

Winnen kan alleen in een team (1)

Jaap Jongejan, Borboleeta

'Je moet een team hebben om te kunnen winnen' is al jarenlang een gegeven in de topsport. Met 'een team' bedoelen we dat spelers een eenheid vormen, iedereen zijn opdrachten op de afgesproken wijze uitvoert en iedereen op de juiste plek staat maar ook dat de coach en de overige begeleiders hun taken op de juiste wijze uitvoeren. Helaas wordt dat principe nog te weinig gehanteerd in een andere vorm van topsport: het dagelijkse leven. Toch verlangen veel werkgevers ook daar dat hun medewerkers 'topprestaties' leveren.

Wanneer ik zeg dat leidinggevenden bijna geen leiding geven, dan zult u zeggen: 'u generaliseert, u geeft een zwart-wit beeld, u scheert alle leidinggevenden over één kam'. Dat is ook zo, natuurlijk doe ik dat als ik dat beweer. Er zijn natuurlijk ook goede leidinggevenden. Toch ben ik van mening dat in veel organisaties slecht leiding wordt gegeven. Slecht leidinggeven is in mijn ogen dat er te weinig uit de medewerkers wordt gehaald, dus te weinig uit het menselijk kapitaal van de onderneming. Dat is een zorg van mij en dat zou een zorg moeten zijn van veel (top)managers maar ook van ondernemingsraden.

De belangrijkste taak van een leidinggevende is: "Haal het optimale uit je team !"

Valkuilen van leidinggevenden

In mijn adviespraktijk zie ik nog veel te veel leidinggevenden die op de korte termijn denken. Die medewerkers behandelen als 'honden'. En dan bedoel ik niet dat zij ze slaan maar wel dat ze hun medewerkers continu een worst voorhouden. Hoe vaak worden er niet zaken in het vooruitschiet gesteld waaraan nooit tegemoet wordt gekomen? Op de korte termijn denkt de medewerker dan dat er iets moois te wachten staat en is 'trots' op zijn leidinggevende. Op de lange termijn verdwijnt dat gevoel van trots echter snel.

Ik zie ook leidinggevenden die hun medewerkers 'te vriend' willen houden en alles doen om de lieve vrede te bewaren. Of leidinggevenden die voor bepaalde medewerkers ('de piepende wielen') steeds weer iets extra's proberen te regelen (de functie moet zwaarder, een gratificatie, een al dan niet tijdelijke toelage...). Deze leidinggevenden denken vaak dat zij het heel goed doen maar zien niet in dat je juist op die manier vijanden maakt.

Ik ontmoet ook leidinggevendenden die geen weet hebben van wat er onder het personeel, waaraan ze leiding geven, leeft. Medewerkers hebben dan vaak het gevoel dat zij niet bij hun leidinggevendenden terecht kunnen. Er wordt bijvoorbeeld alleen aan de productie gedacht en er is geen persoonlijke aandacht. Geen persoonlijke aandacht voor de privé-situatie en niet voor de werksituatie.

Of wat dacht u van een leidinggevende die zei, toen in de organisatie aandacht werd besteed aan het leidinggeven: 'wat denk u wel wat die gesprekken allemaal aan tijd gaan kosten, dan kom ik niet meer aan werken toe'. Daarbij vergeet hij dat 'het leidinggeven' juist zijn belangrijkste taak is. Hij moet ervoor zorgen dat het maximale uit zijn team wordt gehaald.

Nog een laatste dan. Er zijn leidinggevendenden die nooit duidelijk zijn tegen hun medewerkers. Zij draaien om de hete brij heen omdat zij bang zijn om hard over te komen. Zij durven niet tegen medewerkers te zeggen dat zij niet voor een zwaardere functie in aanmerking komen en laten het in het midden om uiteindelijk dan maar toe te geven. De medewerker voelt zich na een paar maanden hevig ongelukkig in zijn nieuwe functie en iedereen heeft daar vervolgens last van. Wanneer een manager gewoon tegen een medewerker zegt dat deze aan zijn plafond zit, dan is hij duidelijk. En het is daarbij de toon die de muziek maakt. De medewerker weet dan tenminste waar hij aan toe is. Wel kan er dan nog met de medewerker worden gesproken over de taak die hij nu verricht. Kan er bijvoorbeeld ander werk worden gevonden, dat van hetzelfde niveau is maar wat voor de medewerker weer een uitdaging is. Duidelijk zijn is helemaal niet hard. Het geeft de medewerker houvast en deze weet daardoor waar hij aan toe is.

Natuurlijk kan een leidinggevende niet alle problemen oplossen maar hij moet wel aandacht hebben voor zijn mensen. Medewerkers die het thuis en op het werk naar de zin hebben, gaan fluitend naar hun werk en fluitend naar huis. De thuissituatie heeft invloed op het werk, en andersom. Aandacht is om die reden dan ook van groot belang. Je moet in ieder geval weten wat er onder het personeel leeft.

Goed leidinggeven

Hoewel er veel interessante voorbeelden zijn, zal ik me in dit artikel beperken tot de grondbeginselen van het leidinggeven. Wat is leidinggeven, wat verwachten wij tegenwoordig van leidinggevendenden en hoe kun je personeel efficiënt inzetten.

Leidinggeven is in mijn optiek het volgende: 'De verantwoordelijkheid om samen met je mensen een zo optimaal mogelijk resultaat neer te zetten'.

Verantwoordelijk en bevoegd

De leidinggevende is niet voor niets leidinggevende. Hij is verantwoordelijk voor de resultaten die hij met zijn team bereikt. Dat zie je niet zo vaak, dat leidinggevendenden zich verantwoordelijk voelen en dat ook laten blijken. Laatst zag ik Co Adriaanse op de televisie zeggen, nadat zijn team FC Porto niet tot een goed resultaat was gekomen: 'Ik ben verantwoordelijk voor het eindresultaat van deze wedstrijd, u en alle

supporters mogen mij erop aanspreken, ik heb gefaald'. Er zijn ook toptrainers die hun contract inleveren wanneer zij niet het beoogde resultaat halen, zoals Ronald Koeman en Gert Kruys bij de Graafschap.

Kunt u zich voorstellen dat uw manager het toegeeft wanneer de beoogde resultaten niet zijn gehaald? Dat hij zegt: 'Ik heb gefaald, ik was verantwoordelijk en u mag mij daarop aanspreken, ik treed terug als leidinggevende...'

'Verantwoordelijkheid' moet ook worden vertaald in bevoegdheden. Een manager zonder bevoegdheden kan nooit verantwoordelijk zijn. Wanneer er boven hem of haar iemand anders daadwerkelijk aan de touwtjes trekt (en de manager eigenlijk geen mogelijkheden heeft om bij te sturen), dan kan een manager niet verantwoordelijk worden gesteld voor de resultaten. Of wanneer een manager geen beslissende stem heeft in het aannemen van zijn medewerkers, dan kan een manager niet alleen verantwoordelijk worden gesteld voor het functioneren van die medewerker.

Een manager die verantwoordelijk wordt gesteld voor de resultaten van zijn team moet ook de bevoegdheden hebben om zaken te doen zoals hij voor ogen heeft. Met de manager zal moeten worden besproken wat van hem voor een bepaalde periode wordt verwacht (hoeveelheid, kwaliteit en tegen welke prijs). Over de wijze waarop hij dat wil realiseren moet de manager zelf kunnen beslissen.

Reservespelers

Alleen wanneer je een team vormt, kun je winnen. De leidinggevende is eigenlijk tegelijk coach en aanvoerder van een team. De medewerkers van een onderneming zijn geen individuele spelers. De medewerkers zijn met elkaar een team dat op elkaar ingespeeld moet zijn. Ze moeten allemaal op de juiste positie staan om te kunnen winnen. Het is eigenlijk raar dat daar nog veel te weinig aan wordt gedaan. Wij kijken vaak naar het efficiënt inzetten van machinerieën, naar plannings van werk en de inzet van mensen, naar het efficiënt gebruik van papier en dergelijke, maar nog veel te weinig naar het efficiënt inzetten van onze medewerkers. Wanneer wij wat meer naar dat laatste zouden kijken, zou de opbrengst voor de onderneming veel hoger kunnen zijn met daarnaast ook veel voordelen voor de werknemer.

Daar komt nog bij dat leidinggevend in ondernemingen het moeilijker hebben dan de sporttrainers. Zij hebben nog reservespelers op de bank zitten en ze kunnen deze, al dan niet tijdelijk, inwisselen voor de basisspelers. Leidinggevend hebben die mogelijkheid niet. Zij moeten het doen met de mensen die al in het team zitten. En wanneer zij een speler willen vervangen, kost dat handenvol geld.

Efficiënt inzetten van personeel

Wat is nu efficiënt inzetten van personeel? Dat is onder andere het op tijd inzetten van de juiste hoeveelheid personeel. Dit betekent dat de plannings binnen de onderneming goed op elkaar moeten zijn

afgestemd. In het algemeen wordt op dit onderdeel wel goed gelet, maar het behelst eigenlijk veel meer.

Bij het efficiënt inzetten van personeel gaat het erom of medewerkers:

- doen waar ze goed in zijn;
- goed gecoacht worden;
- voldoende uitdaging in hun werk hebben;
- werk doen waar ze plezier aan beleven;
- op tijd bijgeschoold of getraind worden;
- zich gewaardeerd voelen (en dat hoeft niet altijd met geld).

Tot zo ver de valkuilen van leidinggevend en de verwachtingen van medewerkers met betrekking tot hun baas en het werk. In een volgend artikel ga ik in op de competenties van leidinggevend en de rol van de OR.

Winnen kan alleen met een team! (2)

Het vorige deel uit de serie Leidinggeven ging over het effectief inzetten van personeel, de mogelijke fouten van leidinggevendenden. Nog te vaak zeggen leidinggevendenden verrast te zijn door uitval of vertrek van personeel. Een goede leidinggevende wordt niet verrast; hij is voorbereid omdat hij weet wat er onder de mensen leeft. De praktijkcases in dit artikel laten zien hoe een leidinggevende kan omgaan met medewerkers die wellicht niet op de juiste plek zitten.

Een leidinggevende moet op tijd handelen

Het is van belang dat een leidinggevende op tijd handelt. Wanneer een medewerker minder gaat functioneren moet een leidinggevende daar bovenop zitten. En dat bedoel ik niet negatief maar juist heel positief. Hij moet proberen te achterhalen waarom de medewerker minder functioneert, wat de oorzaak is. Zijn er persoonlijke problemen in de privé-situatie, gaat het om problemen in de relationele sfeer op het werk? Of vindt de medewerker het werk dat hij doet niet meer uitdagend? Hoe langer het duurt voordat de leidinggevende handelt, hoe moeilijker het wordt om een probleem op te lossen. Leidinggevendenden moeten heel goed beseffen wat een disfunctionerende medewerker kost. Het is namelijk niet alleen de medewerker die disfunctioneert, iedereen heeft daar last van. Het bedrijf zelf, de naaste collega's, de klanten en de leidinggevende zelf.

Baas blijven ?

Hetzelfde geldt dan ook voor onrust binnen een team, ook daar moet een leidinggevende bovenop zitten. Hij moet ervoor zorgen dat hij weet wat er gaande is in zijn team. Communicatie is daarbij heel belangrijk. En dan niet alleen richting medewerkers maar juist ook vanuit de medewerkers naar de leidinggevende. Praat tijdens de koffiepauze niet alleen over de huis-, tuin-, en keukenzaken maar durf de items aan te kaarten en laat mensen praten. Met nadruk op het laatste. Wanneer een leidinggevende geen echt contact heeft met zijn medewerkers, dan hoort hij nooit wat hij zou moeten horen. Ik hoor leidinggevendenden nog wel eens zeggen dat zij afstand van hun personeel moeten houden. 'Wat bedoel je daar nu mee?' vraag ik dan. Vaak krijg ik dan als antwoord dat zij 'boven' hun personeel moeten blijven staan. Als ik dan vraag wat zij daar dan mee bedoelen wordt er vaak gezegd dat de positie van de leidinggevende wel helder moet blijven, je moet wel 'baas' blijven.

Het 'baasje spelen' levert echter niets op. Er zijn soms momenten dat je er als leidinggevende gewoon moet zijn voor je medewerkers. Zoals blijkt uit het volgende voorbeeld.

Steun tijdens een crisissituatie

Een leidinggevende vroeg mij (als hoofd P&O) een keer wat hij met het volgende probleem aan moest. Een dochter van een medewerkster was opgenomen in een ziekenhuis en zij zou binnen enkele weken komen te overlijden. Hij vroeg mij wat hij nu moest doen. 'Wat bedoel je?', vroeg ik

hem. Hij antwoordde: 'Nou, ze zit de komende weken bij haar dochter in het ziekenhuis, zijn dat nu vakantiedagen of ...'

Ik antwoordde dat hij de vrouw moest behandelen zoals hij zelf behandeld zou willen worden als hem dat zou overkomen. Hij zei dat hij mij niet begreep. Ik gaf hem nogmaals hetzelfde antwoord en heb hem weggestuurd.

In zo'n geval moet je er gewoon als leidinggevende voor de medewerkster zijn. Het geven van aandacht is dan heel belangrijk. Voor het sterven, bij de begrafenis maar ook daarna. Zet geen druk op de medewerkster om snel terug te komen maar probeer te zorgen dat deze zelf haar mogelijkheden aangeeft. Leidinggeven betekent in een dergelijke situatie gewoon: 'datgene doen wat gedaan moet worden'. Neem je eigen beslissingen; regels worden dan gewoon richtlijnen. Wij willen graag alles in regels vastleggen; ook een OR wil dat vaak. De vraag is of dat altijd wenselijk is. Leidinggevendenden moet namelijk ook enige vrijheid van handelen hebben en daarop moeten zij ook worden aangesproken.

Afgedwongen respect

Hoewel een leidinggevende eindverantwoordelijk is voor het resultaat van zijn team, mag hij zich best onder de mensen begeven. Hij moet echter ook duidelijk maken dat hij altijd de beslissingen over de grote lijnen moet nemen. Het afdwingen van respect bij de medewerkers gebeurt onder meer door aandacht aan mensen te schenken, eerlijk en consequent te zijn, beslissingen durven te nemen en mensen te motiveren. Wanneer dit wordt bedoeld met het 'boven de mensen staan' dan kan ik mij daar wel in vinden.

Van administratie naar vorkheftruck

In een onderneming werkt een medewerker op een financiële afdeling. Hij is daar de hele dag aan het werk met cijfertjes. Na een paar jaar meldt de medewerker zich ziek, hij is wat overspannen en heeft allerlei bijkomende klachten die niet echt definieerbaar zijn. De klachten verdwijnen gelukkig wanneer hij een tijdje thuis is. Wanneer hij na een paar weken weer aan het werk gaat, komen de klachten snel weer terug en de medewerker meldt zich dan ook weer ziek. Dit gaat een tijdje door totdat een collega, die bij de medewerker thuis is geweest, hoort dat de betreffende man altijd veel liever een technische opleiding had willen volgen maar dat destijds van zijn ouders niet mocht. De collega vertelt dit op het werk en de man wordt uitgenodigd voor een gesprek waarin hij het verhaal van de collega bevestigt. Er wordt een afspraak gemaakt voor een beroepentest. Daar komt als resultaat uit dat de medewerker meer geschikt zou zijn voor een technische functie. Ook wordt duidelijk dat de man niet de hele dag binnen zou moeten zitten. Er wordt voor hem gekeken welke functies binnen de onderneming mogelijk zijn. Uiteindelijk volgt de man een opleiding voor vorkheftruckchauffeur en slaagt hiervoor. Er is alleen nog een klein medisch probleem: hij is aan één kant slechthorend. Daar wordt ook een voorziening voor getroffen. De man werkt nu al meer dan tien jaar als vorkheftruckchauffeur en komt weer fluitend op het werk.

Van archief naar ambtelijk secretaris

Een medewerker werkt op de afdeling archivering maar heeft het daar niet naar zijn zin. De man meldt zich geregeld ziek. Hij kan ook niet goed opschieten met zijn collega's die het hem kwalijk nemen dat hij wel fanatiek aan sport doet maar niet komt werken (de man speelt op een behoorlijk niveau badminton en zijn naam wordt regelmatig genoemd in de plaatselijke krant). Ook deze man wordt – na jaren – voor een beroepentest uitgenodigd. Daaruit blijkt dat hij wel degelijk geschikt is voor een archiveringsfunctie. Uit een andere test blijkt dat hij misschien in een wat andere omgeving beter zou gedijen. Het is een groot bedrijf met een behoorlijke ondernemingsraad. De ondernemingsraad heeft behoefte aan meer continuïteit op het secretariaat zodat de gekozen secretaris meer tijd kan besteden aan zijn eigen werk. Met de betrokken man wordt gesproken over werkzaamheden op het secretariaat van de OR. Hij wil dat wel gaan proberen, al wist hij niets van het OR-werk af. Inmiddels is hij ambtelijk secretaris geworden van de ondernemingsraad.

Van de 'klok' naar leidinggevende SZ

In een middelgrote gemeente was een vrouw werkzaam op de afdeling P&O. Zij verrichtte daar wat administratieve werkzaamheden. Het ging voornamelijk om de urenregistratie van de medewerkers van de gemeente (de klok). De leidinggevende merkte wel dat de vrouw veel meer in haar mars had en ging met haar in gesprek. Ook de vrouw zelf vertelde dat zij wist dat zij meer aankon, maar dit was de enige baan die zij destijds kon krijgen. Samen zijn ze gaan kijken naar andere beroepsmogelijkheden. De vrouw is een opleiding gaan volgen voor bijstandsmedewerker, is gaan werken op de afdeling Sociale Zaken en werkt nu, nadat zij tussendoor bij een adviesbureau heeft gewerkt, als leidinggevende op een gemeentelijke afdeling Sociale Zaken elders.

Van facilitair medewerker naar de 'klok'

In dezelfde gemeente zou een facilitair medewerkster worden afgekeurd voor haar werk wegens rugklachten. Deze vrouw wordt aangeboden om 'de klok' te gaan doen. Zij gaat dit doen en de voormalige medewerkster werkt haar nog in.

Na een paar jaar vraagt zij haar leidinggevende of het mogelijk is om naar een hogere schaal te gaan. De leidinggevende heeft een gesprek met haar en zegt dat hij van mening is dat het werk dat zij nu doet goed doet maar dat het hem onverstandig lijkt haar met zwaardere taken te belasten (waardoor er van een hogere inschaling geen sprake kon zijn). Een goede, eerlijke uitleg doet wonderen.

Blijven zitten

Op een afdeling werkt een vrouw die meer in haar mars heeft. De leidinggevende constateert dat en gaat een gesprek met haar aan. Zij geeft echter te kennen het werk echt leuk te vinden. Als haar wordt voorgehouden dat het in de toekomst voor haar misschien toch minder interessant wordt omdat zij dan geen uitdaging meer heeft, antwoordt zij: 'Dat denk ik niet. Ik kan dit werk gemakkelijk aan. Ik wil niet meer uren werken dan ik nu doe en het werken binnen dit team bevalt mij prima.' Er wordt niets gedaan en de vrouw doet nog steeds met veel plezier haar werk.

Duidelijk en helder is niet hard

In de kaders worden een aantal voorbeelden beschreven van situaties waarin soms snel, soms laat is in gegrepen. Wanneer er 'laat' actie wordt ondernomen, is het vinden van een oplossing moeilijker dan wanneer er direct actie wordt ondernomen. De voorbeelden in de kaders zijn overigens niet verzonnen. Het is dus van groot belang dat er continu met medewerkers wordt gesproken. Dat hoeft helemaal niet elke dag een uur te zijn en voor de ene medewerker is er meer aandacht nodig dan voor de andere.

Ook van belang is om duidelijk te zijn naar medewerkers. Het is niet 'hard' om te zeggen dat een medewerker aan zijn plafond zit. Het geeft duidelijkheid voor de medewerker. Medewerkers hebben behoefte aan die duidelijkheid en hebben er ook recht op. Ik zie ook nog veel te vaak dat leidinggevend functies 'opplussen' om mensen voor de organisatie te behouden. Zij vergeten daarbij dat andere medewerkers daar grote vraagtekens bij zetten ('die gaat zomaar een schaal omhoog, nou dan moet ik ook een schaal omhoog'). Vaak blijft een kettingreactie dan niet uit en zijn de gevolgen, van wat eerst zo'n eenvoudige beslissing leek, niet te overzien.

Weten wat mensen willen

Het is voor de leidinggevende belangrijk te weten wat mensen nu eigenlijk willen. Weten of mensen het naar hun zin hebben en weten wat er in de toekomst gaat spelen en wat uw organisatie in de toekomst nodig heeft. Ik verbaas mij er nog steeds over dat leidinggevend klagen over het feit dat hun 'spelbepalende' spelers 'opeens' vertrekken. 'Wist je daar echt niets van, heb je het niet zien aankomen', vraag ik dan. Het antwoord is dan meestal ontkennend. Op een bijeenkomst, georganiseerd door een Kamer van Koophandel, vroeg ik laatst aan een aantal directeuren of zij even wilden bedenken wie hun beste medewerk(st)er was en deze even in hun gedachte te houden. Toen iedereen even had nagedacht, vroeg ik aan hen of zij erop waren voorbereid dat deze medewerker morgen zou komen vertellen dat hij of zij gaat vertrekken. De schrik sloeg bij sommigen om het hart. Daar hadden zij nog nooit bij stil gestaan.

Op deze dag waren ook een aantal coaches van sporters aanwezig. De coaches bleken heel goed te weten wat er onder hun spelers leeft. Zij zijn altijd voorbereid op het vertrek van 'spelbepalende' spelers. Vaak hebben zij dan al vervangers op het oog en zijn daar ook al gesprekken mee aangegaan. In het voetbal is er sprake van een transfermarkt en daar is

het mogelijk vervangende spelers elders te gaan kopen. Voor bedrijven en organisaties is er geen transfermarkt. Wanneer bij een organisatie een 'spelbepalende' speler vertrekt, duurt het minstens een half jaar voordat er een nieuwe 'speler' is gevonden. En hopelijk heeft deze dezelfde kwaliteiten als de vertrokken speler.

In een volgend artikel zal ik ingaan op de competenties van leidinggevenden en het selecteren van goede leidinggevenden. Met andere woorden, waar moet je op letten wanneer je selectiegesprekken gaat voeren.

Winnen kan alleen met een team ! (deel 3)

Jaap Jongejan

In de vorige twee delen over leidinggeven is ingegaan op praktische kant van het leidinggeven en de rol als coach voor medewerkers. In dit deel wordt met name ingegaan op de competenties van leidinggevendenden.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken

Sommige leidinggevendenden zeggen dat zij wel twee keer per jaar met hun medewerkers praten: een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Ja, dan hoor je natuurlijk niets. In ieder geval niet datgene wat je zou moeten weten. Gekscherend zeg ik dan wel eens: 'schaf die gesprekken maar af en voer vijftig keer per jaar een gesprekje over *hoe gaat het en waarom.*' Besteed daarnaast ook wat meer tijd aan het werkoverleg, betrek je medewerkers bij het werk, vraag ideeën voor verbeteringen op het werk. Pas dan geef je de medewerkers het gevoel dat zij iets betekenen voor de onderneming. Bovendien kom je zo ook te weten wat er leeft onder de mensen.

Functie binnen of buiten de onderneming

Wanneer een medewerker iets anders wil gaan doen, dan zijn de kansen om intern te schuiven wat groter in een grote dan in een kleine onderneming. Je moet echter niet altijd binnen de onderneming zoeken naar een andere functie. Binden en boeien is goed, maar voor de medewerker en werkgever kan het soms beter zijn om eens buiten de deur te gaan kijken, zeker wanneer de werkgever niet kan bieden waar de medewerker om vraagt. Mijn advies aan leidinggevendenden is dan ook altijd: 'wordt niet boos, ga in gesprek met de betreffende medewerker en kijk wat je er zelf aan kunt bijdragen'. Wanneer het vertrek van de medewerker netjes wordt geregeld is dat oom positief voor het imago van de organisatie. Daar komt bij dat de medewerker en organisatie elkaar ooit weer nodig zouden kunnen hebben, en dan kunt u de medewerker wellicht wel die kansen bieden.

Vertrek van een medewerker

Natuurlijk is het niet altijd slecht wanneer een medewerker naar een andere organisatie wil vertrekken. Het is goed dat medewerkers eens in een andere keuken gaan kijken. Dat kan goed zijn voor henzelf maar ook voor de onderneming die zij gaan verlaten. Probeer te weten te komen waarom een medewerker vertrekt. Leidinggevendenden houden nog te weinig exit-interviews. Juist uit dit soort gesprekken komt veel informatie die voor de organisatie van belang kan zijn. Zorg dat het gesprek in een ontspannen sfeer plaatsvindt, en dat het gesprek met de vertrekkende medewerker wordt gevoerd met een leidinggevende die geen leiding heeft gegeven aan deze medewerker.

Invloed uitoefenen

De ondernemingsraad heeft formeel geen enkel recht bij de benoeming van leidinggevenden. Een ondernemingsraad heeft immers alleen adviesrecht bij de benoeming van de 'bestuurder' zoals dat in de definitie van de WOR wordt genoemd. In instellingen waar een cliëntenraad is ingesteld, heeft deze raad wel invloed op de benoeming van 'de belangrijkste' leidinggevenden.

Formeel geen recht bij het benoemen van leidinggevenden betekent echter niet dat de OR zich niet met de benoeming zou mogen bemoeien. Het staat in de WOR nergens dat het niet mag; het benoemen van leidinggevenden valt alleen niet onder het advies- en/of instemmingsrecht. Nee, het is nog beter om te proberen in het voorstadium invloed uit te oefenen op de procedure en op de te stellen competentie-eisen van leidinggevenden. Een OR moet zich de vraag stellen wat voor soort leidinggevenden nu eigenlijk gewenst zijn in de organisatie. Een ander punt is dat in de procedure aandacht besteed moet worden aan de medewerkers aan wie leiding wordt gegeven. Deze mensen zullen dan ook in het uiteindelijke besluitvormingsproces moeten worden betrokken.

Competenties van leidinggevenden

De ondernemingsraad kan aan de orde stellen wat de competenties zijn voor de nieuwe leidinggevenden en hoe de competenties worden getoetst. Het moet vooraf helder zijn wat de organisatie verwacht van leidinggevenden. Het welzijn van de medewerkers en de resultaten die de organisatie boekt, staan immers op het spel. Winnen doe je alleen met een team. Een leidinggevende moet dus in staat zijn om medewerkers te prikkelen tot het leveren van goede resultaten, en goede resultaten zijn weer goed voor de organisatie.

De leiding van een organisatie moet (of zou ook moeten willen) weten wat er in de organisatie gebeurt. Daarvoor zijn leidinggevenden nodig die:

- feeling hebben voor wat er leeft;
- respect hebben voor de medewerkers;
- medewerkers inzetten op die taken waar ze goed in zijn;
- kritiek als kans zien;
- ja én nee durven te zeggen tegen hun medewerkers;
- knopen kunnen doorhakken;
- onderscheid durven maken;
- medewerkers laten ontwikkelen;
- zichtbaar het goede voorbeeld geven;
- indien nodig achter hun mensen gaan staan;
- bruggenbouwer en teambuilder zijn;
- met emoties kunnen omgaan en emoties durven tonen wanneer zij medewerkers ondersteuning bieden;
- humor hebben (in een goede sfeer worden de beste prestaties geleverd);
- laten zien dat zij in hun organisatie geloven.

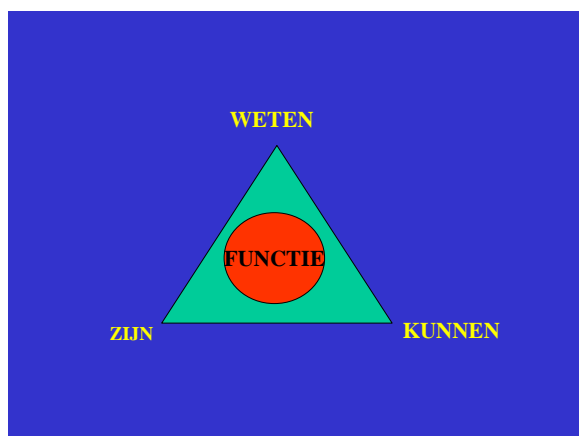
Welke organisatie heeft deze leidinggevenden? Oftewel, welke organisatie zorgt ervoor dat leidinggevenden zo kunnen zijn dat ze bovenstaande eigenschappen kunnen etaleren.

Weten, kunnen en zijn

Dikwijls gaat het bij selecteren van leidinggevenden al fout. Zoals eigenlijk bij alle vacatures gaat het erom dat vooraf duidelijke eisen worden gesteld aan de nieuw te benoemen medewerker. Daarbij moet worden gekeken naar de vereisten van een leidinggevende. Aan een leidinggevende stel je andere eisen dan aan bijvoorbeeld een beleidsmedewerker. Een goede beleidsmedewerker is nog geen goede leidinggevende. Bij de beleidsmedewerker zal meer worden gekeken naar de kennis op een bepaald beleidsterrein, de vaardigheid om te communiceren en stukken te schrijven en of het een 'meedenker' is. Wij hebben het dan over 'weten, kunnen en zijn': wat moet de persoon aan kennis en vaardigheden in huis hebben en wat voor een persoon is het.

Bij de leidinggevenden gaat het veel meer om de persoon dan om de kennis. Kennis is bij te brengen en sommige vaardigheden kunnen ook worden 'geoefend en geleerd'. Het gaat echter met name om het 'zijn'. Hierbij is het weer aardig om een vergelijking met de sport te maken, bijvoorbeeld een scheidsrechter. Wanneer de man of vrouw over voldoende kennis beschikt is dat mooi, wanneer deze daarnaast ook nog eens over een goede conditie beschikt, lijkt het al heel wat. Maar wanneer de persoon totaal geen overwicht heeft, geen respect afdwingt, niet tegen stress bestand is en niet met de spelregels kan 'spelen' dan wordt deze man of vrouw toch afgeserveerd. Dit laatste kun je iemand niet leren of bijbrengen. De spelregels kan iemand leren en op de conditie kan worden getraind. Het gaat dus om het 'zijn' in deze functie. Ik zou hetzelfde voorbeeld kunnen geven voor een docent. Wij herinneren ons allemaal wel leraren die geen orde konden houden. Dat lag niet aan de kennis van de docent maar altijd aan de 'mens'.

Voor sommige functies zal dus meer gekeken moeten worden naar 'de aard van het beestje'. Daar is vaak niet veel aan te veranderen. Voor leidinggevenden is 'de aard - het zijn' veel belangrijker dan de kennis.



Leidinggeven, een vak apart

Leidinggeven is een vak apart. Leidinggeven is ook moeilijk – al maken sommigen het voor zichzelf vaak nog moeilijker. Boven een unit/afdeling staan waarin je zelf als medewerker hebt gefunctioneerd, is bijna onmogelijk. En misschien is dat ook een fout die wij vaak maken. Het lijkt me een onderzoek waard. Laatst zat ik met een gepensioneerd leidinggevende te praten. Hij zei tegen mij: 'Ooit ben ik benoemd als leidinggevende van de afdeling waar ik eerst gewoon medewerker was. De jaren als leidinggevende waren voor mij tropenjaren en ik heb er nog steeds last van.' Het aanwijzen van leidinggevend is geen sinecure. De organisatie moet heel goed weten wat ze doet, het gaat daarbij niet eens alleen om het belang van de organisatie maar ook van degene die wordt benoemd.

Het is belangrijk dat leidinggevend weten wat van hen wordt gevraagd. Daarbij is het van belang dat er heldere kaders zijn die voor alle leidinggevend gelden en dat alle leidinggevend regelmatig worden bijgeschoold en gecoacht. Het is voor iedere leidinggevende ook prettig regelmatig feedback te krijgen over zijn of haar manier van leidinggeven.

Alhoewel communicatie veel voorkomt in de opsomming van vereiste competenties, zeg ik niet dat leidinggevend alleen maar uitgebreid moeten communiceren met hun medewerkers. De daadkracht van leidinggevend wordt door veel werknemers als heel belangrijk gezien. Luisteren is heel belangrijk, maar knopen doorhakken evenzo. Leidinggevend moeten hun besluiten echter wel goed kunnen motiveren.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Net zo belangrijk om te weten wat uw klanten van de organisatie vinden, is te weten wat de eigen medewerkers van de organisatie vinden. Een medewerkerstevredenheidsonderzoek kan u een goed beeld geven van wat medewerkers van de organisatie vinden. Indien het zorgvuldig wordt gedaan, zorgt het er ook voor dat de medewerkers vrijuit hun mening kunnen geven.

Het geven van een mening moet echter niet alleen in een dergelijk onderzoek kunnen. Het moet altijd kunnen, maar helaas is de praktijk vaak anders. Ik hoor, terecht, vaak zeggen dat klachten van klanten eigenlijk kansen zijn. Dat geldt natuurlijk ook voor de medewerkers in een organisatie. Het is dan ook belangrijk een sfeer in organisaties te creëren die het mogelijk maakt dat medewerkers alles kunnen zeggen wat zij op hun hart hebben. Maar ook voor hen geldt natuurlijk dat het de toon is die de muziek maakt. Ook zij zullen zich daarbij als teamplayers moeten gedragen.

Concrete handvatten voor de ondernemingsraad

Laat je niet 'gevangen houden' door de regels in de WOR. Wanneer een ondernemingsraad het van belang vindt om iets te vinden, iets te zeggen en iets te doen, dan moet hij dat ook gewoon doen. Het advies- en instemmingsrecht zijn niet de enige onderwerpen waarover iets te zeggen valt. Wanneer u het 'leidinggeven' in uw organisatie aan de orde wil stellen, moet u dat gewoon doen. Redeneer daarbij ook vanuit het belang

van de organisatie. Wijs niet alleen op het welzijn van de medewerkers maar wijs nog nadrukkelijker op het belang van de organisatie. Wanneer een leidinggevende niet functioneert, laat je dan ook niet tegenhouden door opmerkingen als: 'Ach joh, hij moet nog maar een paar jaar'. In die paar jaar lopen de goede mensen weg en frustreert deze leidinggevende veel mensen nog een paar jaar, en dat kost heel veel geld.

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek kan een goed middel zijn om te weten wat medewerkers van hun leidinggevenden vinden. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van de verzuimcijfers per afdeling en een gesprek met de arbodienst. Ook kunnen medewerkers zelf als klankbord gebruikt worden. Pas echter wel op dat je als OR geen klachtenbureau wordt en ga geen verkiezing organiseren voor de leidinggevende van het jaar.

Natuurlijk zijn er ook veel goede leidinggevenden in organisaties. Voor de leidinggevenden die dit artikel lezen, zeg ik dan ook maar: wie de schoen past trekt hem aan.

Jaap Jongejan
Borboleta