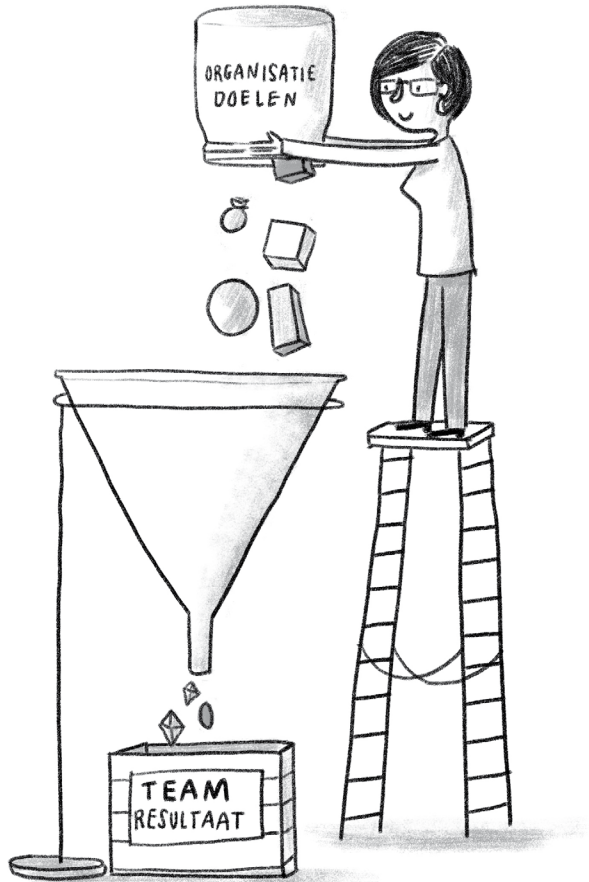


STAP 5:

HOE KOM JE VAN
ORGANISATIEDOELEN
NAAR
TEAMRESULTATEN?



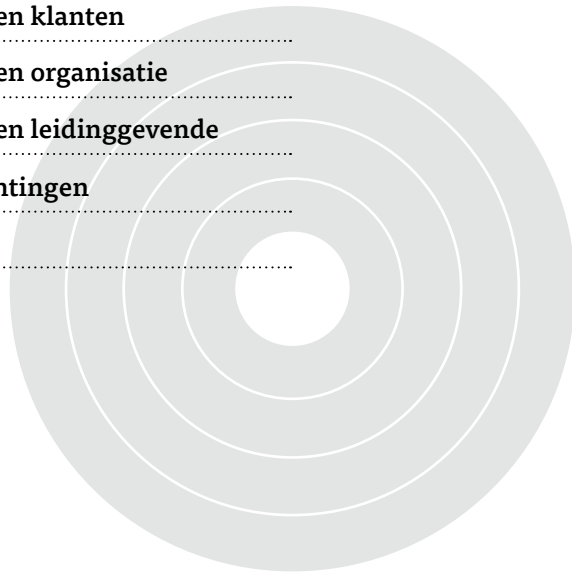
verwachtingen klanten

verwachtingen organisatie

verwachtingen leidinggevende

jouw verwachtingen

team



Als je niet weet wat de doelen van jouw organisatie zijn, kun je niet optimaal presteren als team. Hoe kun je deze doelen leren kennen en vertalen naar verwachtingen die je hebt van jouw team?

Wie zijn jullie klanten en wat is de toegevoegde waarde die jullie bieden? Wat verwachten de klanten van jullie? Wat is het onderscheidend vermogen van het bedrijf waar je werkt ten opzichte van andere bedrijven in dezelfde branche? Wat is jullie visie en missie? Wat zijn jullie waarden? Wat zegt dit over de verwachtingen die de organisatie heeft over de manier van samen werken en communiceren?

Wat zijn de verwachtingen van jouw leidinggevende op basis van de visie, missie en waarden van de organisatie? Wat verwacht zij van jou in jouw manier van werken en aanpak om samen met je team deze verwachtingen waar te maken? Hoe kun jij deze verwachtingen duidelijk maken aan jouw team?

Hoe beter je weet waar jouw organisatie voor staat, hoe beter je er invulling aan kunt geven. Je stelt jezelf in staat in te zoomen en uit te zoomen, plannen te maken en deze bij te stellen als het nodig is. Je bent in staat

de verbinding te leggen, teamleden mee te krijgen en te inspireren. Je kunt de unieke talenten en de toegevoegde waarde van je teamleden gebruiken voor het grotere doel van de organisatie ▸ verwachtingen van klanten waarmaken!

Het grotere doel kennen helpt je om afstand te nemen van de dagelijkse praktijk. Je hebt een hulpbron beschikbaar op momenten die lastig zijn. Lastige situaties zullen er altijd zijn en zeker in deze tijd, waarin veranderingen snel gaan. Veranderingen die ook nog eens effect hebben op het werk en je teamleden. Je hebt een belangrijke rol om je team en teamleden hierbij te helpen, te ondersteunen en te begeleiden.

Als je weet wat de verwachtingen uit je omgeving zijn, weet je beter waar je mee bezig bent en waarom je doet wat je doet. Je kunt de toegevoegde waarde van jou en je team uitleggen aan anderen, je bent in staat plannen te maken en je kunt de voortgang bewaken. Je bent in staat plannen bij te stellen als de situatie erom vraagt. Je creëert overzicht. Je maakt dingen af waar klanten blij mee zijn. Je boekt zichtbare vooruitgang, krijgt energie van wat je doet en zit lekker in je vel.

Denk niet dat je wel ongeveer weet waar de organisatie voor staat, en dat die kennis voldoende is. Verdiep je in de organisatie, ga actief met onder meer de visie, de missie en de toegevoegde waarde aan de slag om jezelf te helpen steviger in je schoenen te staan.

Met behulp van de eerste vier Stappen ben je te weten gekomen wie jij bent en wat jouw visie op leidinggeven is. Je weet hoe je je tijd effectief besteedt en je hebt ervoor gezorgd dat je de baas bent over jouw agenda. Je weet waar jouw team staat en je kent je teamleden beter, zodat je deze laatste belangrijke Stap kunt zetten: jouw vertaling maken van het grotere doel van de organisatie naar teamdoelen.

Hiermee zorg je ervoor dat je een gelijkwaardige gesprekspartner bent voor jouw leidinggevende en collega leidinggevenden om gezamenlijke verwachtingen helder te krijgen en de juiste actie te ondernemen.

Het maken van een mindmap is een makkelijke manier om veel informatie te vertalen naar een overzicht op een A4'tje, met kernwoorden die voor jou belangrijk zijn om te onthouden en goed in beeld te hebben.

Dit kun je als volgt doen:

- Je neemt een vel papier in A4 of A3 formaat en legt dit horizontaal voor je neer. Je zorgt ervoor dat je stiften of potloden in een paar kleuren klaar hebt liggen.
- In het midden van het papier schrijf je de naam van het bedrijf waar je werkt en daar trek je een vierkant of cirkel omheen.
- Vanuit de naam van het bedrijf trek je lijnen naar de subonderwerpen die je met de klok mee op het vel papier zet. Waar nodig kun je bij de subonderwerpen ook weer lijnen trekken om er kernwoorden naast te kunnen zetten.

Subonderwerpen zijn:

- Klanten van het bedrijf en hun verwachtingen
- Visie, missie en doelen van het bedrijf
- Onderscheidend vermogen van het bedrijf
- Waarden van het bedrijf
- Verantwoordelijkheid leidinggevenden
- Verantwoordelijkheid team en teamleden

Een voorbeeld mindmap vind je op www.beginnenmetleidinggeven.nl.

AAN DE SLAG

- 1** Ga op onderzoek uit en verzamel informatie over het bedrijf waar je werkt. Lees bijvoorbeeld het laatste jaarverslag of lees de informatie op de website waar meestal staat: Wie zijn wij, Over ons, Onze missie et cetera.
- 2** Maak een simpele mindmap van deze informatie voor jezelf door op een A4'tje een plaatje van het bedrijf waar jij werkt te schetsen.
- 3** Plan vervolgens een gesprek van een half uur tot drie kwartier met je eigen leidinggevende, met een aantal collega-leidinggevenden of met de directeur en stel een aantal vragen om meer achtergrond te krijgen bij de subonderwerpen van jouw mindmap. Je begrijpt de organisatie

waar je werkt en haar omgeving nog beter door te horen wat anderen hierover te zeggen hebben. Je kunt vragen stellen zoals:

- a** Wat zijn de verwachtingen van onze klanten volgens jou?
Hoe kunnen wij deze verwachtingen zo goed mogelijk waarmaken?
 - b** Wat is de missie van ons bedrijf?
 - c** Wat is het onderscheidend vermogen van ons bedrijf?
 - d** Welke normen en waarden zijn belangrijk voor ons bedrijf?
Waarom deze waarden? Wat is de invulling van deze waarden voor jou? Wat wil jij zien en horen in de dagelijkse praktijk?
 - e** Wat verwacht jij van mij als leidinggevende?
 - f** Wat verwacht je van mijn team?
- 4** Maak een kort verslagje van het gesprek en voeg de belangrijkste dingen die je hebt gehoord in steekwoorden toe aan de mindmap die je al hebt gemaakt.

VAN DOELEN NAAR VERWACHTINGEN

Met behulp van jouw onderzoek en de gesprekken die je hebt gevoerd weet je beter wat de doelen zijn van de organisatie waar je werkt en waarom deze doelen belangrijk zijn. Je weet beter wat er van jou en je team wordt verwacht in het leveren van een bijdrage aan het bereiken van deze doelen.

Nu is het zaak om deze verwachtingen te vertalen naar afspraken en acties voor jouw team. Hoe zorg je ervoor dat jouw teamleden de verantwoordelijkheid nemen voor het geheel én voor hun eigen inbreng? Hoe ondersteun en help jij je teamleden om ze in staat te stellen hun eigen verantwoordelijkheid te nemen?

Hiervoor gebruik ik graag de metafoor van het speelveld.

Wat is jouw speelveld?

- Lekker bezig zijn op je eigen speelveld betekent: ontwikkeling, groei en zelfstandigheid van je team en teamleden bevorderen, dagelijks prioriteiten stellen, plannen en organiseren, voortgang bewaken, plannen bijstellen, de juiste vragen stellen, met aandacht luisteren om de ander te begrijpen, voorbereiden van belangrijke

onderwerpen, sturen op inhoud en onderhouden van goede relaties met je teamleden.

- Jij doet jouw ding op jouw speelveld en je helpt, stimuleert, moedigt je teamleden aan om hun ding te doen op hun speelveld.
- Dit betekent: weten **wat** je verwacht van je teamleden en **waarom** dit zo is!
- **Wat** moeten je teamleden kennen, kunnen en doen om hun bijdrage te leveren aan het geheel?
- **Waarom** is het belangrijk dat ze dit kennen, kunnen en doen?
- Zorg ervoor dat je jouw verwachtingen helder en specifiek weet te communiceren.

Wat is hun speelveld?

- Het **wat** en **waarom** zijn de kaders vanuit de organisatie om het grotere doel te bereiken. Het is de basis voor jouw verwachtingen over de invulling van het werk van je team en teamleden in de dagelijkse praktijk.
- **Hoe** je teamleden hun werk organiseren, hoe zij keuzes maken en prioriteiten stellen om jouw verwachtingen waar te maken, dat is hun verantwoordelijkheid.
- **Wat** je teamleden iedere dag in de communicatie en interactie met klanten en collega's doen om jouw verwachtingen waar te maken, dat is hun verantwoordelijkheid.

VAN VERWACHTINGEN NAAR AFSPRAKEN MAKEN MET JE TEAM EN TEAMLEDEN

Hoe opener en specifiek je bent bij het uitspreken van jouw verwachtingen en het maken van afspraken, hoe leuker en makkelijker het is om lekker samen te werken. Je voorkomt misverstanden en helpt elkaar om dingen in één keer goed te doen.

Het lijkt simpel, en toch het is best lastig in de praktijk. Waarom? Bijvoorbeeld omdat je teveel uitgaat van jezelf, hoe jij iets zou aanpakken. Veel dingen zijn volgens jou zo vanzelfsprekend dat je te vaag blijft in je uitleg. Het kan ook zijn dat je niet te belerend over wilt komen... de ander begrijpt het zelf wel, ook al zeg je het niet.

Om je te helpen bij het uitspreken van verwachtingen leg ik je graag uit welke soorten verwachtingen er zijn aan de hand van een simpel, praktisch en herkenbaar voorbeeld: een leidinggevende, laten we hem Bert noemen die met zijn nieuwe secretaresse, we noemen haar Anna, een afspraak maakt over het verslag van het werkoverleg.

Er zijn drie soorten verwachtingen:

- 1** Open verwachtingen
- 2** Halfopen verwachtingen
- 3** Gesloten verwachtingen

Open verwachtingen

Een open verwachting creëert duidelijkheid. Bert vertelt Anna wat hij verwacht én waarom hij dit verwacht.

Wat verwacht Bert?

- Hij verwacht het verslag drie dagen na het werkoverleg in concept in zijn mailbox.
- Binnen twee werkdagen leest hij het concept en voegt eventuele opmerkingen en aanvullingen toe.
- Na de verwerking van eventuele opmerkingen verwacht hij dat het verslag dezelfde dag verstuurd wordt aan de deelnemers van het werkoverleg.

Waarom verwacht Bert dit?

- Het is belangrijk dat deelnemers aan het overleg het verslag kort erna ontvangen omdat er afspraken en actiepunten in staan om uit te werken en af te ronden.
- De deelnemers kunnen zich de inhoud van het overleg en de gemaakte afspraken nog goed herinneren als de tijd tussen overleg en verslag niet te lang is.

Het wat en waarom vertellen doet Bert, omdat hij er iets mee wil bereiken. Namelijk:

- dat Anna tijd inplant in de agenda voor de uitwerking van het verslag.
- dat Anna makkelijker nee kan zeggen op andere vragen die voorbij komen.

- dat Anna vroegtijdig aan de bel kan trekken als het niet lukt om de afspraak na te komen.

De drie bovengenoemde punten zijn de verantwoordelijkheid van Anna. Bert hoeft hier bij het maken van de afspraak geen aandacht aan te besteden. Vanzelfsprekend hebben deze punten wel aandacht nodig als blijkt dat het Anna niet lukt om de gemaakte afspraak na te komen.

Halfopen verwachtingen

Halfopen verwachtingen zijn vaag en leiden tot teleurstellingen.

- Bert: 'Ik verwacht dat je het verslag snel en goed uitwerkt en daarna verstuurd aan de deelnemers van het werkoverleg.'

Stilzwijgend gaat Bert ervan uit dat zijn nieuwe secretaresse weet wat snel en goed betekent en dat ze ook begrijpt dat hij het verslag eerst nog even wil zien, voordat het verstuurd wordt.

- Anna heeft het verslag na twee weken klaar en verstuurt het direct aan alle deelnemers aan het overleg. Bert ontdekt nog fouten in het verslag.
- Bert is teleurgesteld omdat Anna zijn verwachtingen niet heeft waargemaakt.

Anna kan Bert zijn verwachting niet waarmaken omdat hij niet specifiek genoeg is geweest in het uitspreken van zijn verwachtingen.

Verborgene verwachtingen

Dit zijn onbewuste verwachtingen. Bert wordt zich pas bewust van zijn verwachting op het moment dat hij teleurstelling ervaart.

- Het lukt Anna niet het verslag binnen drie dagen in concept klaar te hebben.
- Na een week vraagt Bert naar de stand van zaken en dan vertelt ze dat het niet gelukt is vanwege allerlei dingen die tussendoor zijn gekomen.
- Bert is teleurgesteld omdat hij anderen altijd tijdig informeert als er afspraken zijn die hij niet na kan komen.

HOE MAAK JE VERWACHTINGEN BESPREEKBAAR ALS ZE NIET WORDEN WAARGEMAAKT?

Jouw verwachtingen zo concreet en specifiek mogelijk kenbaar maken is één ding. Stel dat je teamleden toch beneden verwachting presteren. Hoe ga je daar dan mee om? Hoe maak je het bespreekbaar?

Ga je zo snel mogelijk vertellen wat je ervan vindt of... negeer je het? Wacht je tot een goed moment, waardoor het er misschien niet meer van komt? Of laat je het maar zitten omdat je de plezierige werkrelatie niet wilt beschadigen?

Als een teamlid niet aan je verwachtingen voldoet is het antwoord in principe heel simpel: maak het bespreekbaar op een zodanige manier dat je er samen van leert.

Een verschil tussen jouw verwachting en wat er daadwerkelijk gebeurt, geeft een groot of klein gevoel van teleurstelling en mogelijk frustratie en ongemak. Als je teleurstelling ervaart, heb je een beslissing te nemen hoe je verder gaat. Doe je iets met dit gevoel, maak je dit gevoel zo snel mogelijk bespreekbaar of laat je het gaan, en negeer je het?

Wel of niet in actie komen bepaalt de invloed die je hebt als leidinggevende. Als je niets doet, moet je ook niet klagen dat er niets verandert. Jij hebt zelf de keus gemaakt het erbij te laten zitten.

Als je besluit er wel iets mee te doen, bereid je dan voor op het gesprek. Waar ben je niet tevreden over? Wat heb je afgesproken en wat is het daadwerkelijke resultaat? Wat maakt dat je hier niet blij mee bent? Waarom is het belangrijk dat de afspraak wel wordt nagekomen? Met behulp van deze vragen creëer je duidelijkheid voor jezelf.

Als je het voor jezelf duidelijk hebt kun je een gesprek plannen om samen tot goede afspraken te komen en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de ander te laten. Dit doe je door bepaalde vragen te stellen en nieuwsgierig te zijn naar de antwoorden.

Stel dat Anna, de secretaresse uit het eerdere voorbeeld de duidelijke afspraken die Bert heeft gemaakt niet nakomt. Na een week heeft hij het verslag nog niet teruggezien. Hij maakt dit zo snel mogelijk bespreekbaar. Niet omdat hij haar aan wil spreken op een fout, wel om haar te helpen het de volgende keer wel voor elkaar te krijgen, zodat hij er geen omkijken meer naar heeft.

Zo'n gesprek gaat als volgt:

1. Benoemen wat er is gebeurd. Wat zijn de feiten?

Bert: 'De afspraak was dat het verslag binnen drie werkdagen klaar zou zijn. Klopt dat?'

Nu is de kans groot dat Anna van alles gaat opnoemen waarom het niet is gelukt de afspraak na te komen. Mogelijk hele begrijpelijke dingen, van zaken die tussendoor kwamen, ziekte van een collega of wat dan ook. Dat wil Bert bij deze vraag (nog) niet weten. Hij wil de feiten vaststellen. En het feit waar hij naar vraagt is: Klopt het dat ik deze afspraak met jou heb gemaakt. Bert onderbreekt haar daarom vriendelijk als ze allerlei redenen noemt. Hij blijft vriendelijk vragen of het klopt dat dit de afspraak was. Net zo lang tot Anna zegt: 'Ja dat klopt.'

2. Hoe en waarom is de afspraak niet nagekomen?

Wat heeft Anna gedaan waardoor het niet is gelukt? Welke beslissingen heeft ze genomen? Welke aannames heeft ze gedaan?

Bert: 'Hoe komt het dat het niet is gelukt de afspraak na te komen?'

Anna: 'Ik heb een andere activiteit voorrang gegeven zonder dit met je af te stemmen. Een collega drong nogal aan en het was moeilijk om nee te zeggen. Ik dacht dat wel goed zou zijn om het verslag wat later af te ronden. Jij had telkens afspraken en was druk met van alles en nog wat.'

Er speelt meer dan Bert denkt en het is goed om dit duidelijk te krijgen zodat hij Anna daadwerkelijk kan helpen.

3. Wat kunnen Bert en Anna er samen van leren om het de volgende keer anders te doen?

Bert wil voor de volgende keer graag dat de afspraak wel wordt nagekomen.

Bert: 'Wat kun je anders doen, wat heb je nodig om de afspraak de volgende keer wel na te komen?'

Anna: 'Als ik opnieuw in tijdnood kom, maak ik mijn dilemma bespreekbaar, zodat we samen kunnen beslissen welke activiteit voorrang heeft.'

Dit kan Bert afspreken, maar hiermee blijft het een gezamenlijk probleem. Hij wil graag dat Anna het op een zodanige manier aanpakt dat hij er geen omkijken meer naar heeft.

Bert: 'Zijn er nog andere oplossingen die ervoor zorgen dat jij de afspraak tijdig na kunt komen?'

Anna: 'Een deadline van drie werkdagen is te kort, gezien de andere activiteiten die ik dagelijks heb te doen. Ik wil graag samen met jou naar mijn takenpakket kijken om vast te stellen waar er ruimte gecreëerd kan worden, zodat ik me wel aan de afspraak kan houden.'

Bert plant een vervolgesprek om samen naar haar takenpakket te kijken, en vraagt of Anna de taken van te voren in kaart wil brengen en met een voorstel komt.

of

Anna: 'Ik vind het lastig om nee te zeggen op vragen van anderen en wil graag een assertiviteitstraining volgen, zodat ik me beter aan de planning kan houden.'

Bert laat haar een training uitzoeken die ze kan volgen.

Bert en Anna maken samen een keus welke oplossing het beste is op dit moment. Bert vraagt Anna de gemaakte afspraken binnen drie dagen per mail te bevestigen. Hiermee zorgt hij ervoor dat zij verantwoordelijkheid neemt voor de gemaakte afspraak.

4. Hoe kun je de nieuwe afspraken vasthouden?

Bert plant alvast een vervolgesprek met Anna om ervoor te zorgen dat de vervolgacties daadwerkelijk in gang worden gezet. Niet omdat hij wil controleren, wel omdat hij en Anna er beiden belang bij hebben dat de gemaakte afspraken worden nagekomen.

Verwachtingen die niet worden nagekomen bespreekbaar maken, zoals in bovengenoemd voorbeeld, kosten in het begin extra tijd en energie. Toch is het heel goed om te doen omdat:

- je werkt aan constante verbetering door het zelflerende vermogen van je teamleden te vergroten.
- je er conflicten mee voorkomt doordat je zaken op het juiste moment bespreekbaar maakt.
- je tijd en energie terugverdient, omdat je geen herstelacties hoeft te plegen en ergernissen voorkomt.

De belangrijkste winst van het bespreekbaar maken van verwachtingen, is dat jij je teamleden proactief helpt om de verwachtingen van jou, van je eigen leidinggevende, van de organisatie én van de klanten waar te maken.

AAN DE SLAG

- Heb jij een gevoel van teleurstelling ervaren de afgelopen weken?
- Breng voor jezelf in kaart welke verwachting van jou niet is waargemaakt door een van je teamleden.
- Bereid je zelf voor op het gesprek door je verwachting helder te krijgen. Wat verwacht je van de ander en waarom?
- Plan een gesprek met je teamlid en vertel van te voren dat je een gesprek wilt hebben over verwachtingen. Dat dit nieuw voor jullie allebei is maar dat je het wilt doen omdat je duidelijkheid en openheid wilt creëren om samen tot plezierige en realistische werkafspraken te komen. Vertel dat je een aantal vragen zult stellen die helpen om tot goede werkafspraken te komen.
- Maak een verslagje van het gesprek na afloop. Hoe ging het? Wat heeft het opgeleverd? Waar ben je blij mee?
- Blijf deze gesprekken voeren, op alle momenten dat het nodig is, zodat het steeds makkelijker wordt en vanzelfsprekend om te doen.

SLOTOVERPEINZING

Ik heb 20 jaar geleden zelf de stap gezet van HR adviseur naar mijn eerste leidinggevende baan en begreep toen pas wat er allemaal bij kwam kijken. Toen merkte ik pas echt hoe het voelde om verantwoordelijk te zijn voor een groep medewerkers die naar jou kijken en verwachtingen van je hebben. Ik vond het zwaar, in het begin.

“Je gaat het pas zien als je het doorhebt,” is een uitspraak van Johan Cruyff. Deze uitspraak is ook van toepassing als je begint met leidinggeven. Je kunt pas leren en groeien als je ervaringen opdoet! Dan pas heb je aandacht voor wat er moet gebeuren en kun je gericht resultaten bereiken. Daarom is het belangrijk om met iemand te praten over jouw ervaringen als beginnend leidinggevende, om beter te begrijpen wat er gebeurt. Waarom je spanning, druk of ongemak ervaart in nieuwe situaties en wat je daaraan kunt doen. Hoe je dingen het beste aan kunt pakken. Dit boek is handig om te lezen als je een half jaar tot een jaar bezig bent in je nieuwe rol van leidinggevende. Of als je ervaren bent en het opnieuw spannend wordt, in je baan, bijvoorbeeld omdat je een nieuw team krijgt of omdat er grote veranderingen zijn binnen de organisatie waar je werkt.

Wat ik in dit boek heb behandeld zijn een aantal modellen en methodes die goed zijn om te kennen, te snappen en effectief toe te passen in je dagelijkse werk om flexibel te zijn en plezier te beleven in je nieuwe rol. Ik heb mijn best gedaan de modellen en methodes stap voor stap in begrijpelijke taal te beschrijven en ze met elkaar te verbinden. Vanzelfsprekend zijn er nog meer modellen, systemen, theorieën die goed zijn om te kennen en die je in de loop van de tijd ongetwijfeld tegen zult komen.

Wat ik jou graag meegeef is: blijf leren! Blijf jezelf persoonlijk ontwikkelen. Je zult ontdekken dat bepaalde dingen je makkelijk afgaan en andere dingen juist niet. Blijf nieuwsgierig, blijf open staan voor wat je nog meer kunt leren en van wie je kunt leren. Ga niet denken: nu weet ik het allemaal wel. Want dat punt komt nooit, is mijn ervaring. Er is altijd meer te leren. Er zijn altijd weer nieuwe dingen waar je tegenaan loopt, dingen die je spannend vindt. Die nieuwsgierige blik houden, dat is zo ontzettend belangrijk. Bewust bezig zijn met leren en dit je hele leven blijven doen is

een cadeau aan jezelf. Nog mooier is: leren leuk gaan vinden omdat het jouw rol is een bredere blik te hebben! Hoe breder jouw blik, hoe meer je in staat bent jezelf en anderen te leiden.

Ik vind het hartstikke leuk om beginnende en ervaren leidinggevendenden te coachen. En omdat ik natuurlijk niet iedereen persoonlijk kan coachen gun ik jou in ieder geval mijn tijd en aandacht via dit boek. Ik hoop dat het jou helpt in je leerproces om een flexibele leidinggevende te worden en er plezier aan te beleven!

Wat andere ervaren leidinggevendenden, die ik anoniem heb geïnterviewd, jou gunnen lees je in het bonusmateriaal. Het zijn tips die je direct kunt gebruiken in de dagelijkse praktijk.

BONUS

TIPS VAN ANDERE LEIDINGGEVENDEN DIE JE EEN GOEDE START GUNNEN

Ga op je gevoel af

Ga op je gevoel af. Je gevoel liegt niet, neem het serieus. Als je je gevoel uitspreekt heb je meestal niet veel woorden nodig om te zeggen waarom je iets vindt of voelt. Je kunt er wel naast zitten, maar er ontstaat in ieder geval beweging omdat je het er over hebt. Het gaat erom dat je over je gevoel praat, het bespreekbaar maakt, en het mooie is dat over het eigenlijke gevoel zelf, geen discussie mogelijk is.

Luister naar je intuïtie

Luister naar je intuïtie. Je kunt de beste gesprekstechnieken aanleren, de beste modellen en voorbeelden volgen, maar uiteindelijk begint en eindigt het met jezelf. Vaak zie en voel je de dingen veel eerder dan je ratio toelaat. Neem je gevoel serieus en doe er weloverwogen iets mee.

Zoek een goede coach

Zorg dat je een goede coach hebt, want die heb je gewoon nodig in het begin. Ik zie een coach als iemand die je verder helpt in het werk en op andere gebieden. Toen ik net begon met werken kreeg ik uitleg van een coach over kernkwadranten en ik vond het geweldig om ermee te werken. Het besef dat ik wat kan leren van iemand waar ik 'allergisch' op reageer, heeft me geleerd mezelf én anderen beter te begrijpen.

Blijf dicht bij jezelf

Volgens mij is de meest waardevolle tip om hoe dan ook dicht bij jezelf te blijven. Dit betekent: authentiek zijn. Dingen lukken het best, makkelijkst en fijnst als je authentiek kunt zijn. Ik gun het beginnend leidinggevend dat ze authentiek blijven. Dan ben je krachtig, dan deugt het, dan geloven mensen je. Je speelt dan geen rol.

Leer jezelf kennen

Het begint bij jezelf. Je moet weten wie je bent en dat moet je niet al te zwaar maken. Niet: wat is je levensdoel, wel: wat is je passie. Wel wat je interesses zijn, en wat je overtuigingen zijn. Van jezelf weten dat je op een bepaalde manier reageert en waarom dat zo is. Je kwaliteiten en valkuilen kennen. Niet teveel een streng oordeel over jezelf hebben. Je kwaliteiten en valkuilen horen bij je. Ze hebben je geholpen te komen waar je nu bent.

Houd het bij jezelf

Denk niet dat datgene wat je op school hebt geleerd de waarheid is. Er zijn allerlei filosofieën en theorieën. Uiteindelijk moet je het zelf doen. Houd het dicht bij je eigen hart, want dat klopt altijd. Houd het bij jezelf. Doe je niet anders of beter voor dan je bent. Doe gewoon, wees normaal. Ieder op zijn niveau en omstandigheden. Respecteer elkaar als mens.

Wees nieuwsgierig

Wees nieuwsgierig hoe anderen het doen. Leer van andere leidinggevendenden, of ze nu startend zijn of al meer ervaren. Zoek een vakgroep, zoek een intervisiegroep. Leer van elkaar. Ontwikkel een sociale gevoeligheid om te zien en te luisteren wat er gebeurt in groepen, zodat je ervaart dat we allemaal verschillend zijn. Wat jij logisch vindt is voor de ander niet logisch. Ontdek het verschil en de aanvulling tussen mensen.

Gun jezelf de tijd

Gun jezelf de tijd en rust om het leidinggeven te leren. De tijd om uit te vinden wat bij jou past en hoe je in elkaar steekt. Gun jezelf tijd, omdat je niet direct alles hoeft te weten en te kunnen. Je mag leren. Het kan ook helpen om te sparren met een collega-leidinggevende, als je die hebt. Je kunt gewoon zeggen: 'Ik worstel hiermee, hoe doe jij dat? Herken je dit?' Gun jezelf tijd om te ervaren dat het niet alleen hard werken is en overall in mee gaan, maar ook: afstand nemen. Achterover leunen, er boven hangen en niet alleen maar heel hard hollen. Het is belangrijk jezelf dit te gunnen.

Durf hulp te vragen

In het begin van de periode dat ik beginnend leidinggevende was, had ik chronisch tijdgebrek. En hulp durven vragen, dat lukte me niet. Echt letterlijk hulp vragen, in de zin van: 'Jongens: ik loop hier op vast en dit gaat niet goed komen. Help! Hoe kan ik het anders doen?' Ik heb in die periode een coaching traject gedaan en dat heeft me heel erg geholpen. Ik dacht in het begin echt dat ik alles moest weten. Maar hoe kun je een ander helpen als je het zelf niet weet? En dan wordt je hoofd heel snel vol. Op hoofdlijnen ken ik nu het proces, maar ik kan het werk niet zelf doen. Ik weet echt niet hoe dat moet. Maar het proces, dat ken ik! Ik weet waar de risico's zitten en waar mijn teamleden tegenaan lopen. En daar gaat het om.

Bouw aan relaties

Wat ik hiermee bedoel te zeggen is, dat het ontzettend belangrijk is om vanaf het eerste moment aan je relaties te werken door vertrouwen te winnen. Systemen, processen, getalletjes zijn hartstikke goed en belangrijk, maar het is een sub-taak en niet je hoofdtaak als leidinggevende. Je hoofdtaak is echt: vertrouwen winnen van mensen en bouwen aan relaties. Professionele relaties, omdat je daar op de lange termijn het meeste aan hebt.

Leer elkaar kennen

Zorg dat je elkaar leert kennen. Verdiep je, verplaats je in de ander. Dat is de basis. Hier moet je moeite voor doen. Als je een moeilijk gesprek hebt te voeren, moet je eerst in staat zijn een makkelijk gesprek te voeren. Het gaat erom dat je leert in contact te zijn met elkaar.

Door je te verplaatsen in de ander verminder je de neiging om direct op je doel af te gaan. In plaats van de ander overtuigen met argumenten, kun je beter vragen stellen.

Je hebt anderen nodig om te groeien

Dat is echt mijn overtuiging. We foppen onszelf. Wij hebben vaak een veel te positief beeld van onszelf. Vraag feedback aan anderen over hoe jij dingen doet en wat jij hebt te leren. Je hebt de reflectie van die anderen echt nodig.

OVER DE AUTEUR

Sonja groeide op in een gezin met negen kinderen in Emmen. Ze was de op een na jongste van het gezin. Leren vond ze altijd al leuk. Ze was lid van de jeugdbibliotheek en was op haar elfde, twaalfde klaar voor de boeken van de volwassenen afdeling. Op foto's uit haar jeugd heeft ze meestal een dik boek in haar hand. Engels was haar favoriete vak op school en als kind dacht ze: ik word docent Engels.

Na het behalen van haar Atheneum diploma aan de GSG in Emmen heeft ze een secretaresse opleiding gevolgd bij Schoevers in Arnhem. Waarom? Een bezoek aan de universiteit in Groningen gaf niet het goede gevoel om Engels te gaan studeren. De universiteit was te groot, het voelde te onpersoonlijk. Schoevers was praktisch en had als slogan: als je een opleiding van Schoevers hebt, kom je altijd aan het werk. En dat klopt! Haar eerste baan was secretaresse bij ID Engineering in Emmen, bij een vader van een oud-klasgenoot van de lagere school. Werken bij een klein bedrijf, werken met mensen die ze al een beetje kende, voelde goed. Na een aantal jaren had ze het wel gezien en ging ze aan de slag als secretaresse bij een veel groter bedrijf: Ericsson in Emmen en vervolgens als secretaresse bij AAF International in Emmen. Bij dat laatste bedrijf kwam ze in aanraking met het vakgebied Personeel & Organisatie. De directeur was verantwoordelijk voor het personeelsbeleid en vertrouwde dit al snel aan Sonja toe.

Op een dag stond er een advertentie in de krant: personeelsadviseur bij Univé in Assen. De eerste zin van Sonja's sollicitatiebrief was: 'Ik zie mijn droombaan in de krant staan.' Twee weken later was ze aangenomen en ging ze écht stappen maken in haar loopbaan. Zes jaar personeelsadviseur en zes en half jaar afdelingshoofd bij Univé op twee verschillende afdelingen. Univé is het bedrijf waar ze het meest heeft geleerd op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en groei. Ze kreeg veel kansen om opleidingen en trainingen te volgen, zoals een hbo-opleiding Personeel & Arbeid in Groningen, Bedrijfskunde bij het IBO in Zeist en interne trainingen op het gebied van samenwerking en communicatie. Tijdens deze laatste trainingen kwam ze in aanraking met NLP (neuro linguïstisch programmeren) en dat was zo aansprekend dat ze besloot

de NLP practitioner en de NLP master opleiding op eigen initiatief te volgen. Een reorganisatie bij Univé gaf haar een duwtje om de gouden kooi te verlaten om te gaan doen wat ze het allerleukste vond: bezig zijn met leren en jezelf blijven ontwikkelen. Ze maakte de overstap naar een trainingsbureau in Groningen. Jammer genoeg zakte de vraag naar trainingen in waardoor ze opnieuw een andere baan ging zoeken.

Die baan vond ze al snel, namelijk HR manager bij de bloedbank Sanquin in Groningen. De perfecte baan op dat moment: leidinggevende zijn, lid zijn van het Management Team en bezig kunnen zijn op het vakgebied Personeel & Arbeid. Bij Sanquin kwam ze voor het eerst in aanraking met interim-managers en dat leek haar ook wel wat. Zelf je eigen baas zijn en regelmatig bij andere bedrijven binnenkijken en resultaten halen met teams en medewerkers. Na tweeënhalf jaar nam ze het besluit om voor zichzelf te beginnen en nam ze ontslag. Dat was op dat moment de beste beslissing in haar leven. Ze heeft de eerste vijf jaar met veel plezier als interim-manager gewerkt en daarna de keus gemaakt om te doen wat ze het allerleukste vindt: anderen helpen met leren en groeien. Haar favoriete klanten zijn leidinggevendenden omdat ze hen het meeste kan leren vanuit eigen ervaring en vanuit haar eigen leerproces. En omdat ze hiermee het meest van toegevoegde waarde kan zijn: door leidinggevendenden te helpen effectiever en succesvoller te zijn, helpt ze indirect de teamleden met hun ontwikkeling én oefent ze indirect een positieve invloed uit op de prestaties van de organisatie als geheel.

Sonja's passie is: blijven leren, zichzelf blijven uitdagen, zichzelf blijven ontwikkelen en groeien. De beste manier om hier invulling aan te geven is leidinggevendenden te helpen met hun ontwikkeling en groei op een gedreven, resultaatgerichte manier.

LITERATUURLIJST

In alfabetische volgorde, voor als je meer wilt lezen en leren over de modellen en technieken uit dit boek.

- Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (2014). *Situationeel leiderschap en de One minute manager*. Antwerpen/Amsterdam: Business Contact.
- Bodaken, B. en Frits, R. (2013). *Uw organisatie optimaal laten presteren. De kracht van waarheid als managementtool*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Covey, S.R., Merrill A.R en Merrill R.R. (2002). *Prioriteiten*. Amsterdam: Business Contact.
- Dijk van B. (2015). *Beïnvloed anderen, begin bij jezelf*. Zaltbommel: Thema.
- Ellis, A. en Baldon, A. (2014). *RET Een andere kijk op problemen*. Zaltbommel: Thema.
- Gay, F. en Seiwert, J. L. (2006). *Het abc van de persoonlijkheid. Uzelf en anderen beter begrijpen met het DISC Persoonlijkheidsprofiel*.
- Goldsmith, M. (2015). *Triggers. Hoe je gedrag voorgoed verandert en wordt wie je wilt zijn*. Zutphen: Koninklijke Wöhrmann.
- Hersey, P. (2009). *Situationeel leidinggeven*. Amsterdam: Business Contact.
- Ofman, D. (2002). *Kernkwaliteiten en het kernkwadrant*. Schiedam: Scriptum.
- Ofman, D. (2001) *Core qualities, a gateway to human resources*. Schiedam: Scriptum.
- Fisher, R., Ury, W. en Patton, B. (2000). *Excellent onderhandelen*. Amsterdam: Business Contact.
- Vroemen, M. (2013). *Team op vleugels*. Deventer: Vakmedianet management
- IJzermans, T. en Bender, R. (2004). *Hoe maak ik van een olifant weer een mug? Rationele Effectiviteitstraining voor gevorderden*. Zaltbommel: Thema.
- IJzermans, T. en Dirx, C. (2004). *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de Rationele Effectiviteitstraining*. Zaltbommel: Thema.