



de slimste route  
naar effectieve coaching



## Inspiratie voor de leidinggevende

Sta je boven je team of ben je één van hen? Ben je altijd aanspreekbaar of hou je de deur wel eens dicht? Is leidinggeven eigenlijk wel wat voor jou? Inspiratie voor de leidinggevende.

*Geschreven door de coachprofessionals van CoachNetwerk B.V.*

## Inleiding

*José Mark*

Elke leidinggevende komt het in de praktijk van alle dag tegen: de eigen worsteling met dilemma's, het ontcrachten van mythes rondom zijn of haar rol en het herkennen van de eigen groei-behoefte. Of je nu leiding geeft aan mensen, processen of projecten: jij hebt een centrale rol die continu om reflectie en feedback vraagt.

Soms moet je sturen en soms juist weer loslaten, soms moet je onderdeel zijn van je team en soms moet je juist voor de troepen gaan staan.

Moet je altijd beschikbaar zijn of mogen ze het soms ook even zelf uitzoeken? Is het principe van coachend leidinggeven verheven tot standaard of heb je daar nog keuze over?



*José Mark*

Maar vooral: met wie kun je sparren, welke technieken en tips zijn van on-schatbare waarde voor je, hoe kom je tot zelfreflectie en wanneer moet jijzelf aan de bak met je eigen ontwikkeling?

Reden voor CoachNetwerk om aan-dacht te besteden aan De Rol van de Leidinggevende met blogs, artikelen en overdenkingen. En vooral met tips voor zelfreflectie en uitnodigingen om te sparren en je vragen met ons te delen.

Via de InfoGraphic kom je terecht op onze website met daarop de blogs en artikelen. Je kunt het E-boekje bestellen

waar ze allemaal in staan en we houden je op de hoogte van uitnodigingen om met collega's van andere organisaties van gedachten te wisselen en goede ideeën op te doen.

Simultaan aan deze artikelen heeft CoachNetwerk ook een enquête gedaan naar de keuzes die leidinggevend-nemen bij lastige situaties.

Wil je zien hoe leidinggevend-en in Nederland omgaan met dilemma's, open dan via deze link de pagina voor InfoGraphic. Wanneer de enquête afgerond is, vindt je hier de resultaten.

[KLIK HIER](#)

Mail ons gerust met je eigen vragen op [contact@coachnetwerk.nl](mailto:contact@coachnetwerk.nl), bel 085 - 060 3636 of klik op:

[CONTACT](#)

## Inhoud

Inleiding	2
Inspiratie voor de leidinggevende	3
Dilemma's	4
Lidmaatschap of leiderschap?	4
Dilemma: loslaten of sturen	8
Mythes	11
De mythe van coachend leidinggeven	12
De mythe van de altijd beschikbare leidinggevende	15
Een fantastische leidinggevende	19
Groei en ontwikkeling	21
Hij was goed in de inhoud en nu is hij manager	24
Conclusie	26
Infographic	27
Contact	28

## Inspiratie voor de leidinggevende

Als leidinggevende wordt er veel van je gevraagd. Er zijn veel zaken die je aandacht vragen en elke nieuwe context brengt andere eisen met zich mee. Kun je als leidinggevende wel wat praktische tips gebruiken bij het omgaan met dilemma's, groeimomenten en mythes? Laat je inspireren door de waardevolle artikelen en blogs in dit e-book. We wensen je veel plezier bij het lezen.

Heb je vragen of wil je verder praten?

Neem contact met ons op:

[contact@coachnetwerk.nl](mailto:contact@coachnetwerk.nl) of

bel 085 - 060 3636

CONTACT

Ga voor het zien van de gehele Infographic naar [pagina 27](#).



Of naar onze website:

KLIK HIER

## Dilemma's

Mensen die leidinggeven zullen ze onmiddellijk herkennen: dilemma's! Een dilemma is een situatie waarin je slechts lijkt te kunnen kiezen uit twee onbevredigende opties. Geen van beide biedt een echte oplossing en toch moet je wat. Wanneer je kunt herkennen dat je in een dergelijke situatie bent beland, heb je de weg naar de juiste oplossing eigenlijk al gevonden. Immers: nu is het

tijd om je eigen rol te pakken en boven het dilemma uit te stijgen.

In de volgende artikelen van Coach-Netwerk beschrijft Han Oei de twee meest voorkomende dilemma's die elke leidinggevende kent: dat van sturen of loslaten en het dilemma van onderdeel zijn of juist voor de troepen staan. Hij biedt in elk artikel een ruim scala aan tips en overdenkingen om zelf mee aan de slag te gaan.

## Lidmaatschap of leiderschap?

### Vijf tips voor de leidinggevende

*Han Oei*

Plaats ik mijzelf als leider 'boven' mijn team of neem ik plaats in het team als primus inter pares? Een bekend dilemma voor leidinggevendenden: welke positie neem ik in? De persoonlijke visie op leiderschap speelt hierbij een rol. Maar ook de organisatie van de medewerkers heeft invloed, zoals bijvoorbeeld zelforganisatie in zelfsturende teams. Daarbij zie ik leidinggevendenden in de lijn en bij stafafdelingen worstelen met hun nieuwe positie. Hoor ik nog bij het team of niet? Wanneer mag ik hen wel en wanneer niet een richting geven of van ongevraagd advies voorzien? Kortom, ik heb het over het dilemma van lidmaatschap of leiderschap.





Han Oei

## Eén van hen

Bijzonder aan de groep leidinggeven- den in het middelmanagement is dat zij zowel leider als volger moeten zijn. Ze hebben een teamopdracht van het hogere management meegekregen, die ze moeten volgen. Daarnaast hebben ze de uitdaging om hun team naar de ge- wenste resultaten te leiden. Soms voelt dit als een spagaat, vooral wanneer loyaliteit naar zowel 'boven' als 'onder' lijken te knellen. Dit komt bijvoorbeeld voor als de teamleider 'gepromoveerd' is vanuit het team zelf.

## Eigenschappen en gevoeligheden

Naast verschillen in visie en organisa- tievorm beïnvloeden ook persoonlijke karaktereigenschappen en gevoeligheden de plaats die een leidinggevende in de praktijk inneemt. Iemand die gevoelig is voor status en macht, is eerder geneigd boven het team te staan. Terwijl iemand die niets met hiërarchie heeft, eerder geneigd is in het team plaats te nemen. En wat doe je wanneer er een appèl op je loyaliteit wordt gedaan? Ben jij dan geneigd om je te conformeren met behoud van veiligheid en harmonie of ga jij dan de dialoog of het debat aan met een onzekere uitkomst?

## Andere rol

Ik zie nog geregeld nieuwe teamleiders taken op zich nemen die eigenlijk niet

meer bij hen horen. Met als gevolg dat zij zichzelf voorbijlopen, omdat hun nieuwe rol ook tijd en aandacht vraagt. Vaak overkomt hen dit omdat er nog steeds een appèl op hen wordt gedaan vanuit hun oude positie. Ook maken ze soms keuzes op basis van loyaliteit of verborgen contracten met het team of met individuele teamleden. Een illustratieve anekdote uit mijn coachpraktijk is dat een net gepromoveerde teamleider haar kapsel en kledingkeuze rigoureuus had veranderd om zichzelf en het team duidelijk te maken dat haar rol en positie in het systeem was gewijzigd.



## Vijf tips

Vijf tips om met het dilemma van lidmaatschap of leiderschap om te gaan:

**1. Wees bewust van jouw positie** in het systeem en respecteer de systeemregels. Wat is jouw opdracht en waar sta jij in de ordening ten opzichte van het team? Jij bent uiteindelijk verantwoordelijk en het team heeft dat te respecteren. Net zoals jij de besluiten van jouw leidinggevende hebt te respecteren, ook al ben je het er niet mee eens. Maak dit ook duidelijk aan het team. Wanneer je voorheen teamlid was, kan dat soms eenzaam voelen, aangezien je niet meer de positie hebt naast hen maar boven hen. Dit beïnvloedt mogelijk de relatie met je teamleden, maar dat moet je accepteren. Vermijd 'bondjes', want dat zorgt voor verborgen contracten die de ordening niet respecteren. Houd ook

rekening met de systeemregel dat er een balans moet zijn tussen geven en nemen. En dat er voor iedereen een plek is. Is dat niet het geval, dan gaat het systeem piepen en kraken.

**2. Toon leiderschap.** Wees een voorbeeld in woord en gedrag, zodat anderen jou als leider kunnen volgen. Doe de taken die bij jou horen en delegeer wat niet bij jou hoort. Wat jij te veel doet, doet de ander te weinig. Besluit

en dwing af wanneer dit nodig is voor de taak of opdracht die jij dient. Het is jouw verantwoordelijkheid om richting te geven en zaken af te dwingen wanneer dat het geheel dient.

**3. Stel duidelijke kaders** en geef inzicht in de ruimte die medewerkers hebben. Wat kan wel en wat niet? Medewerkers hebben behoefte aan duidelijke kaders, dus geef die en licht toe waarom ze er zijn. Vaak zijn de kaders buiten



het zicht van medewerkers opgesteld, waardoor er allerlei waardeoordelen ontstaan. Een heldere toelichting kan het begrip vergroten. Maar ook wanneer dit begrip er niet is, moet je duidelijk maken dat de kaders de speelruimte bepalen. Je kunt eventueel wel met het hogere management in dialoog gaan om extra ruimte te creëren. Maar de kaders die er op dat moment zijn, zijn bepalend voor de ruimte. Het is vaak ook waardevol om te achterhalen waar de weerstand vandaan komt.

Achter elke weerstand zit iets wat om aandacht vraagt. Bijvoorbeeld de angst dat iets uit de 'oude' situatie verdwijnt, zoals de kwaliteit van het product. Of de angst voor minder contacttijd met een patiënt of student, zoals binnen efficiency-gedreven transitie bij zorg en onderwijs regelmatig wordt ervaren. Of de angst om aan een bepaalde, nieuw gevraagde competentie niet te kunnen voldoen. Dit geeft je waardevolle informatie over weerstand waarmee je rekening kunt houden in het veranderproces.

#### 4. Zoek lidmaatschap om je te voeden.

Voor een nieuwe leider is het soms nog een zoektocht. Zonder ergens bij te horen vereenzaamt je en loop je leeg. Vergroten van zelfvertrouwen en ervaring helpt om je ruimte en positie in te nemen. Je 'horizontale peers' kunnen je daarbij helpen. Zij zijn immers ervaringsdeskundigen. Zoek daarom verbinding met hen binnen en buiten de organisatie. Zodat je elkaar kunt voeden en van elkaar kunt leren.

5. **Wees authentiek** en geef werkelijke aandacht aan jezelf en aan je medewerkers. Worstel jij ook wel eens met het spanningsveld tussen wat je vanuit je rol denkt te moeten doen en wat je als persoon eigenlijk zelf vindt en voelt? Wanneer je deze spanning van binnen voelt, is de kans groot dat de ander deze aan de buitenkant ook ervaart. En



de kans is groot dat het je energie kost. Door de spanning werkelijke aandacht te geven kan deze rustiger worden en kun je natuurlijker acteren en communiceren. Zodat binnen- en buitenkant congruent met elkaar zijn. Werkelijke aandacht geef je door expliciet de spanning te benoemen of door de situatie - in het hier en nu - niet groter te maken dan die is. Vaak raakt een emotie een persoonlijk thema - zoals de verantwoordiging over medewerkers die niet luisteren of over de cultuur binnen je organisatie die niet strookt met jouw normen en waarden, of de angst om niet loyaal te zijn of de angst voor een slechte beoordeling. Door het persoonlijke is vaak de emotie groter dan de situatie waard is. Wees je daar bewust van en geef jezelf en de ander de aandacht die zo'n situatie verdient.

Deze tips uitvoeren is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het vraagt om het vergroten van je bewustzijn, loslaten en experimenteren met nieuw gedrag. Geen wonder dat het vergroten van persoonlijk en authentiek leiderschap en het wegnemen van belemmerende patronen en overtuigingen een groot deel uitmaakt van mijn dagelijkse coachpraktijk.

Naar het coachprofiel van Han Oei:

[KLIK HIER](#)

## Dilemma: loslaten of sturen

*Han Oei*

In ons gezin met twee pubers voelen we het spanningsveld tussen loslaten en sturen.

Tijdens onze vakantie in Italië waren er regelmatig 'clashes' waarin onze pubers om vrijheid vroegen of gewoonweg namen en mijn vrouw en ik de behoefte voelden om deze ruimte enigszins te begrenzen. Een memorabel moment was de ongevraagde interventie van een Italiaanse serveerster aan onze





tafel toen onze zoon wat bot en stuurs – zoals pubers zo goed kunnen – naar mijn vrouw reageerde. Op een duidelijke en tegelijkertijd zachte wijze wees ze onze zoon terecht met de woorden: ‘You have to be kind to your mum...’ en ‘If you behave like this, people think you are an ugly boy’, gevolgd door een aai over zijn bol.

Zonder weerwoord liet onze zoon het enigszins ongemakkelijk over zich heen komen. Ook wij als ouders kregen een welgemeend advies: ‘Let him grow...’ Om er vervolgens aan toe te voegen:

‘I know, because I have a son of 19 years old...’ Het voelde als ‘spot on’.

Is dit ook geen waardevol advies voor een leidinggevende van een team met soms ‘lastige’ medewerkers? Loslaten om hen zelf te kunnen laten groeien en begrenzen waar nodig wanneer zij de afgesproken kaders overschrijden.

Als leidinggevende voel jij vast ook het spanningsveld tussen begrenzen en loslaten. In de teams die ik begeleid, zijn er altijd wel medewerkers die zich beperkt voelen in hun autonomie.



Han Oei

Terwijl er ook leidinggevend zijn die klagen dat er onvoldoende verantwoordelijkheid wordt genomen. Herkenbaar? Hoe makkelijk vind jij het dan om ruimte te geven en los te laten? Ik merk dat in organisaties waar zelfsturing of zelforganisatie haar intrede doet, leidinggevend en HR worstelen met de nieuwe rol die van hen verwacht wordt. Wanneer moet ik loslaten en wanneer begrenzen? En dat teams de neiging kunnen hebben om alles zelf te willen doen, terwijl leidinggevende en staf er juist voor zijn om te faciliteren waar wenselijk. Hoe ga je hiermee om?



## Een paar tips

1. Bepaal met elkaar wat jullie samen voor ogen hebben en waarom. Ik noem dat het lonkend perspectief. Dit creëert een gedeeld doel, waarop je kunt teruggrijpen wanneer er spanning ontstaat. Vaak worden medewerkers te weinig meegenomen in het waarom en te weinig bewust gemaakt van hun eigen belang. Zo kan actieve of passieve weerstand ontstaan. Of er wordt eindeloos gesteggeld over details waarbij de grote lijn en het achterliggende doel uit het oog wordt verloren.

2. Geef je team de ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen over het hoe. Heb vertrouwen en geduld en zit op je handen wanneer je de neiging hebt te snel in te grijpen of ongevraagd advies te geven. Doe je dat niet, dan loop je het risico dat de verantwoorde-



lijkheid weer snel wordt teruggegeven ('doe het dan zelf maar...'). Je moet zelf dan hard aan het werk aan taken die niet meer bij je horen.

3. Stel als leidinggevende wel kaders en grenzen waarbinnen medewerkers moeten acteren.

Medewerkers willen vaak graag kaders hebben, dit geeft hen houvast.

4. Spreek betrokkenen erop aan wanneer de afgesproken grenzen overschreden worden. Doe je dit niet, dan worden deze grenzen ook niet serieus

genomen. Ga met elkaar de dialoog aan over de oorzaak van grensoverschrijdend gedrag en hoe jullie dit in de toekomst kunnen voorkomen.

5. Nodig je team uit om hulp te vragen wanneer wenselijk. Teams vinden vaak dat ze het zelf moeten kunnen, terwijl vragen stellen en hulp aannemen vaak tot een beter resultaat leidt met minder moeite. Verstrek hulp niet alleen in woorden, maar ook in daden wanneer hierom wordt gevraagd. Als je in gebreke blijft, dan schaadt dit het vertrouwen.

6. Maak afspraken over hoe en wanneer je de voortgang wilt monitoren. Evalueer regelmatig en bepaal samen wat er vervolgens nodig is voor verbetering.

Misschien vind je dit voor de hand liggende tips, maar als ouder weet ik hoe moeilijk het soms is om deze handvat-

ten altijd in de praktijk te brengen. Met dank aan de Italiaanse serveerster ben ik in ieder geval een geheugensteuntje rijker: Let them grow...Hoe is dat bij jou? Laat het ons weten.

We zijn nieuwsgierig naar jouw ervaringen en tips. Wil jij ze delen?



## Mythes

Rondom het vak van leidinggeven en daarmee de rol van de leidinggevende bestaan verschillende mythes. Een mythe is een onbewust en ingeslopen idee dat door de meeste mensen voor waar wordt aangenomen maar waar eigenlijk geen echt bewijs voor is.

Om een mythe te duiden en vervolgens te ontcrachten moet je van goeden huize komen. Wanneer je als leidinggevende onderwerp bent geworden van het gedachtegoed van de mythe, is het zaak om goed te weten waar je voor staat, hoe je je eigen rol wilt definiëren en vooral hoe je regie houdt in dat spel.

In de volgende artikelen beschrijven Han Oei, Margje Duursma en Manu Busschots, coaches bij CoachNetwerk de twee meest voorkomende mythes

die elke leidinggevende kent: de mythe van het coachend leidinggeven en de mythe dat je altijd beschikbaar zou moeten zijn als leidinggevende. Ze bieden in elk artikel een ruim scala aan tips en overdenkingen om zelf mee aan de slag te gaan.

## De mythe van coachend leidinggeven

*Margje Duursma*

Coachend leidinggeven is een gevleugeld begrip geworden in veel organisaties en bij veel opleidingen. Coachend

leidinggeven klinkt positief: een nieuwe formule die beter past in het hedendaagse beeld over leidinggeven dan de traditionele of directieve directeur. Het lijkt de oplossing voor mensen die moeite hebben met een deel van hun functie als leidinggevende.

Ik plaats hier graag een kanttekening: coachend leidinggeven is een paradoxale combinatie van woorden.

### Laten we eens kijken bij Christiaan

Christiaan is afdelingsleider bij een grote zorginstelling. De werkomgeving en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vindt hij heel belangrijk. Hij stimuleert bijscholing en intervisie.

Christiaan geeft leiding aan een expertiseteam van 22 mensen. Ze delen de missie, de strategie en de visie van de





*Margje Duursma*

instelling en hebben voor hun eigen werkgebied concrete doelen geformuleerd voor de korte en middellange termijn.

Christiaan is tevens groot voorstander van coachend leidinggeven. Hij spreekt zijn medewerkers om de paar weken: 'Hoe gaat het met je? Wat zijn de vorderingen richting het gestelde doel voor dit jaar? Oh, er moet nog wel wat gebeuren ... Wat heb je nodig om het te realiseren?' Zo volgt hij zijn mensen met liefdevolle aandacht. Hij inspireert en legt verbindingen waar nodig en

mogelijk. Hij brengt mensen met elkaar in contact. De relaties met zijn medewerkers verdiepen zich. Hij voelt zich nabij, is blij met wat medewerkers hem toevertrouwen.

Na verloop van tijd blijkt dat een aantal mensen het niet redt. Het werk komt niet af, de resultaten blijven achter, de begroting is overschreden. Christiaan is er al op aangesproken door de manager. Hij zit ermee. Het is niet goed, maar de medewerkers kunnen er niks aan doen, denkt hij. De een heeft een moeilijke thuissituatie, de ander is een tijd ziek geweest en werkt nog steeds niet volledig en weer een ander blijkt minder capabel en is stressgevoeliger dan ingeschat. Bovendien blijken sommige collega's niet met elkaar samen te werken, maar dat is nieuw voor hem.

Hij weet zo veel van zijn medewerkers,

hij is zo begaan, hij is bijna een soort vriend of oudere broer geworden. Maar hij zal iets anders moeten doen. Hij moet nu zijn rol als leidinggevende nemen. Hij moet zijn mensen direct aanspreken op wat hij verwacht en wanneer en hoe. Meer sturen en minder steunen. Instructies geven, minder sym-



pathieke beslissingen nemen. Grenzen stellen. Dat hoort ook bij leidinggeven. Om dat te realiseren is het zinvol meer afstand te nemen en niet alles zelf te willen doen. Er zijn andere professionals die de medewerkers kunnen begeleiden naar ander gedrag. Een mediator bijvoorbeeld bij ernstige conflicten, een coach voor de werk-energie-balans, een collega van financiën om medewerkers



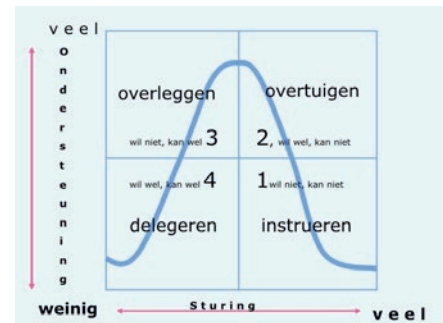
met geld om te leren gaan. Door het overzicht te houden kan Christiaan als leidinggevende de regie houden.

## Sturen èn steunen

Leiderschap is het vermogen om dingen voor elkaar te krijgen. Er moet werk gedaan worden, resultaten geboekt. En dat alles in een zo plezierig mogelijk werkklimaat. De manier waarop een leidinggevende dat voor elkaar krijgt is variabel. Degene die alleen over een schroevendraaier beschikt, komt niet ver. Een leidinggevende moet zowel sturen als steunen, zowel resultaatgericht zijn als oog hebben voor onderlinge relaties.

## Varianten

Paul Hersey heeft het allemaal uitgewerkt in zijn model van Situationeel Leidinggeven.



Paul Hersey, model van Situationeel Leidinggeven

Daarin maakt hij onderscheid in medewerkers die wel of niet iets kunnen en medewerkers die wel of niet iets willen. Voor alle vier varianten geeft hij aan hoe je als leidinggevende moet opereren om dingen gedaan te krijgen.

Coachvaardigheden worden ingezet in de kwadranten waarin een medewerker wel wil, maar iets niet kan en bij de medewerker die iets wel kan maar niet wil (overtuigen en overleggen).

Ik wens elke medewerker een leidinggevende met een flinke dosis coachvaardigheden.

Iemand die meebeweegt en onopvallend de regie houdt, die kan aansluiten. Die kan luisteren en de juiste vraag op het juiste moment weet te stellen, zodat de medewerker zelf weer verder kan met zijn werk. En bovenal wens ik elke leidinggevende het besef wanneer coachvaardigheden wel of niet effectief zijn. En de kracht daarnaar te handelen.

CoachNetwerk verzorgt opleidingen 'coachen voor leidinggevend' en coacht met veel plezier mensen die een brede toolbox willen inzetten in hun werk als leidinggevende.

Neem contact met ons op voor meer informatie hierover.

CONTACT

## De mythe van de altijd beschikbare leidinggevende

*Manu Busschots en Margje Duursma*

Cecilia vertelt het met trots: 'Bij mijn aantreden als locatiedirecteur zei ik: "Ik vind het een eer jullie directeur te mogen zijn, ik ben er voor jullie. Je kunt altijd bij mij terecht". Anderhalf jaar later neemt zij contact op om eens te praten over hoe anderen dat doen, dat leidinggeven, hoe ze het volhouden. Zij vindt het zelf steeds minder leuk.

### 'Je kunt altijd bij mij terecht'

Door het uitspreken van de woorden bij haar aantreden heeft zij het onmogelijke over zich afgeroepen. Ze heeft een 'geheim contract' gesloten met haar medewerkers, iets in de sfeer van 'jullie komen op de eerste plaats, voor jullie schuif ik alles opzij'. Medewer-





kers namen dat letterlijk: overdag werd haar aandacht volledig opgeslokt door binnenlopende collega's.

Terwijl ze toch voor iets anders is benoemd, namelijk het leidinggeven aan de medewerkers.

Op het laatst deed ze alle belangrijke dingen voor haar werk in de avonduren en in het weekend. Ze was een burn-out nabij. We geven hier enkele tips waar Cecilia haar voordeel mee heeft gedaan en waarmee jij een vergelijkbare situatie kunt voorkomen.

### **Kloktijd, doeltijd en werktijd.**

Er zijn van die klussen waar je continu aan kunt blijven schaven. Een strategisch beleidsplan, een meerjarenplanning. Met name mensen met een perfectionistische inslag verbeteren versie na versie. Dat heet werken op 'doeltijd'.



*Manu Busschots*

Je gaat net zo lang door tot je je doel hebt bereikt en helemaal tevreden bent. Een alternatief is werken op 'kloktijd'. Je weet wat je moet doen en maakt een reële inschatting van hoeveel tijd je nodig hebt. Je maakt ruimte in je agenda en in je hoofd en gaat aan het werk. De timer loopt mee. Grote kans dat je een goed product aflevert in de gestelde tijd. Doeltijd overkomt je en kloktijd organiseer je.

Dat is van invloed op de balans in werktijd en vrije tijd.

En daarmee je werktijd kunt beheersen.



Want de grens tussen werktijd en vrije tijd vervaagt meer en meer. Daar zijn voordelen aan, maar ook nadelen. Bedenk wat voor cultuur je neerzet wanneer je als leidinggevende 's avonds laat en in het weekend mailt naar je medewerkers. Medewerkers zullen dan moeilijker kunnen loslaten en 'uit staan' en dan laden ze ook niet op. Creativiteit, motivatie en energie worden hierdoor uiteindelijk geschaad. Wil je daaraan bijdragen?

### **Is het belangrijk of urgent?**

Een effectieve leidinggevende besteedt ongeveer 65% van haar tijd aan zaken die wel belangrijk zijn, maar niet urgent. Zoals strategisch nadenken over wat gaat komen, het onderhouden van relaties, voorbereiden van meetings. Tip: vermijd wat niet urgent en niet belangrijk is, zoals sommige bijeenkomsten

of social media. Op die manier houd je 35% van je tijd over voor urgente, belangrijke dingen. Denk aan crisismanagement, deadlines, belangrijke mails en telefoontjes.

### **Als je nooit 'nee' zegt, waar staat 'ja' dan voor?**

Veel mensen willen aardig gevonden worden. Ze doen de ander graag een plezier. Daar ligt de bron van het vanzelfsprekend 'ja' zeggen als iemand een beroep op je doet. Het kan zo ver gaan dat het niet meer in je opkomt om 'nee' te zeggen. Behalve dat dat slopend is, is het ook een slecht voorbeeld voor je medewerkers. Sta even stil bij wat gevraagd wordt voordat je antwoord geeft. Je hebt een scala van mogelijkheden: ja, nee, ik weet niet, nu even niet. Kan het ook morgen, hoeveel tijd denk je nodig te hebben? Is dit wel iets voor mij



of kan een ander dit ook of beter doen? Door weloverwogen te communiceren laat je zien dat je de ander en jezelf serieus neemt. In plaats van 'aardig gevonden worden' krijg je respect en word je een rolmodel voor je medewerkers.

## Doe de deur af en toe dicht

Sommige bedrijven hebben alleen open kantoorruimten. Iedereen heeft een trolley en niemand een eigen kamer. Ook leidinggevenden maken gebruik van de flexplekken. Ons advies: zorg voor een eigen kamer als leidinggevende, op een markante plek, zichtbaar en herkenbaar

voor iedereen. Met af en toe de deur dicht. Als je altijd je deur open hebt staan, schiet je je doel voorbij en loopt iedereen zomaar binnen. Onderzoek laat zien dat IQ-testprestaties dalen als je steeds wordt gestoord. En wellicht houd je met een open deur een 'eerst voorleggen, niet zelf doen'-cultuur in

stand. Natuurlijk wil je geen bordje met 'niet storen' op je deur. Dat hoeft ook niet als je duidelijk maakt aan iedereen dat ze welkom zijn als de deur openstaat. Is de deur dicht, dan ben je bezet.

## Beschikbaar voor 100%

Je tijd is kostbaar, die van je medewerkers ook. Zorg dat je je werk goed organiseert als leidinggevende. Maak op het doel afgestemde korte of lange afspraken, wees voorbereid, heet de ander welkom en ga voor 100% in contact.

## Je agenda is je beste vriend

Juist als iemand anders je agenda beheert, is het belangrijk om wekelijks zelf een aantal lege momenten te plannen. Als je een dag weg bent, geef je anderen gelegenheid eigen oplossingen te bedenken. En hoe erg is het als je een keer niet bij een vergadering



bent? In die tijd onderzoek je waar jullie in het werk iets aan kunnen hebben, iets waarmee je nieuwe energie opdoet.

Cecilia is weer een half jaar verder Ze heeft zichzelf beter leren kennen, wist een aantal gewoontes om te buigen en durft haar rol als leidinggevende te nemen. Onder andere door het uitspreken van verwachtingen voorkomt ze teleurstellingen. Ze krijgt meer en meer plezier in leidinggeven. En zo kon het zomaar gebeuren dat een van haar medewerkers zei: 'Ik ging goed voorbereid naar binnen bij mijn leidinggevende. Wat fijn om het ongestoord een uur over mij en mijn werk te kunnen hebben. Ik kan weer vooruit.'

CONTACT



## Een fantastische leidinggevende

*Margje Duursma*

Een coachee wil werken aan een persoonlijke ontwikkelvraag die meer van doen heeft met zijn privéleven dan met zijn werk. Maar het is de werkgever die hem dit coachtraject aanbiedt. Ik verken in een eerste ontmoeting allerlei domeinen uit zijn bestaan. Je kunt immers privé en werk niet zomaar doorknippen.

In het kennismakingsgesprek komt zijn leidinggevende ter sprake. Hij zegt: 'Ik heb een fantastische leidinggevende'. Daarmee wekt hij mijn nieuwsgierigheid, want meestal hoor ik hele andere dingen over leidinggevendens. 'Vertel eens,' nodig ik hem uit. 'Wat maakt jouw leidinggevende zo fantastisch, behalve dat zij het mogelijk maakt dat jij dit

coachtraject aangaat?’ Hij laat er geen gras over groeien, weet scherp aan te geven waar het werkelijk om gaat.

‘Ik mag mijn werk in alle vrijheid doen. Wij delen de missie van onze organisatie, de richting is duidelijk. We hebben afgesproken waarover ik vooraf moet overleggen en wanneer het volstaat om achteraf iets te melden. Ik bepaal zelf wanneer ik werk, op welke tijden en op welke plek. Mijn leidinggevende geeft



mij haar vertrouwen en ik neem mijn verantwoordelijkheid. Ik weet wanneer ik waar nodig ben en dan ben ik er. Ik sta voor mijn taak en heb plezier in mijn werk. Natuurlijk is er wel eens iets waar ik het niet mee eens ben, of is er iets dat niet lukt, maar ook dan weet ik de weg en vindt een luisterend oor bij mijn leidinggevende. En om de zoveel tijd hebben we een gesprek waarin ik verantwoordelijkheid kan afleggen over wat ik heb gedaan en maken we nieuwe afspraken voor de komende tijd.

Formeel is er wel jaarlijks een ‘beoordelingsgesprek’, maar voor mij zijn de gesprekken tussendoor van meer waarde. Daar is het echte contact op basis waarvan ik mijn werk kan doen.’

En zo geeft deze coachee mij een prachtige praktijkillustratie van de 4V-cirkel die ik vaak inzet in een cursus



of bij coaching van leidinggevenden. De vrijheid ontstaat dankzij een gedeelde missie en heldere kaders. Verantwoordelijkheid kun je niet geven, vertrouwen wel.

Als je vertrouwen geeft, kan de medewerker zijn verantwoordelijkheid nemen. Mensen die in hun werk verantwoordelijkheid nemen, willen daar graag verantwoording over afleggen.

Het coachtraject loopt nog. Nu al blijkt dat het inzicht in en onderzoek van de ontwikkelvraag zowel voor hem privé als voor het werk zeer profijtelijk is. Het zou mij niet verbazen als de leidinggevende dat op voorhand ook al zo had ingeschat.

## Groei en ontwikkeling

Eén van de rollen die je als leidinggevende vervult is het zorgdragen voor de groei en ontwikkeling van je medewerkers. Je faciliteert, je stuurt, je spreekt aan, je coacht en je daagt uit. Als het



goed is, zie je dat ook terug in de resultaten van je medewerkers, je ziet het werkplezier groeien en je geniet van de successen van je team.

Regelmatig vergeten leidinggeven dan ook voldoende aan zichzelf te denken! Wat heb jij als professional nodig om te blijven groeien en te blijven ontwikkelen. Wie daagt jou uit, wie spreekt jou aan en wat heb jij echt nodig om een nieuw niveau van werken te vinden?

In de volgende artikelen beschrijven Han Oei, Margje Duursma en Lidwien Kamp, coaches bij CoachNetwerk drie situaties die voor jou als leidinggevend het moment zijn om zelf aan de slag te gaan met je eigen ontwikkeling. Ze bieden in elk artikel tips en overdenkingen om zelf de juiste volgende stap te onderzoeken.

## Help, ik groei als leidinggevende ...

*Blog door Han Oei*

Soms vragen mijn cliënten aan het eind van het intakegesprek of ik denk dat ik ze kan helpen. Mijn antwoord is dan vaak: 'Je bent uniek en tegelijkertijd ook niet...!' Wat ik leuk vind aan coaching, is de diversiteit van mensen die ik begeleid in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Professionals en leidinggevend in verschillende stadia van hun professionele loopbaan. Elk met hun eigen vraagstuk. En tegelijkertijd komen vraagstukken ook vaak overeen.

### Starters

Startende leidinggevend zijn vaak zoekende naar hun nieuwe rol. Tot voor kort werden ze erkend en gewaardeerd

op basis van hun professionele deskundigheid. In hun nieuwe rol wordt er een beroep gedaan op hun vermogen om leiding te geven aan medewerkers. Dit vraagt om de ontwikkeling van competenties, zoals luisteren, communiceren, overzicht creëren, scenario-denken, beoordelen, overtuigen en besluiten. Wat ik veel tegenkom bij coaching van startende leidinggevenden, zijn vragen als: 'Hoe ontwikkel ik de basiscompetenties van een leidinggevende?', 'Hoe verhoud ik mij tot anderen (peers en medewerkers)?', 'Hoe neem ik meer ruimte in?' en 'Hoe bewaak ik mijn grenzen?'

Aanpassen aan de nieuwe situatie en ontwikkelen is hier de onderliggende beweging.

## Medior leidinggevenden

Medior leidinggevenden hebben vaak



als uitdaging dat hun 'span of control of focus' groter wordt. Ze worden verantwoordelijk voor meer medewerkers en krijgen veelal een grotere opdracht. Dit vraagt wat van hun draagkracht als leidinggevende. En betekent vergroting

van hun professionele uitstraling en overtuigingskracht. Ze hebben immers te maken met competitie: wie komt in aanmerking voor welke senior functies? Veel voorkomende thema's bij deze groep leidinggevenden zijn: 'Hoe kan

ik beter delegeren?', 'Hoe profileer en positioneer ik mij beter?', 'Wat wil ik nu écht?'

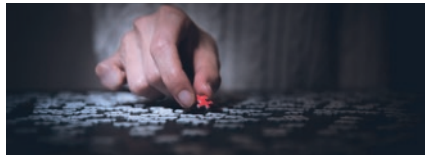
Positioneren, professionaliseren en persoonlijke keuzes staan in deze fase centraal.

## Senior leidinggevenden

Senior leidinggevenden hebben een grote verantwoordelijkheid. Ze moeten strategische keuzes maken met soms grote impact. Er is sprake van politiek en machtspelletjes en het aantal mensen dat ze in vertrouwen kunnen nemen, is beperkt. Het is soms eenzaam aan de top. Ze moeten hun voeding halen bij peers binnen en buiten de organisatie. Hun vraagstukken zijn: 'Welke strategische keuzes maak ik voor mijzelf en de organisatie?', 'Hoe vergroot ik mijn leiderschap en impact verder?' en 'Hoe

verbind ik het doel van de organisatie aan mijn eigen zingeving?'

Impact creëren en zingeving staan in deze fase vaak centraal.



## De laatste fase van een loopbaan

Tot slot zijn er leidinggevenden die zich in de laatste fase van hun loopbaan bevinden. Zij oriënteren zich enerzijds op hun laatste 'kunstwerk' of 'kunstje', afhankelijk van hun motivatie. Tegelijkertijd wordt het voor hen tijd om na te denken over hun leven na hun werkend bestaan. Vragen die aan bod komen zijn: 'Wat ga ik de laatste jaren van mijn

werkleven doen?', 'Wat wordt mijn nalatenschap?', 'Hoe bereid ik mij voor op het leven na mijn werk?'

Afsluiten, loslaten en iets nieuws creëren is hierbij de onderliggende energie.

## Universele vraagstukken

Ten slotte zijn er naast de verschillen ook universele vraagstukken die ik bij alle leidinggevenden en ook professionals tegenkom: 'Hoe vergroot ik mijn resultaten en impact met meer plezier, voldoening en zingeving?' Thema's als werkstress, werkgeluk, talentontwikkeling, persoonlijk leiderschap en effectiviteit maken hier onderdeel van uit.

Ben jij leidinggevende en wil je op een van genoemde uitdagingen of vraagstukken gecoacht worden? Neem contact op!

CONTACT

## Hij was goed in de inhoud en nu is hij manager

*Lidwien Kamp*

In veel organisaties komt het voor: iemand onderscheidt zich door duidelijk echt goed te zijn in zijn vak, hij of zij wordt specialist en een volgende carrièrestap is dat hij leidinggevende wordt. Dit fenomeen heeft zelfs een naam (al sinds 1969): het 'Peter'-principe, naar de heer L.J. Peter

Aan de ene kant is te prijzen dat iemand wordt beloond voor zijn inzet en kwaliteiten. Aan de andere kant kun je je afvragen of dit wel een beloning is. De professional krijgt promotie op basis van andere competenties dan die nodig zijn voor de nieuwe functie. Heeft hij die competenties wel?

Soms gaat het goed: iemand gedijt in

het werken op meer afstand, maakt effectief gebruik van het overzicht dat het oplevert, kan aansturen op de inhoud én beschikt over voldoende leiderschapskwaliteiten. Vaker gaat het minder goed en dan is het struikelblok vaak dat laatste aspect: de competenties op het vlak van leiderschap ontbreken óf zijn niet ontwikkeld.

De nieuwbakken leidinggevende is niet ervaren in en ook niet bij voorbaat gericht op het begeleiden en stimuleren van mensen. Iets waarvan medewerkers direct de effecten merken.

De leidinggevende begeleiden bij zijn nieuwe carrièrestap, en zo nodig een training of coaching aanbieden, kan hierin echt het verschil maken. Het is ook mogelijk dat een leidinggevende zelf aangeeft coaching te willen krijgen. Zoals Frank die een coachtraject inging



na enkele jaren leidinggevende te zijn geweest. Voor Frank zijn cijfers gemakkelijker dan mensen. Dat verzucht hij





tijdens het kennismakingsgesprek. We spreken elkaar omdat ik in de afgelopen jaren twee keer een medewerker van hem heb gecoacht.

Door de driegesprekken die onderdeel uitmaken van de trajecten, is Frank gerichter naar zijn eigen rol gaan kijken. Nu heeft hij de stap gezet zelf coaching aan te gaan. Bij de opmerking over de cijfers kijk ik hem wat langer aan. Frank bevestigt dat hij er zelf ook van schrikt als hij het zo hardop uitspreekt.

We verkennen in de loop van een aantal

maanden zijn energiegevers en energieverters en onderzoeken zijn motivatie. We staan stil bij gesprekstechnieken en managementstijlen en hij gaat actief oefenen met het anders benaderen en aansturen van zijn medewerkers. Het is mooi om te zien welke stappen hij zet.

En toch, na alles goed op een rijtje te hebben gezet, besluit hij dat zijn kwaliteiten het best tot zijn recht komen bij de inhoud. Hij gaat solliciteren en heeft niet veel later een nieuwe baan. Een half jaar later laat hij weten dat hij met meer plezier naar zijn werk gaat. Hij voegt eraan toe dat hij nog steeds veel baat heeft bij het geleerde, maar dan nu vooral in het contact met zijn klanten.

Meer weten?

CONTACT

Artikel: [De 100 dagen coach](#)

### *The Peter Principle:*

*"In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence."*

*Laurence J. Peter*

*Het Peterprincipe (ook wel Peter Principle) is een theorie op het gebied van de organisatiekunde, bedacht door Laurence J. Peter, dat later verder werd uitgewerkt in het boek The Peter Principle, dat hij uitbracht met auteur Raymond Hull in 1969. De theorie beoogt een verklaring te geven voor het slechte functioneren van veel organisaties. Alhoewel het boek van Peter en Hull bedoeld was als satire, werd het Peterprincipe een graag gebruikt begrip, omdat het gezien werd als een serieuze kritiek op hoe werknemers promoveerden in hiërarchische organisaties. Het boek werd geschreven door Hull, maar was gebaseerd op de research van Peter.*

*Er is daarna nog veel research gedaan naar het Peterprincipe en veel over gepubliceerd door anderen.*

*Bron: Wikipedia*



de slimste route  
naar effectieve coaching



## Conclusie

Waar je ook bent in je carrière als leidinggevende – junior, medior of senior – het is zinnig om van tijd tot tijd je eigen functioneren en zingeving tegen het licht te houden. Wat zijn op dit moment je leerpunten, wat zijn je valkuilen en waar kun je nog een mooie groeispuurt maken?

Wij bieden je een breed scala aan input voor die groei: Intervisie met gelijkgestemden, teamcoaching met je team, begeleiding in de eerste 100 dagen van je nieuwe klus, een eigen coachtraject of een bezinning op je volgende stap via De Reis van je Leven.

Laat ons weten wat jij op dit moment nodig hebt en we onderzoeken welke begeleiding daar voor jou het beste bij past!

## Infographic

Leidinggeven wordt vaak geassocieerd met drukte, stress en continu onder het vergrootglas liggen van collega's en de volgende 'managementlaag.

Onderstaande InfoGraphic geeft een beknopt beeld van de belangrijkste thema's, die we in onze artikelenreeks voorbij laten komen de komende periode.

Vóór ieder artikel en ook bij deze blog stellen we één vraag in de vorm van een poll. Na je keuze zie je dus meteen de antwoorden van de andere deelnemers. Doe je mee?

Leidinggeven: je kunt 't door middel van trial and error leren... óf je kunt sparren met een goede coach.

## DILEMMA'S, MYTHEN, ROLLEN EN GROEIMOMENTEN

ARTIKELN, TIPS, TECHNIEKEN & POLLS OVER MODERN LEIDINGGEVEN



Meer weten? Investeer in je persoonlijke groei en meld je aan voor een oriënterende belafspreek.

[KLIK HIER](#)





## de slimste route naar effectieve coaching

*Met ruim 35 ervaren coaches, geschoold en geaccrediteerd in vrijwel alle coach-disciplines én beschikbaar over heel Nederland, zijn wij je graag behulpzaam.*

### Contact

CoachNetwork B.V.

Roswaard 4

6686 MN Doornenburg

+31 (0)85 - 060 3636



Bij de start van elk coachtraject kunt u kennismaken met twee coaches.

Wij stellen u graag voor aan precies die coaches in ons netwerk die over de juiste kennis en ervaring beschikken.



Wilt u weten wat CoachNetwork voor u en uw organisatie kan betekenen? Heeft u een vraag over de ontwikkeling van uzelf of uw medewerkers? Dan spreek ik u graag.

Via mail of telefonisch:  
085 - 060 3636. [JOSÉ MARK](#)

[www.coachnetwerk.nl](http://www.coachnetwerk.nl) - [contact@coachnetwerk.nl](mailto:contact@coachnetwerk.nl) - 085 - 060 3636