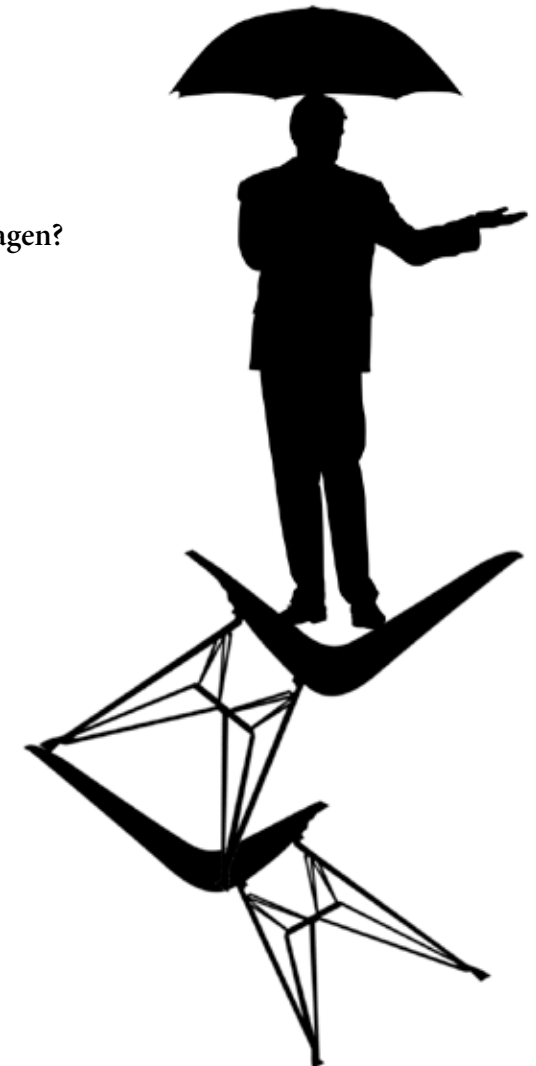
Eigengereidheid?

7

Face the brutal facts.

Waar moet je op letten

in leidinggeven en managen?



Leidinggeven is communiceren. Daarom is het ook niet verwonderlijk dat veel leidinggevendenden het over **heldere en open communicatie** hebben als ze reageren op de vraag waar je op moet letten in leidinggeven en managen:

- *Je verzekeren dat de boodschap duidelijk is overgekomen. Goede planning en tijdsafspraken maken. Jezelf ervan verzekeren dat de ander de opdracht heeft overgenomen.*
- *...als je iets niet weet, zeg dat dan!*
- *...luisteren is veel belangrijker dan praten.*
- *Duidelijk, open en eerlijk communiceren.*
- *Feedback geven, zowel positief als negatief.*

En bij een heldere en open communicatie hoort ook **een faire en eerlijke instelling** van de leidinggevende. In dit verband geven een aantal leidinggevendenden de volgende aandachtspunten mee:

- *Wees duidelijk. Communiceer open. Als je consequent en eerlijk bent, wordt dat uiteindelijk het meest gerespecteerd. Ook al is dat soms confronterend.*
- *Consequent zijn, geen toezeggingen doen, die je niet waar kunt maken.*
- *...consequent zijn (geen onbedoelde precedenten scheppen).*
- *Eerlijk zijn. Rechte rug.*
- *Respect voor de persoon maar ook 'face the brutal facts'.*
- *In het begin zullen er mensen zijn die proberen je voor hun karretje te spannen. Blijf zo neutraal mogelijk op de werkvloer.*
- *... geen onredelijk eisen aan je medewerkers stellen.*

Leidinggeven is ook gebruik maken van je bevoegdheden en invloed uitoefenen. En dat steekt nauw! Waar het om draait is een gepast en **gedoseerd gebruik van je macht** en invloed. Waar moet je op letten?

- *Geen dictatoriaal leiderschap, maar zeker ook niet over je heen laten lopen.*
- *De balans tussen directief zijn en in overleg zaken beslissen.*
- *Niet teveel je eigen zin doordrijven, tegenargumenten kritisch beoordelen.*
- *De macht die mensen je toekennen niet te misbruiken.*
- *... boven de groep blijven staan .*

Zoals al eerder geconstateerd: leidinggeven brengt een enorme hoop rompslomp en werkdruk met zich mee. En het gevaar van door de bomen het bos niet meer zien, ligt altijd op de loer. Vandaar dat de kunst van het **hoofd-**

en bijzaken leren onderscheiden zo belangrijk wordt gevonden. Let dus op:

- *... hou het breder perspectief in de gaten. Ook moet je leren relativiseren.*
- *Geregeld even afstand nemen en nadenken of je nog op het goede spoor zit. Je niet laten leiden door de hectiek van de dag. Elke dag iets doen wat wel belangrijk is en niet urgent.*
- *Dat je hoofd- en bijzaken weet te scheiden.*
- *Het is onmiskenbaar dat je 'bananenschillen' moet leren onderscheiden. Het aandachtsveld is te breed om vooraf prioriteiten te kunnen definiëren. Voor je omgeving geldt vaak dat een prioriteit datgene was, dat zojuist is fout gegaan.*
- *Ervoor zorgen dat je overzicht houdt.*

Je moet 'bananenschillen' leren onderscheiden.

Last but not least: de meeste leidinggevendenden hebben zelf ook nog een baas en opereren dus tussen hoog en laag. Ze functioneren dus in **een schakelpositie** die soms knap lastig kan zijn. Een van onze leidinggevendenden vroeg op dit punt bijzondere aandacht: 'Focus je op de verantwoordelijkheid die jij wilt hebben/nemen als leidinggevende, om niet de speelbal te worden van het hogere management ten koste van de medewerkers'.

En... hoe staat u ervoor?

In hoeverre communiceert u open en helder?

Behandelt u anderen fair en eerlijk?

Maakt u gedoseerd gebruik van uw invloed en positie?

Weet u hoofd- en bijzaken te scheiden?

In hoeverre bent u een speelbal tussen hoog en laag?

8

Vergeten dat je een voorbeeldfunctie hebt.

Wat zijn de 'do not's'
in leidinggeven en managen?



Leidinggeven is een tak van sport die nauw steekt: als je bepaalde 'geboden' overtreedt ben je 'strepen' kwijt. Iemand merkte terecht op: *"Ethiek is de leidraad tot natuurlijk gezag. Elke aantasting daarvan haalt jezelf onderuit"*. Iemand anders gaf *'morele inconsequentheid'* als belangrijkste 'do not' op. Weer iemand anders formuleerde kort en krachtig de volgende 'hoofdzonde' in leidinggeven: *"Vergeten dat je een voorbeeldfunctie hebt"*.

Laten we maar eens inzoomen op een aantal specifieke 'do not's'. Allereerst een voor de hand liggende, **onbetrouwbaarheid**:

- *Geen toezegging doen die je niet waar kunt maken.*
- *Afspraken niet nakomen.*
- *Inconsequent zijn.*
- *Je niet aan afspraken houden.*

Het volgende 'verbod' is minstens zo belangrijk: **oneerlijkheid**:

- *...halve waarheden verkondigen.*
- *Leugentjes om bestwil.*

Wat zijn de 'do not's' in het leidinggeven? Diverse leidinggevendenden zetten vormen van **'naar de mond praten'** hoog op de lijst, zoals bijvoorbeeld:

- *...met de medewerkers mee te roddelen.*
- *Meehuilen met de werkvloer.*
- *...meewaaien met de wind, 'vriendjes' willen blijven met je medewerkers.*
- *Allemansvriend willen zijn.*
- *...mensen voor trekken.*

Vormen van **autoritair en arrogant gedrag** scoren ook heel hoog:

- *...je niet verheven voelen boven.*
- *Denken dat iedereen zo maar je ideeën volgt of wil volgen.*
- *...arrogant gedrag, 'power play' ofwel 'de ander van de zender drukken'.*
- *Alles willen controleren, geen ruimte geven, geen verantwoordelijkheid durven afdragen.*
- *Op je strepen staan zonder naar argumenten van anderen te (willen) luisteren.*
- *Alle touwtjes in handen willen houden.*
- *Baas willen zijn(!).*

Heel opvallend in de lijst van do not's is toch wel de heel vaak genoemde 'zonde' van **het gebrek aan binding en verbinding**. Zo reageerde iemand als volgt op deze vraag: "Gesloten zijn, achter een bureau gaan zitten, en je niet aan je mensen op de werkplek laten zien". Wat zijn de do not's in leidinggeven?:

- ...te veel afstand houden tot de werkvloer.
- Niet communiceren + informeren + marchanderen.
- Geslotenheid, geen feedback.
- ...te afstandelijk zijn.
- Zwijgen, ja en amen zeggen.
- Te veel afwezig zijn.

De 'doodzonde' van gebrek aan binding en verbinding.

Ter lering en niet ter vermaak, hierna nog een bonte verzameling van 'verboden' in het leidinggeven:

- Wazige doelen/opdrachten, onhaalbare opdrachten.
- Achter de rug van iemand om handelen.
- ...alle apen op je schouders nemen.
- Mensen in het openbaar op hun fouten te wijzen.
- Ongeduldig zijn, te snel willen.
- Niet aan alle wensen van de mensen tegemoet komen, je moet wel laten zien dat er niet met je gesold kan worden, het niet iedereen naar zijn zin maken.
- Te veel werk geven aan collega's (geef de juiste porties werk aan collega's).

En als laatste 'verbod' nog een (relativerend) doordenkertje:

- Je verantwoordelijk voelen voor het onzichtbare dat niet te sturen is.

Leidinggeven blijkt dus een bijzonder serieuze tak van sport te zijn met een scala aan spelregels en geboden die zeer nauw steken. En ...als je deze 'geboden' overtreedt, ... ben je onherroepelijk je 'strepen' kwijt!

En... hoe staat u ervoor??

In hoeverre overtreedt u de geboden van het leidinggeven?

Hoe betrouwbaar bent u?

Hoe eerlijk bent u?

Autoritair/arrogant?

In hoeverre bindt en verbindt u zich met uw medewerkers?

Niets is slopender dan belabberde werkrelaties.

Wat is essentieel om het vak van
leidinggeven tot je pensioen vol te houden?



Leidinggeven en management kan een vrij risicovolle manier van broodwinning zijn. Je kunt er bijvoorbeeld heel moe van worden. Of een burn-out van krijgen. Je kunt er ook verzuurd van raken. Of depressief en een vroegtijdige beëindiging van je loopbaan is ook niet uitgesloten.

Eerst even een ontboezeming van een echte ervaringsdeskundige op dit terrein: *‘Met het ouder worden exploiteer je vaak je ervaring en ben je vaak niet geneigd het anders en (misschien wel beter) te doen. In ondernemingen en instituten waar veel verandert of moet veranderen is het moeilijk om de ouder wordende leidinggevende te handhaven. Je moet hem eigenlijk schuiven naar een andere positie waar hij beter tot zijn recht komt. De cultuur van de onderneming en de salarissystemen zitten dat vaak in de weg. Oftewel dat zal je moeten veranderen om het tot je pensioen vol te houden. Doe je dat niet dan blijf je met al die ontslagen van ~55+ers zitten. Ik koos voor een vroeg vertrek uit het management met een regeling waardoor ik me kon blijven bezighouden met dingen waar ik beter geschikt voor was. De salarisdaling die daar aanvast zat kon en wilde ik me permitteren maar dat is een luxe die maar weinigen hebben’.*

Hoe hou je het dus vol? Of, nog beter: hoe kun je er plezier in blijven beleven?

Veel adviezen van onze ervaringsdeskundigen over hoe je het kunt volhouden hebben betrekking op **de kunst van het loslaten**, in de vorm van afstand nemen, relativeren en ... delegeren. Een aantal adviezen:

- *Dingen ook weer los kunnen laten, Spanningen van je af kunnen zetten.*
- *Fluitend naar je werk en zingend weer naar huis, gestoeld op de drie belangrijkste peilers: delegeren, relativeren en een dosis humor.*
- *Vooral rustig blijven, niet teveel in de stress geraken. De zaak regelmatig van een afstandje bekijken.*
- *Voor jezelf evalueren en als je denkt dat je het goed hebt gedaan er rustig een borrel op drinken en gaan slapen.*
- *Zorgen dat je gemist kunt worden en dus een vrije dag/vakantie op z'n tijd kunt nemen.*
- *Rustmomenten organiseren.*
- *... accepteren dat zaken soms anders gaan, dan dat je had gepland. Je vooral richten op het doel en niet het proces daar naar toe heilig verklaren.*

**Niet harder willen werken,
maar slimmer werken.**

Maar, alleen maar de kunst van het loslaten beoefenen, is niet voldoende. Volgens een aantal anderen zou het ook heel verstandig kunnen zijn **om jezelf juist uit te blijven dagen en te ontwikkelen**:

- *Zoek iedere dag naar een nieuwe uitdaging.*
- *... open staan voor ideeën van anderen.*
- *Andere dingen dan je werk doen.*
- *Blijven studeren.*
- *Jezelf kennen en werken aan jezelf (bijv. d.m.v. SWOT-analyse... ook blijven werken aan eigen competentie.*
- *Open staan voor nieuwe ontwikkelingen, kijk ook eens binnen andere organisaties en ook binnen andere branches. Wordt niet bedrijfsblind.*

Voorkom de sleur en **zoek de verandering** is een soortgelijk advies van een aantal leidinggevenden:

- *Regelmatig een andere groep mensen aansturen.*
- *Tijdig van werkgever veranderen of zelfstandig worden.*

Niets is slopender dan belabberde, onderkoelde of verstoorde werkrelaties. Het opbouwen en handhaven van **goede werkbare werkrelaties** is dan ook essentieel voor het 'volhouden':

- *...fijne collega's (ze mogen/moeten je ook de waarheid durven zeggen).*
- *Lol houden in je werk door een goede (niet persé vriendelijke) band op te bouwen met je medewerkers en collega's.*
- *Support van je leidinggevende en ook feedback zodat je wel gezamenlijk op koers blijft varen.*
- *Goede afstemming met de top. Gezelligheid met je team.*

En... hoe staat u ervoor?

Houdt u het vol tot aan uw pensioen?

Of beter, hoe blijft u plezier behouden in uw vak?

Beoefent u de kunst van het loslaten?

Organiseert u rustmomenten?

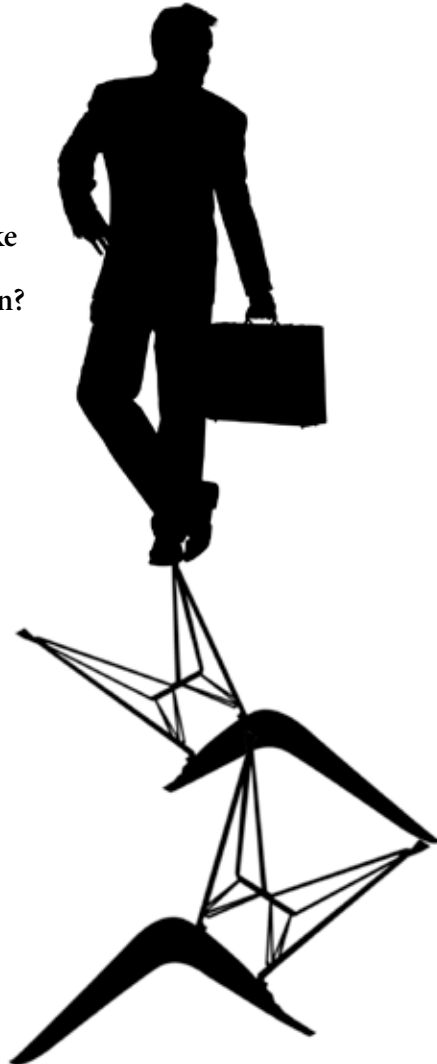
Blijft u uzelf uitdagen en ontwikkelen?

Zoekt u de verandering?

Investeert u in goede werkrelaties?

Dat zal ik wel even klaren!

Als je morgen opnieuw mocht
beginnen met leidinggeven, welke
fout zou je dan beslist niet maken?



Laten we beginnen met wat je zou kunnen benoemen als de moeder van alle fouten: iemand stelde terecht dat “*De grootste fout is om geen nieuwe fout te durven maken*”. Twee andere leidinggevenden wezen op een andere, minstens zo fundamentele vergissing. Op de vraag welke fout zij beslist niet meer zouden maken, reageerden ze met:

- *De beginnersfout; dat zal ik wel even klaren.*
- *Denken dat je het er zo even bij doet.*

Veel genoemde fouten hadden betrekking op de kwestie van **het te weinig/te laat delegeren**, loslaten en anderen inschakelen:

- *Niet meer denken: “Dan zal ik het wel doen”.*
- *Te lang wachten met delegeren.*
- *Het teveel zelf doen en zaken teveel naar je toetrekken i.p.v. te delegeren.*
- *Snel beslissingen willen nemen en deskundige medewerkers niet voldoende raadplegen.*
- *Details en zelf alles willen weten/doen (loslaten).*
- *Proberen elk probleem wat op je weg komt, zelf op te lossen in plaats van de verantwoordelijkheid voor de oplossing op de goede plaats te leggen.*

Wat veel leidinggevenden ook achteraf als fout bestempelen is dat ze **te meegaand naar anderen zijn** geweest (ten koste van henzelf):

- *Onder laten sneeuwen door anderen.*
- *Niet te meegaand zijn, meteen duidelijk maken waar je voor staat (zonder te bazig te zijn natuurlijk).*
- *Ik zou niet meer te amicaal worden met sommige medewerkers.*
- *Achteraf gezien denk ik dat ik minder naar iedereen zou moeten luisteren en meer, met wellicht een kleinere groep enthousiaste mensen, het beleid zou moeten bepalen. De grootste fout is dat je het teveel mensen naar hun zin moet maken, terwijl er een resultaat bereikt moet worden.*

Een aantal leidinggevenden zou beslist niet meer de fout maken om te denken dat zijn of haar **medewerkers hetzelfde tempo en dezelfde instelling en motivatie hebben dan henzelf**, met alle negatieve gevolgen van dien:

- *Er van uit gaan dat iedere medewerker dezelfde drive en energie heeft met betrekking tot de organisatie.*
- *Veranderingen sneller doorvoeren dan mijn team aankan.*

- *Ik zou proberen om mijn tempo wat beter aan te passen aan mijn omgeving. En misschien wat vaker de kat uit de boom kijken.*
- *Het verliezen van geduld.*

Mijn tempo wat beter aanpassen aan mijn omgeving.

Natuurlijk zijn er nog veel meer type fouten, maar bovenstaand overzicht geeft wel de 'standaardfouten' weer.

En... hebt u uw fouten al ontdekt en verholpen?

Te weinig/te laat delegeren, loslaten en anderen inschakelen?

Te meegaand zijn naar anderen (ten koste van u zelf)?

Denken dat medewerkers hetzelfde tempo en dezelfde motivatie en instelling hebben als u zelf?

11

Word geen leidinggevende omdat je graag de baas wilt zijn.

Welke tips en adviezen heb je voor nieuwe leidinggevend en managers?



Iemand reageerde terecht op voorgaande vraag: *‘Er is voor het leidinggeven geen ‘receptenboek’. Als je tips en adviezen wilt benoemen, dan weet je per definitie dat je onvolledig bent’*. Desondanks hierbij toch een overzicht van tips en adviezen van onze ervaringsdeskundigen.

Advies 1 is zondermeer **blijf jezelf!** Waarom wordt dit advies zo vaak gegeven? Zonder dat dit met zoveel woorden is gezegd, denken we dat dit advies vaak wordt gegeven omdat blijkbaar veel leidinggevendenden hebben ervaren dat een leidinggevende positie op een of andere manier onecht gedrag uit kan lokken. Je kunt bijvoorbeeld te meegaand willen zijn naar anderen, ten koste van jezelf. Of je wordt bedwelmd door je invloed en wordt eigengereid en arrogant. Of je wordt een speelbal tussen hoog en laag. Wat de oorzaak ook is, het advies is bijna unaniem: blijf jezelf en, zoals iemand reageerde, *“ga geen toneel spelen, dat gaat absoluut fout!”* Of: *“Ga niet naast je schoenen lopen!”* En: *“... doe maar gewoon, dan doe je meestal al gek genoeg!”*

Advies 2 is **eerlijk en duidelijk** zijn:

- *Zeg waar het op staat, confronteer maar wees eerlijk.*
- *Durf nee te zeggen.*
- *...benoem de goede dingen en de minder goede dingen.*
- *Maak lastige/moeilijke kwesties bespreekbaar.*

Advies 3 betreft de (moeilijke) kunst van het **afstand nemen**:

- *Blijf relativeren, word niet je werk want dan doe je het niet goed meer.*
- *Relativeer en bekijk de wereld met humor, dan hou je ‘t lang vol.*

Advies 4 gaat over de kunst van het **delegeren en loslaten**:

- *Kwalificeer jezelf vooral niet als een (belangrijke) solist, maar weet dat je de ‘organisatieklus’ altijd samen moet klaren, waarbij iedere betrokkene belangrijk is met zijn eigen verantwoordelijkheid en uitvoeringstaken in het gezamenlijke bedrijfsproces.*
- *Luister en communiceer naar je mensen en probeer ze op zo’n manier te prikkelen dat ze het maximale uit zichzelf en het team halen.*
- *Laat verantwoordelijkheid vooral liggen waar die hoort (zo diep mogelijk in de organisatie).*
- *Heb oog voor de sterke en zwakke kanten van je werknemers, geef iedereen die zelfstandigheid die hij/zij aankan. Delegeer zaken waarin je zelf minder goed bent.*

Advies 5 houdt in dat leidinggevendenden bekwaam moeten worden in het **raadplegen en betrekken** van hun medewerkers:

- *Begin met luisteren. ‘Managing by talking and walking’ is in het begin erg heilzaam!*
- *Betrek je medewerkers. Communiceer open, en maak gebruik van de talenten die er voorradig zijn.*
- *Vraag ervaren medewerkers (leidinggevendenden) regelmatig om advies.*
- *Stel je af en toe kwetsbaar op en maak gebruik van de aanwezige kennis en kunde. Dan is men graag bereid te helpen en mee te werken.*

‘Managing by talking and walking’.

Tenslotte, veel leidinggevendenden geven het advies om een **open oog en oor** te ontwikkelen en ...te behouden:

- *...open minded zijn. Kijk om je heen om te zien wat er gebeurt. Vertaal dat voor je eigen organisatie en zorg dat de medewerkers hetzelfde beeld krijgen/voelen.*
- *Durf geregeld in de spiegel te kijken en vraag feedback.*
- *...doe alles rustig aan tot dat je weet hoe alles in elkaar zit.*
- *Eerst goed kijken en luisteren.*
- *Begin altijd eerst met een intake gesprek. De informatie moet van de mensen komen, zelf niet teveel aan het woord.*
- *Leer te luisteren. Durf jezelf in de spiegel te bekijken en accepteer (vooral) kritische feedback, en doe er wat mee. Hoe jij wordt gezien door een ander is altijd waar!*

Stuk voor stuk zinvolle adviezen! En echt niet alleen voor beginnende leidinggevendenden. Dit zijn allemaal zaken waar leidinggevendenden hun hele loopbaan mee bezig zouden moeten zijn.

Nog een paar tips:

Rest ons nog een kleine bloemlezing uit andere tips en adviezen die zijn gegeven:

- *Word geen leidinggevende omdat je graag de baas wilt zijn.*
- *Voel je verantwoordelijk voor datgene waar je je ook daadwerkelijk voor verantwoordelijk kunt/wilt voelen. Je eigen grenzen/normen en waarden afkaderen als houvast t.o.v. de*

willekeurige/korte termijn gerichte en opportune aspecten van een organisatie.

- *Probeer boven het personeel te staan, laat zien dat jij hun leidinggevende bent, dat er doelen gehaald dienen te worden, maar laat ook zien dat je er voor hun bent als zich problemen voordoen. Probeer hun werk zo te organiseren dat zij voldoening in hun werk krijgen en houden. Ik denk dat je dan de beste prestaties van hun mag verwachten.*
- *Kom één keer in de week casual, en niet altijd in pak, want dan zien ze dat je ook een menselijke kant hebt.*
- *Laat je niet dol maken door jouw leidinggevende door allerlei te hoog gestelde eisen.*
- *Laat je op cursussen waar je heen gestuurd wordt niet opjatten door allerlei zgn. goeroes, die m.i. alleen maar geld aan jouw firma verdienen. Ik heb er slechte ervaringen mee.*

Doe je voordeel er mee!

En...de adviezen van onze ervaringsdeskundigen

al op uzelf losgelaten?

Doet u uzelf anders voor dan u bent?

Bent u eerlijk en duidelijk?

Beheerst u de kunst van het afstand nemen?

In hoeverre delegeert u?

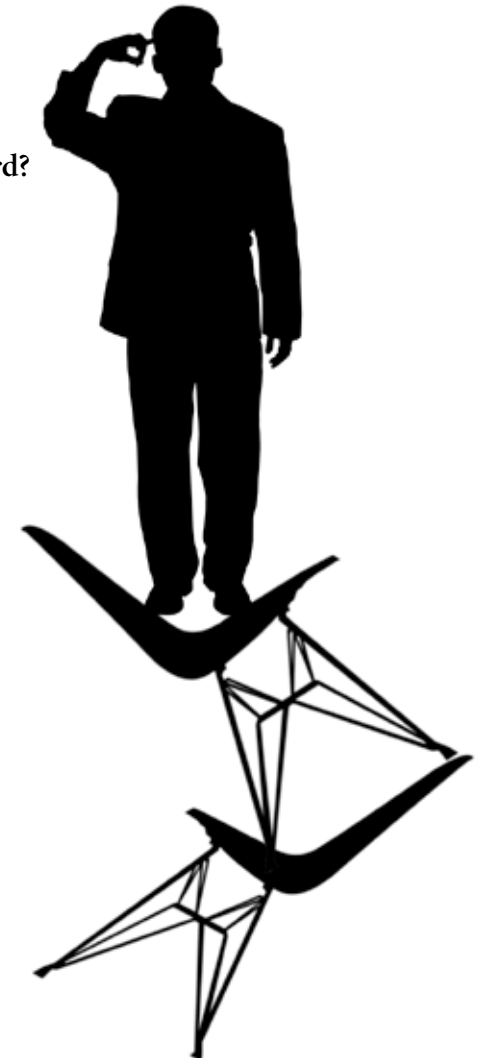
Raadpleegt u uw medewerkers?

Hebt u (nog steeds) een open oog en oor?

12

Ergert u niet, maar verwondert u slechts!

Wat heb jij van je baas geleerd?



Soms... leer je helemaal niets van je baas of juist hoe het niet moet. Onze ervaringsdeskundigen zijn af en toe behoorlijk kritisch over hun bazen. Een paar antwoorden in deze trant op de vraag wat zij van hun baas hebben geleerd:

- *Van mijn huidige baas niks.*
- *Hoe het niet moet. Op de winkel passen, zeer intern gericht zijn. Wachten op maatregelen die je alleen maar hoeft te volgen.*
- *Welke baas? Al mijn bazen waren en zijn control freaks. Inmiddels ben ik dat ook, en wil ik het meer loslaten.*

Gelukkig overheersen de positieve leerervaringen. Een aantal leidinggevendenden hebben vooral iets geleerd over het belang **van heldere en open communicatie**:

- *Communicatie kan kort en krachtig, goed motiveren waarom je iets wilt. Doelen bereiken kan zonder vergadercultuur/lange procedures.*
- Je krijgt wat je geeft.**
- *Je krijgt wat je geeft.*
 - *Zorg dat het orkest hetzelfde nummer voor zich heeft (de doelen).*
 - *Eerst onderzoeken wat de situatie is. Dan vragen over hoe en wat of waarom.*
 - *Geleerd: eerlijkheid duurt het langst.*

Leren **helicopteren** en hoofd- en bijzaken onderscheiden is ook een belangrijke leerervaring:

- *... het breder naar zaken kijken, de lange termijn bewaken. Naar hoofdzaken kijken.*
- *Meer overzicht te bewaren en rust uit te stralen.*
- *Dat het goed is af en toe even afstand te nemen van de waan van de dag en vanuit andere perspectieven naar je eigen functioneren en dat van anderen te kijken.*

Opvallend (maar niet verwonderlijk gezien het hectische karakter van leidinggevende functies) is dat veel van onze leidinggevendenden **rust en geduld** hebben geleerd van hun baas:

- *Heb geduld en verlies de medewerkers niet uit het oog als je het hebt over ontwikkelingsnelheid.*
- *Eerst tot tien tellen, en rustig nadenken.*

- *Om de rust te bewaren in moeilijke situaties.*
- *Geduld, geduld en nog eens geduld en ergert u niet maar verwondert u slechts!*

En nog een paar tips:

Echter veel van wat onze leidinggevendenden hebben geleerd van hun baas valt niet echt onder te brengen onder een van bovenstaande punten, maar zijn toch absoluut de moeite waard om te vermelden:

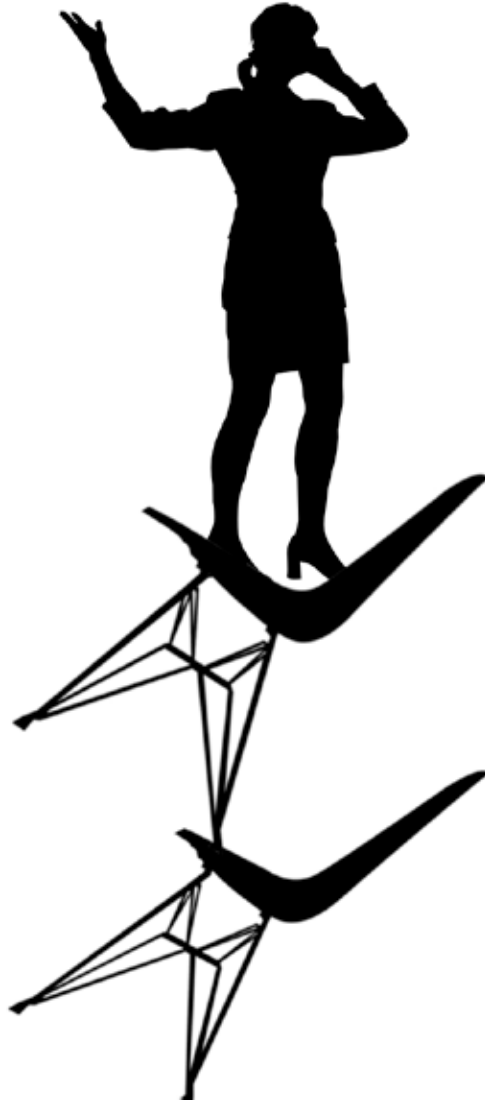
- *Het meeste heb ik geleerd van die enkele baas, die daadwerkelijk medeverantwoordelijkheid nam en zich wenste te verdiepen in de materie en je één stap vooruit was.*
- *Je eigen koers volgen en onderscheiden waar het belang van de organisatie, maar ook dat van de medewerker het beste mee gediend is op zowel de korte, middellange als lange termijn.*
- *Coachend leidinggeven. Mensen fouten laten maken zodat ze er zelf van kunnen leren.*
- *Van de ene om vooral resultaat gericht te zijn, en dat het altijd beter kan. Van een ander hoe belangrijk het is om op de hoogte te zijn van wat er onder de 'stakeholders' speelt.*
- *Dat je het niet iedereen naar zijn zin kan doen.*
- *Consequent zijn ten aanzien van afspraken, veiligheid e.d..*
- *Sturen op feiten en niet op basis van emotie.*
- *Niet altijd de wensen van het management volgen, maar recht doen aan je eigen mensen. Uiteindelijk kom je daar op termijn verder mee.*

Wat hebt u van uw baas geleerd?

En... wat leren uw medewerkers van u als baas?

Leidinggeven in de Frontlinie:

de kunst van het balanceren.

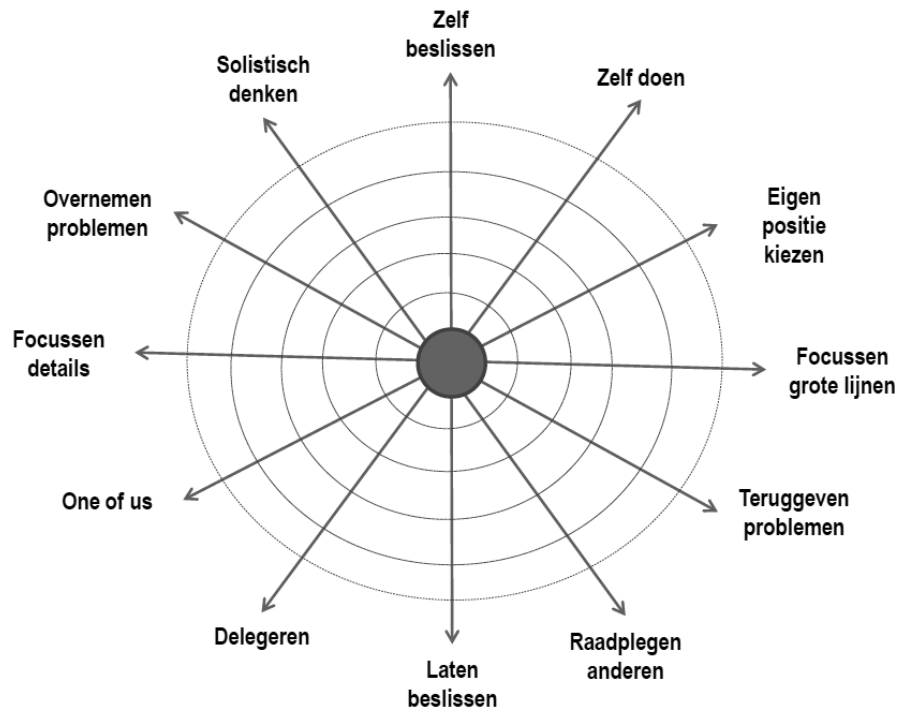


Op het gevaar af om al die verschillende reacties op onze vragen van onze ervaringsdeskundigen te versimpelen, blijft er na bestudering wel een bepaald beeld hangen. Namelijk het beeld van leidinggeven en managen als de kunst van het balanceren. Balanceren tussen steeds wisselende keuzevraagstukken: moet ik het als leidinggevende op manier X of manier Y aanpakken? Er zijn heel veel verschillende keuzevraagstukken waar leidinggevendenden mee om moeten gaan. Wij hebben uiteindelijk uit alle verhalen en antwoorden zes hele belangrijke en steeds terugkerende keuzes geditilleerd:

1. **Zelf doen versus delegeren:** Elke dag moeten er 1001 dingen gebeuren, maar het is de vraag of je het zelf doet of dat je het door je medewerker laat doen.
2. **Zelf beslissen versus laten beslissen:** Er moet iets beslist worden. Wie beslist? Leidinggevendenden staan regelmatig voor de keuze of hij/zij zelf moet beslissen of dat de medewerker(s) zullen beslissen.
3. **Overnemen versus teruggeven van problemen:** Een medewerker heeft een probleem of loopt ergens in vast. Hij/zij komt bij je voor hulp. Wat te doen? Hulp geven door het probleem over te nemen en zelf op te lossen. Of: helpen door het bespreken van het probleem/oplossingen en het probleem daarna teruggeven aan de medewerker?
4. **Focussen op details versus grote lijnen:** Hoe specifiek ben je als leidinggevende in je bemoeienis met de mensen en processen? Er zal gekozen kunnen worden tussen detaillistisch aangeven wat en hoe iets moet gebeuren. Of alleen maar 'in grote lijnen' iets aangeven, zodat men het zelf verder moet invullen.
5. **Solistisch denken versus raadplegen van anderen:** Er moet het nodige denkwerk op het werk gebeuren. Je kunt kiezen door dit zelf te doen en alles zelf uit te dokteren of anderen te raadplegen en gebruikmaken van de aanwezige kennis en creativiteit.
6. **Eigen positie kiezen versus 'one of us' willen zijn:** Bij wie hoor je eigenlijk? Met wie identificeer je je. Met je team of je bazen. Of kies je als leidinggevende een eigen positie.

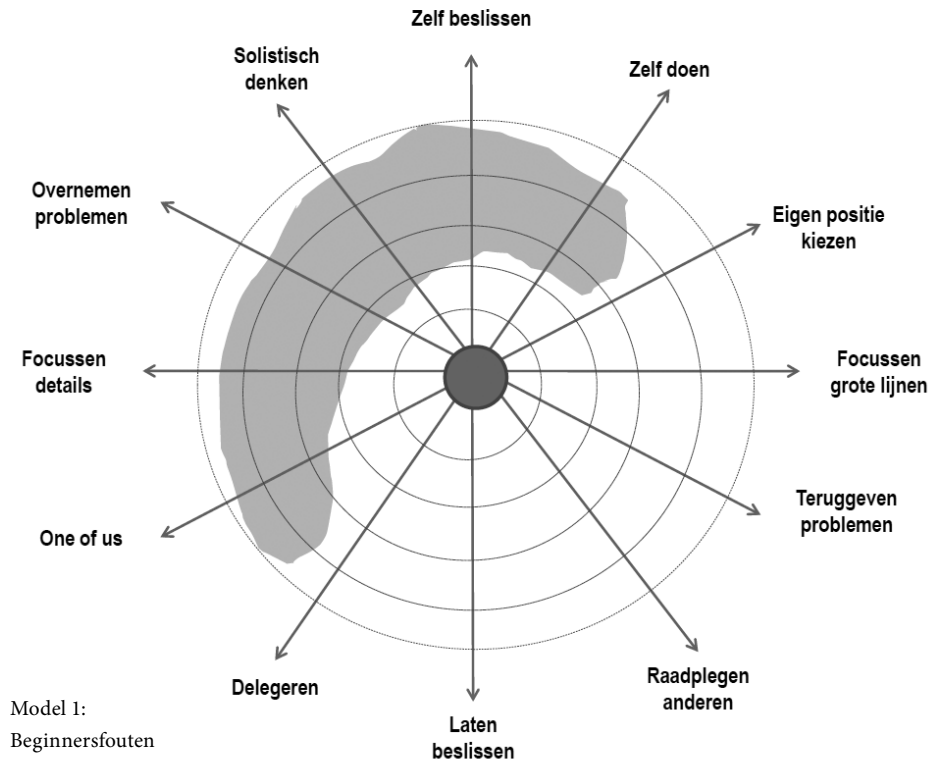
Er zijn zes hele belangrijke en steeds terugkerende keuzes.

Leidinggevendens wikkelen en wegen (wel of niet bewust) tussen deze zes keuzes. Onderstaand plaatje laat deze keuzemogelijkheden schematisch zien:



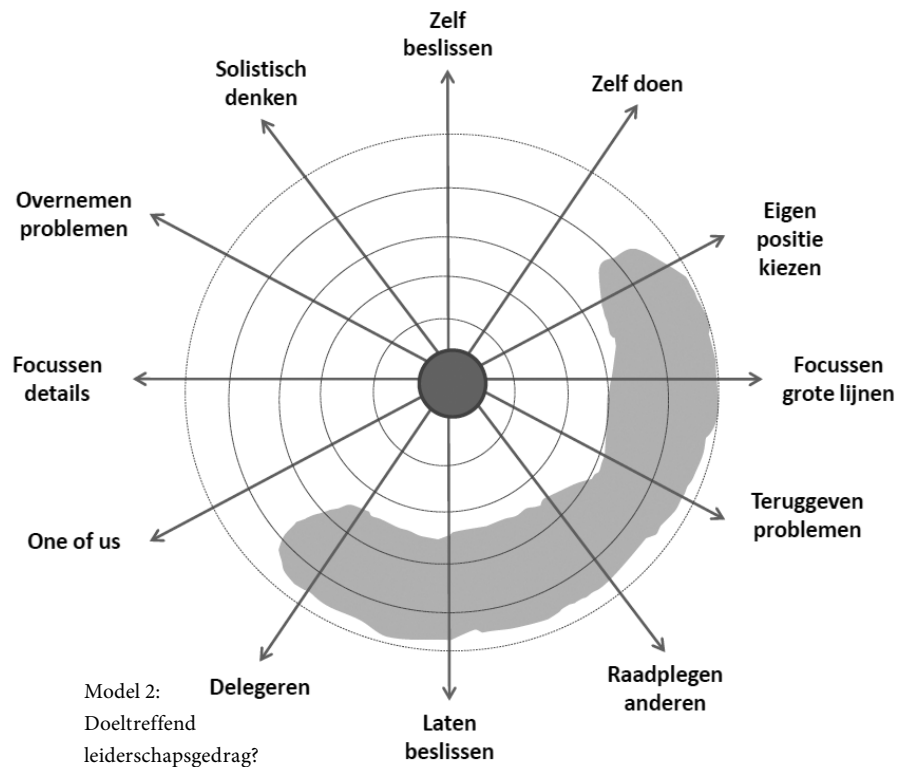
Leidinggeven is vanuit dit gezichtspunt dus de kunst van het continue balanceren tussen deze keuzes.

Als je nu de ervaringen van onze ervaringsdeskundigen probeert te plaatsen in dit model, dan zit er een bepaalde trend in: heel veel leidinggevendens zijn ervan overtuigd dat kiezen voor 'zelf doen, zelf beslissen, solistisch denken, overnemen van problemen, focussen op details en one of us willen zijn', ineffectief is en/of typische beginnersfouten zijn:



Model 1:
Beginnersfouten
Ineffectief leiderschapsgedrag?

Andersom is ook duidelijk bespeurbaar dat kiezen voor 'eigen positie kiezen, focussen op grote lijnen, teruggeven van problemen, raadplegen van anderen, laten beslissen en delegeren', een veel doeltreffender vorm van leidinggeven zou zijn:



Het is echter te simpel om te denken dat hiermee de zaak rond is. Ga voor model 2 en alles komt goed!? Zo gemakkelijk ligt dit niet. Al is het alleen maar om de eenvoudige reden dat er vaak factoren in de werksituatie zijn die model 2 bijna onmogelijk maken.

Tussen de regels door kun je in de antwoorden van de ervaringsdeskundigen dergelijke belemmerende factoren lezen. Als je bijvoorbeeld te maken hebt met medewerkers die niet capabel of gemotiveerd zijn voor hun werk, is leidinggeven volgens model 2 verdraaid lastig. Als er sprake is van topdown-reorganisaties e.d. is model 2 niet altijd de meest passende benadering. Zo zijn er nogal wat werksituatiefactoren die direct of indirect de keuzemogelijkheden van leidinggevendenden bepalen en/of belemmeren.

Factoren in de werksituatie die de keuzemogelijkheden bepalen:

- *Span of control.*
- *Mate van taakvolwassenheid (willen, kunnen, kennen en durven) van de actoren in het eigen netwerk.*
- *Ingrijpende veranderingen en vernieuwingen in proces en organisatie.*
- *Mate van versnippering in het proces e/of organisatie, taken en verantwoordelijkheden.*
- *Hiërarchische/bureaucratische/afrekencultuur.*
- *Prestatie-, kosten-, levertijd-, kwaliteitsdruk.*
- *Mate van conflicten (belangen, visies, doelstellingen in de organisatie).*
- *Mate van procesbeheersing (verstoringen, afwijkingen, ongeplande gebeurtenissen).*

Leidinggeven is en blijft de kunst van het balanceren!

En... hoe staat het met uw balans?

Waar staat u nu qua keuzemogelijkheden?

En waar zou u willen staan?

En wat belemmert u om hiervoor te kiezen?

Hoezo frontliniemanager?

Lange tijd hebben de zogenaamde frontliniemanagers (leidinggevendende die rechtstreeks leidinggeven aan uitvoerend medewerkers) in het vergeethoekje gezeten. Deze categorie managers werd ondergewaardeerd of zelfs veroordeeld (de zogenaamde leemlaag in organisaties) en er werd absoluut niet in geïnvesteerd. Integendeel: er werd eerder gedeseinvesteerd door afplatingoperaties en modieus geflirt met zelfsturende teams e.d.). Frontliniemanagers werden beschouwd als op zijn best een noodzakelijk kwaad en op zijn slechtst als een hinderpaal en bron van weerstand en stagnatie. Langzamerhand keert het tij. Door schade en schande wijs geworden, groeit weer het besef bij het topmanagement dat frontliniemanagers een essentiële schakelpositie vervullen in organisaties.

Het hogere management, voor zover ze de moed hebben om de eigen effectiviteit te beoordelen, weet dat heel veel van hun initiatieven domweg niet gerealiseerd worden.

Vraag maar eens aan managers hoeveel procent van hun plannen, visie, projecten, strategie en beleid daadwerkelijk geëffectueerd worden. Wij doen het regelmatig en zijn niet meer verbaasd als er getallen onder de vijftig procent worden genoemd! Binnen de publieke sector wordt dit fenomeen, naar aanleiding van de talloze debacles (hogesnelheidslijn e.d.), 'beleidsfalen' genoemd en is inmiddels een serieus onderwerp van studie geworden.

Gelukkig zijn er ook in andere takken van sport een groeiend aantal managers die zich zorgen maken over hun eigen effectiviteit. In hun zoektocht naar verbetering kiezen ze vaak echter voor:

- *'nog meer investeren in zichzelf': ze proberen hun eigen managementcompetentie te versterken door bijvoorbeeld training, studie, inhuren coaches en lezen van inspirerende management-'literatuur', en*
- *een 'meer van het zelfde'-benadering: door bijvoorbeeld introductie van plan-do-check-cyclussen en smart-doelstellingen e.d.*

Beide benadering zijn niet slecht, maar gaan voorbij aan wat er simpelweg aan de hand is: *plannen, projecten, doelstellingen en beleid falen vaak doordat het hoger-(en/of) middenmanagement 'vergeten' hun frontliniemanagers op tijd en actief*

mee te nemen in de strategie-, plan- en besluitvormingsprocessen. Soms worden frontliniemanagers totaal vergeten of gepasseerd en krijgen ze uit het niets nieuwe doelstellingen, projecten en beleid in de schoot geworpen:

"First line managers viewed change and strategies as ad hoc, unsystematic, not within their control, and they were not prepared for it!" (Citaat uit een onderzoek van de Australische overheid.)

Gelukkig worden er tegenwoordig steeds meer flitsende powerpoint-presentaties gebruikt, kick-off-sessies georganiseerd en klankbordmeetings gehouden, maar deze hebben allen nog een sterk 'tell and sell'- gehalte. Er kunnen in dit verband vier stijlen van strategie-, plan- en besluitvorming worden onderscheiden:

Stijlen van strategie-, plan- en besluitvorming:			
1. Total Silence	2. Tell and Sell	3. Tell and Listen	4. Interactivity

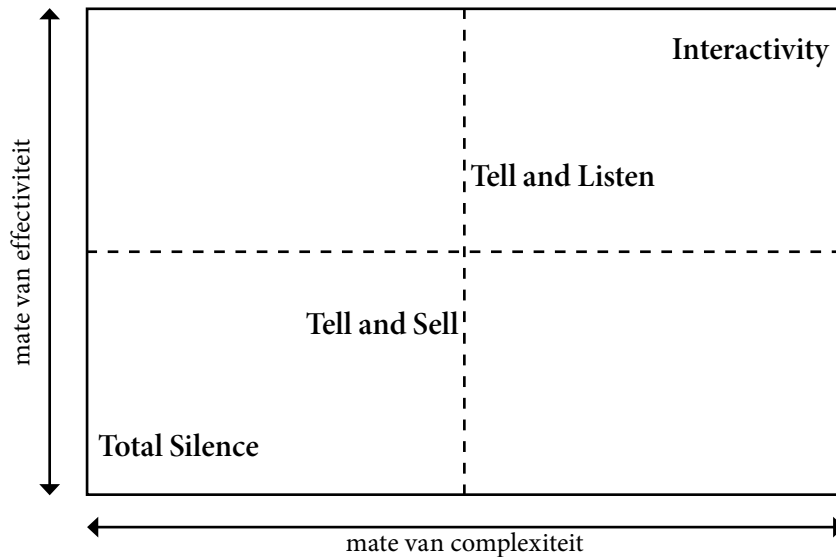
Zolang het hoger management blijft hangen in met name stijl 1 en 2 kunnen frontliniemanagers niet optimaal hun schakelfunctie vervullen. En het is aan de frontliniemanager om te schakelen tussen hoog en laag, tussen beleid/planvorming en uitvoering, tussen doelen stellen en realisatie van doelen. Als zij hun schakelfunctie niet goed kunnen uitvoeren ontstaat er dus 'beleidsfalen'. Het hoger management zou dus minder moeten investeren in zichzelf en/of nog betere 'planning and control'-systemen en meer hun frontliniemanagers interactief moeten inschakelen bij de diverse besluitvormingsprocessen.

Ongetwijfeld zullen er bezwaren geopperd worden tegen deze gedachte, en... ze zijn nog reëel ook! Als je namelijk gaat managen conform stijl 3 en 4 dan:

- gaat de besluitvorming veel langzamer (meer actoren);
- gaat de besluitvorming veel moeizamer (meer actoren, meer belangen en invalshoeken e.d.);
- ontstaat mogelijkerwijze het risico dat de kwaliteit van de besluitvorming minder wordt (zijn frontliniemanagers wel competent in beleidsmatige/strategische overwegingen en beslissingen?).

Met andere woorden: de mate van complexiteit stijgt bij stijl 3 en 4. Echter: de effectiviteit van de strategie en het besluitvormingsproces zal ook toenemen!

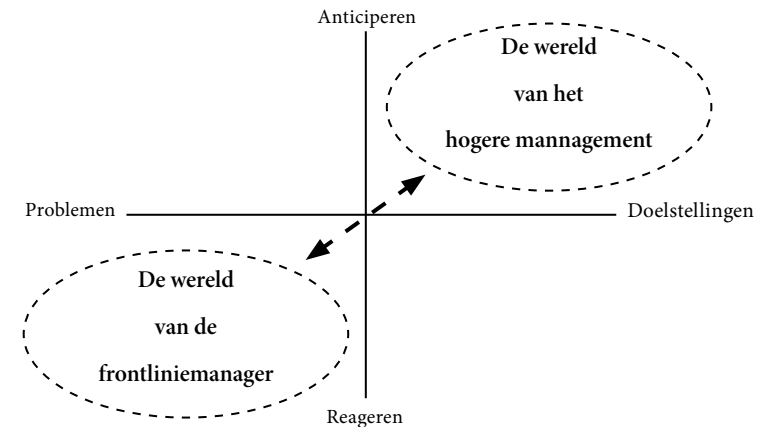
Schematisch:



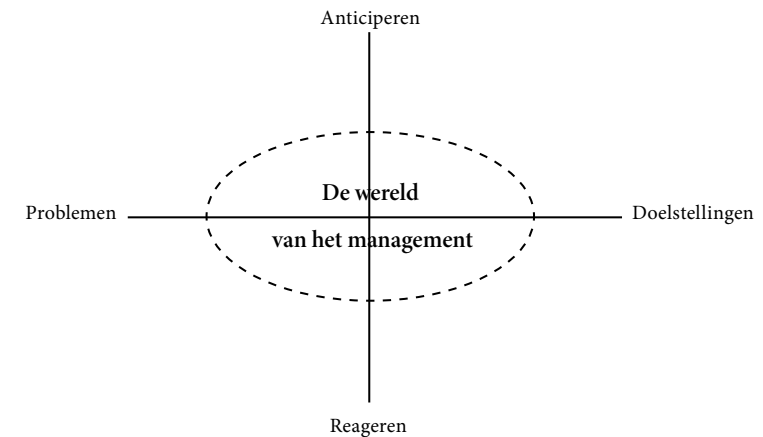
Dit schema laat goed het dilemma zien waar het hoger management voor staat. Als het hoger management binnen dit dilemma kiest voor de moeizame weg en dus zaken echt voor elkaar wil krijgen (wat de eigenlijke betekenis is van het woord managen), dan worden frontliniemanagers weer hersteld in hun schakelpositie. Ze worden dan:

- vanaf het begin actief meegenomen in het denken van het hogere management;
- in de gelegenheid gesteld om mee te denken en (het broodnodige) tegenspel te bieden;
- ingewijd in de overwegingen en achtergronden van besluiten, wat essentieel is om besluiten te kunnen operationaliseren;
- mede-eigenaar van allerlei besluiten, op grond waarvan ze deze goed kunnen vertalen naar de praktijk en de werkvloer.

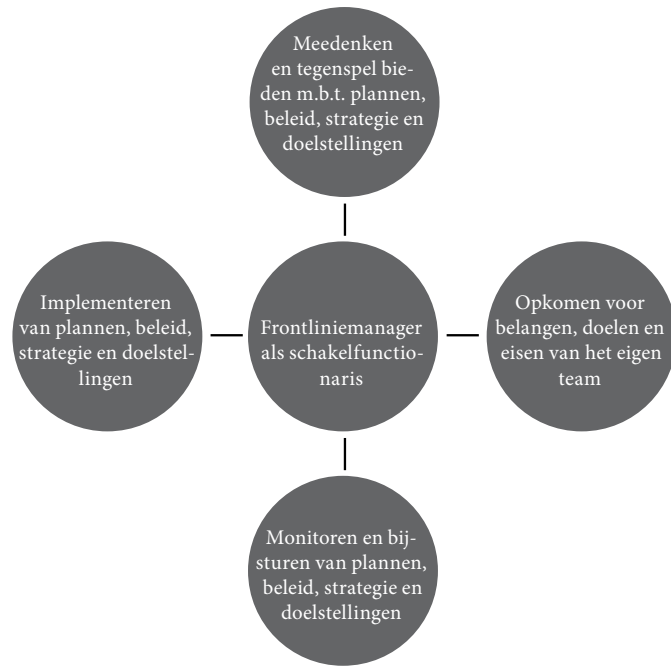
Verandering in stijl van strategie-, plan- en besluitvorming richting meer 'interactivity', betekent in feite dat twee verschillende werelden elkaar gaan ontmoeten, met alle verrassingen, misverstanden en mogelijke frustraties van dien. Hoger management leeft veelal in de wereld van 'anticiperen en doelstellingen', maar frontliniemanagers verkeren vaak in de wereld van 'reageren en problemen'.



Als het hogere management blijft hangen in de 'total silence' of 'tell and sell'-stijl, blijven deze twee werelden gescheiden, met de nodige gevolgen: men begrijpt elkaar niet, schitterende plannen en doelstellingen die onhaalbaar/onuitvoerbaar blijken, problemen en knelpunten die niet adequaat opgelost worden. Interactieve stijlen van strategie-, plan- en besluitvorming leiden onherroepelijk tot een constructieve confrontatie tussen deze werelden. Frontliniemanagers betreden het 'terra incognita' van het toekomstgerichte denken en het werken met doelstellingen, plannen, visie e.d.. Het hogere management wordt weer met de neus op de feiten gedrukt van de dagelijkse weerbarstige praktijk met alle problemen, beperkingen en weerstanden die de wereld van frontliniemanagers domineren. Als beide categorieën management in staat zijn om deze 'cultuurschok' te overwinnen, zullen beide werelden naar elkaar toegroeien tot een meer gemeenschappelijke werkelijkheid:



En deze gemeenschappelijke werkelijkheid is absoluut nodig om daadwerkelijk realistische dingen voor elkaar te krijgen. En om frontliniemanagers weer in staat te stellen om de essentie van hun functie te laten vervullen: schakelen tussen hoog en laag.



Is het verhaal daarmee rond? Nee, het is in ieder geval een goed begin, maar nog niet compleet. Frontliniemanagers (maar ook middenmanagers) moeten competent worden in het kunnen uitoefenen van hun schakelfunctie. En op dat terrein moet zeker het nodige gebeuren. Frontliniemanagers kunnen een scala aan knelpunten en vraagstukken ervaren, zoals bijvoorbeeld:

- van collega naar baas
- benoemd op basis van vakmanschap i.p.v. managementpotentieel
- dilemma coachen vs controleren
- dilemma zelf doen vs delegeren
- bypassed / overruled in communicatie en besluitvorming
- rolonduidelijkheid / rolconflicten
- identificatie met 'boven' of 'onder'
- onduidelijke bevoegdheden
- onvoldoende training / begeleiding
- overload / taakbelasting
- inadequate middelen
- variëteit en intensiteit people-problems
- hoge en steeds veranderende eisen en verwachtingen
- moeite met vertalen strategie in acties
- subassertief naar topmanagement

De rol en taak van een frontliniemanager is dus complexer dan het hoger management denkt. Zij hebben in dit verband vaak ook weinig oog voor de verschillen die er zijn tussen hun eigen functie en die van een frontliniemanager, en irriteren zich dan ook vaak aan het feit dat de zaken zo langzaam, moeizaam of anders verlopen. Wat zijn dan de belangrijkste verschillen tussen top- en frontliniemanagement?

1. Frontliniemanagers komen vaak voort uit de categorie medewerkers en hebben meestal een soort 'primus inter pares'-status. M.a.w.: de machtsafstand tussen hen en hun medewerkers is gering. Zij kunnen niet simpelweg op hun strepen gaan staan om iets voor elkaar te krijgen. De machtsafstand tussen top- en middenmanagement is vaak veel groter.
2. Topmanagement heeft een directe span of control van zo'n 7 à 10 volgers, frontliniemanagers geven gemiddeld leiding aan 20 à 30 medewerkers.
3. Frontliniemanagers worden geconfronteerd met een scala aan 'people-problems' door het forse aantal mensen waaraan ze leiding geven en de nodige personele problematiek op de werkvloer (motivatie, vakmanschap, verloop, tijdelijke krachten, verzuim e.d.). Dergelijke problematiek komt je veel minder tegen in de top van een organisatie.
4. Hoger management kan zich voor 100% focussen op management en leidinggeven, frontliniemanagers hebben vaak een soort combinatiefunctie: ze moeten hun leidinggevende taken combineren met een aantal uitvoerende taken.

Uit de analyse blijkt het fundamentele vraagstuk: frontliniemanagers worstelen met een scala aan problemen en vraagstukken, maar hebben slechts een beperkte capaciteit (competentie, bevoegdheden, tijd e.d.) om deze aan te pakken. M.a.w.: hun regelcapaciteit is veelal lager dan de regelnoodzaak.

Als het hoger management dus echt weer resultaten wil bereiken, dan zullen ze wat minder in zichzelf moeten gaan investeren en/of in nog perfectere planning and control-systemen, en veel intensiever de moeizame weg van interactieve strategie-, plan- en besluitvorming moeten gaan bewandelen. Frontliniemanagers zijn hierin de sleutel tot succes. Willen ze deze rol kunnen vervullen dan zal er stevig moeten worden geïnvesteerd in hun competenties en regelcapaciteit. Maar dergelijke investeringen zijn de moeite waard. Immers: *Frontline Managers have the most immediate impact on productivity, quality and output of the work force!* (Citaat uit een onderzoek naar kwaliteit van management in Canada.)

Dit boek is tot stand gekomen met medewerking van: K. Roetman, R. Wilhelm, K. Kuivenhoven, C. Broeders, D. Bastiaans, G. Abelen, H. Damman, H. Feitsma, J. Mones, K. Koerts, L. Heijnen, P. Kanters, P. Luchtenberg, R. Vijge, T. Maessen, J. Slagter, J. Helmholt, T. Sillessen, W. Scheepbouwer, D. Krabbe, F. Wessel, H. Holwerda, B. den Hamer, J. Geertsema, J. Eshuis, K. van Iren, N. Albers, P. Lankheet, K. Versteeg, R. Vink, T. Peren, T. Rutten, W. Landman, A. Vrielink, H. ten Cate, W. Kwakernaak, G. Hoving, A. Boelsma, W. Berends, H. Veninga, J. Pals, J. van Nouweland, H. Euving, P. v.d. Gaag. P. Lankheet en diegenen die graag anoniem wilden blijven.

*“Leidinggeven lijkt op voetballen
met verschuivende doelpalen!”*

Leidinggeven in de Frontlinie

Leidinggeven en managen is een lastige tak van sport. Er zijn echt makkelijkere manieren om je brood te verdienen. Inmiddels zijn er sinds de negentiende eeuw zo'n 'honderdduizend' boeken verschenen over hoe je moet leidinggeven. Het heeft verdraaid weinig geholpen. Om één simpele reden: dit soort boeken worden zelden door frontliniemanagers geschreven. Dit boekje is anders. Wij hebben echte managers in de frontlinie gevraagd waar het om draait bij leidinggeven. Mannen en vrouwen die de dagelijkse weerbarstige praktijk van het leiden van mensen kennen.

*En, zonder al te veel uit de school te klappen,
het draait allemaal om de kunst van het balanceren!*

