

‘Er is geen *one best leader*. Dat blijkt ook uit *Fluitend leidinggeven* van Louis van Woerden. Een zeer leesbaar boek dat uitnodigt om, kijkend naar de context, leiderschap vooral te gaan “doen”.’

*Janka Stoker, hoogleraar Leiderschap en
Organisatieverandering Rijksuniversiteit Groningen
en directeur van In the LEAD*

‘In dit toegankelijke boek laat Louis van Woerden zien dat succesvol leidinggeven “verwarrend eenvoudig” is.’

*Jan van Setten, spreker en bestsellerauteur van
Hoe krijg ik ze zover?*

‘Iedereen die kiest voor een managementpositie zou fluitend moeten kunnen leidinggeven. Hoe dat kan, laat Louis van Woerden zien in dit praktische, makkelijk leesbare managementboek. Een boek om mee te nemen naar je werk en direct toe passen!’

*Alette Ducro, Global Head HR & Development
BDO International*

‘Louis van Woerden weet waarover hij het heeft. Zijn boek heeft een goede balans tussen theorie en praktijk, en tussen verdieping en humor. Met herkenbare voorbeelden en helder taalgebruik. Knap werk!’

Eric van Stade, Managing Director AVROTROS

Louis van Woerden

Fluitend leidinggeven

Managen met meer plezier

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2015 Louis van Woerden
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Simons & Boom
Foto auteur Jelmer de Haas
Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen
Drukkerij Bariet

ISBN 978 90 470 0854 5

D/2015/0108/917

NUR 800

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van
Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1 Het belang van leidinggeven	9
Wanneer was jij bereid het beste uit jezelf te halen?	
2 Bij je medewerkers beginnen	23
Iedere medewerker is gemotiveerd. Ja? Ja, echt.	
3 Het echte gesprek	49
De smeerolie van succesvol leidinggeven.	
4 Sturen op resultaten	73
Zijn de resultaatafspraken die jij maakt logisch en helder?	
5 Sturen op gedrag	91
Ben jij tevreden over het gedrag van je medewerkers?	
6 Sturen op ontwikkeling	117
Carrière, status, iedereen moet hogerop. Onzin.	
Tot slot	137
Inspiratie	139

Voorwoord

Leidinggeven met een veeleisende directie en mondige medewerkers, ga er maar aan staan. Met dit boek wil ik je een hart onder de riem steken. Het verdient waardering en respect dat jij ervoor hebt gekozen om leiding te geven!

Als leiderschapstrainer kom ik veel leidinggevendenden tegen die beter willen worden in leidinggeven. Het boek *Fluitend leidinggeven* helpt je daarbij. Ik wil jou laten schitteren op een manier waarop je je medewerkers, je organisatie, je omgeving én jezelf een groot plezier doet.

Het boek bevat geen hoogdravende leiderschapsblabla, geen stappenplan om de ideale leidinggevende te worden, het bevat zelfs niets nieuws. Het boek bevat wel concrete, in de praktijk bewezen handvatten, gefilterd uit datgene wat we weten over leidinggeven en waarvan ik vind dat het jou kan helpen. En dát is wel nieuw. Met dit boek kun je vandaag al succesvoller zijn in leidinggeven.

Het boek begint met de simpele vraag: ‘Wat is het belang van leidinggeven?’ Vervolgens word je ervan overtuigd dat je het meest succesvol bent als je bij je medewerkers begint. Het belangrijkste instrument dat ik je daarvoor aanbied, is ‘het echte

gesprek'. Dat is de smeerolie van succesvol leidinggeven. Hoe jij vervolgens jezelf in dat echte gesprek inzet, is bepalend voor je effectiviteit als je stuurt op resultaten, gedrag en ontwikkeling.

Ga het gewoon doen. Probeer dingen uit waarvan je denkt: dit kan wel eens werken. En als het niet werkt, probeer het de volgende keer op een andere manier. Wees niet te streng voor jezelf. Kleine veranderingen in jouw manier van leidinggeven kunnen een groot verschil maken.

Een boek als dit maak je samen. Ik bedank mijn creatieve schrijfmaatje Heleen van der Maas, mijn kritische meelezers Janine Boekelder, Linda Harleman, René van Giessen en Henk-Dirk de Haan, mijn inspirerende collega's bij PiCompany, mijn doortastende uitgever John Numan, mijn nieuwsgierige ouders Charles en Margriet, en *last but not least* mijn fantastische vrouw Hanneke en mijn prachtige kinderen Max en Lieve.

1 Het belang van leidinggeven

Wanneer was jij bereid om voor jouw organisatie het beste uit jezelf te halen? Had je in die periode misschien een leidinggevende die jou optimaal wist te motiveren, iemand die als geen ander de verbinding wist te leggen tussen het organisatiebelang en jouw belang? Leidinggeven en daar succesvol in zijn heeft meer impact dan je denkt.

Het verborgen talent van mijn vader

Waarom doet leidinggeven ertoe? Voor mij viel het kwartje toen ik ruim tien jaar geleden het talent van mijn vader ontdekte. Mijn vader is nu 75 en ruim tien jaar met pensioen. Veertig jaar lang was hij vertegenwoordiger bij een groothandel.

Als kind merkte ik dat mijn vader niet helemaal het werk deed dat hij leuk vond. Zes weken voordat hij met pensioen ging, was hij klaar. Hij had zijn opvolger ingewerkt, zijn taken overgedragen... En toen gebeurde er iets ‘vreemds’.

Voor mijn loyale vader was zes weken eerder thuis gaan zitten geen optie. Hij koos ervoor naar kantoor te gaan en te kijken of hij in die laatste zes weken nog iets zinvol kon doen. Hij

zag dat de website van zijn werkgever nog niet veel voorstelde.

Mijn vader had geen verstand van computers, internet en websites. Hij ging echter aan de slag en dook vol overgave in de materie. Hij las boeken en praatte met mensen. Ik heb mijn vader nog nooit zo gemotiveerd naar zijn werk zien gaan als in die laatste zes weken.

Tegenwoordig heeft mijn vader zijn eigen bedrijfje. Hij ontwerpt met veel plezier websites en maakt professionele foto's op dvd. Kortom: hij is creatief bezig. En dat is zijn talent. In het werk dat hij veertig jaar deed, kon hij dat talent onvoldoende kwijt. De weekenden waren daarentegen heel anders. Als hobbykok liet hij zijn creativiteit in de keuken de vrije loop en was hij in zijn element. Mijn zusjes en ik waren zijn proefkonijnen.

Mijn vader is gelukkig nog steeds gezond en het gaat heel goed met zijn bedrijfje. Ik had hem de ontdekking en het gebruik van zijn talenten graag eerder gegund.

Het echte gesprek

Wat is er in het verhaal van mijn vader nu misgegaan? Natuurlijk, mijn vader is van een andere generatie. Maar één ding weet ik wel: in het bedrijf waar mijn vader werkte, waren er nooit gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Alleen als zaken niet goed gingen, was er kort overleg.

Reguliere gesprekken tussen leidinggevende en medewerker zijn cruciaal in een succesvolle organisatie. En dan bedoel ik

‘echte gesprekken’, gesprekken waarin je als leidinggevende niet de juiste antwoorden geeft, maar vooral de juiste vragen stelt. Wie weet wat het de groothandel had opgeleverd als veel eerder naar boven was gekomen dat mijn vader erg creatief is. We zullen het nooit weten.

Wat het verhaal over mijn vader duidelijk maakt, is dat werk leuker wordt en meer succes oplevert als medewerkers kunnen doen waar ze goed in zijn en waar hun hart ligt. En de enige die er in wisselwerking met zijn medewerkers voor kan zorgen dat ze met plezier kunnen doen waar ze goed in zijn, ben jij als hun leidinggevende. Daar ligt het belang van leidinggeven.

Het grappige is dat mijn vader na zijn pensionering goed bevriend is geraakt met zijn leidinggevende. De echte gesprekken die ze tijdens hun werk als medewerker en leidinggevende nooit hebben gevoerd, voeren ze nu als vrienden wel. Er is dus niets zweverigs aan het regulier voeren van echte gesprekken. We doen het dagelijks met vrienden en familie: moedige en eerlijke gesprekken, elkaar echt leren kennen. Waarom zou je dat op je werk dan niet op dezelfde manier doen?

Wat weten we over leidinggeven?

Nederland telt ongeveer 2,5 miljoen leidinggevendenden. Binnen de Nederlandse beroepsbevolking heeft 42 procent van de mannelijke werknemers een leidinggevende functie; bij vrouwen is dat 21 procent, de helft minder.

Waarom er leidinggevendenden zijn en blijven, is vanuit de evolutie samen te vatten in een helder feit: *mensen zoeken leiders om*

te volgen wanneer ze problemen hebben die ze zelf niet kunnen oplossen.

Leidinggevend en blijven dus nodig en gewenst, ondanks hypergevoelige geluiden over 'het einde van de leidinggevende'.

Jouw beste leidinggevende

Als ik zeg dat de productiviteit en de motivatie van jouw medewerkers in belangrijke mate worden beïnvloed door jouw gedrag en communicatie, beaam je dat waarschijnlijk direct. Maar voel je dat ook?

Wie is jouw beste leidinggevende?

Zet de leidinggevend en die jij tot nu toe hebt meegemaakt in je loopbaan in gedachten eens op een rij. Wie vind je de beste en wie vind je de slechtste leidinggevende? En waarom vind je dat? Vergelijk ze eens met elkaar. Maak een lijstje met de verschillen.

Schrijf daaronder de impact die je slechtste en je beste leidinggevend en op jou en op je functioneren hebben gehad. Wat is het verschil? Lees nu terug wat je spontaan hebt opgeschreven. Wat doet dat met jou?

Wat maakt iemand de beste leidinggevende?

Ik heb bovenstaande vragen aan veel leidinggevend en voorgelegd. Hun antwoorden heb ik samengebracht in een korte tekst over de eigenschappen en impact van 'de beste leidinggevende'.

De beste leidinggevende

Jouw beste leidinggevende is vast iemand die zich echt verdiept in hoe je in elkaar steekt, die echt wil horen wat je dromen zijn, zonder over zichzelf te beginnen. Iemand die inspireert en zich oprecht verantwoordelijk voelt voor je ontwikkeling. Iemand die helder is in zijn visie en duidelijke kaders aangeeft over wat die visie in de praktijk voor jouw werk betekent, daar ook consequent in is en de moed heeft om zijn rug recht te houden.

Waarschijnlijk herinner je je situaties waarin hij een voorbeeld voor je was en je hem niet wilde teleurstellen. Je legt de lat hoog en doet er alles aan om een goed resultaat neer te zetten. Je werkt hard en groeit snel, met veel energie en enthousiasme. Je bent zeer gemotiveerd. Is hij ook niet degene die je verantwoordelijkheid en vertrouwen geeft en bij wie je op je bek mag gaan? Die voor je opkomt bij zijn eigen leidinggevende en wiens expliciete waardering echt iets voor je betekent?

Ik hoop dat je veel van dit soort leidinggevendens hebt meegeemaakt. Want ondanks alle leiderschapsblabla blijven we simpelweg wezens die persoonlijke erkenning en duidelijke afspraken nodig hebben om tot volledige ontplooiing te komen. In ons werk krijgen we die het liefst van onze directe leidinggevende, die zowel ons als onze werksituatie goed kent. Van hem accepteren we persoonlijke feedback die ons raakt, waardoor we groeien in ons werk en in ons leven. Er kan nog zoveel gaande zijn in en rond de organisatie, hij blijft rustig en verschaft duidelijkheid, waardoor we altijd weten waar we staan.

Jouw invloed op de productiviteit en motivatie

Het kan niet anders of je voelt nu als het ware dat je door je eigen gedrag en communicatie een enorme invloed hebt op de productiviteit en motivatie van jouw medewerkers. Dat is toch fantastisch? Als je weet aan welke gedrags- en communicatieknopjes je bij jezelf kunt draaien om impact te hebben op je medewerkers, gaat er een wereld van mogelijkheden voor je open.

Je kunt heel ingewikkeld doen over leidinggeven, maar eigenlijk is het heel simpel. Je hebt aan de ene kant de organisatie, die de organisatiedoelstellingen wil realiseren. Aan de andere kant heb je de medewerkers, die deze organisatiedoelstellingen moeten realiseren. Diezelfde medewerkers willen ook wat. Ze hebben persoonlijke doelstellingen, ambities en talenten.

De essentie van succesvol leidinggeven is het verbinden van deze twee belangen, het organisatie- en het medewerkersbelang, zodat je een win-winsituatie creëert. Zie het als twee puzzelstukjes die je in elkaar schuift.

Jouw medewerkers dragen dan niet alleen succesvol bij aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen, maar ze zijn ook nog eens gemotiveerd en productief, vertonen een laag ziekteverzuim en bewegen mee met veranderingen. Simpelweg omdat hun werkzaamheden aansluiten bij hun persoonlijke doelstellingen, ambities en talenten.

Het belangrijkste middel om de verbinding tussen jouw medewerkers en de organisatie tot stand te brengen en te bewaken, is het echte gesprek dat je voortdurend met je medewerkers voert. Ja, ook dat gesprekje van vanochtend bij de koffieautomaat.

Wat is jouw leiderschapsstijl?

Laten we eens kijken of ik je op de kast kan krijgen met een paar stellingen, aan de hand waarvan je je leiderschapsstijl kunt onderzoeken.

Stelling 1: iemand die een organisatie verlaat, doet dat vaak omdat hij zijn leidinggevende wil verlaten.

Herken jij je in deze stelling? De meeste leidinggevendenden die ik spreek in elk geval niet. Waarom verlaten medewerkers jouw organisatie? Waarschijnlijk heb je een rijtje redenen dat er ongeveer zo uitziet:

- andere uitdaging
- betere carrièremogelijkheden
- meer perspectief
- betere arbeidsvoorwaarden

Medewerkers verlaten organisaties omdat de verbinding tussen hun persoonlijke doelstellingen, ambities en talenten en de doelstellingen van de organisatie niet goed meer tot stand komt. Juist daarin speel jij een cruciale rol.

Wat ik regelmatig hoor van medewerkers die een organisatie verlaten, is: 'Ik heb mijn persoonlijke doelstellingen en ambities aangegeven, maar daar is door mijn leidinggevende onvoldoende mee gedaan.' En dat is jammer.

Moet je dan ingaan op elke persoonlijke doelstelling of ambitie? Nee, dat hoeft niet. Maar ervoor openstaan is een must.