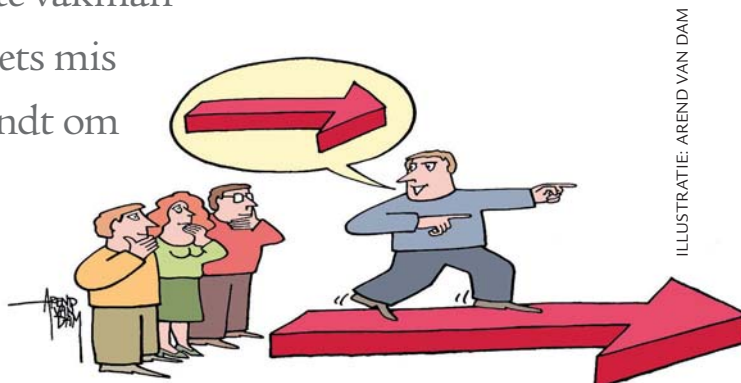


Tips

Stijl van leidinggeven

Leidinggeven is een vak. Vaak wordt de beste vakman op een gegeven moment leidinggevende. Niets mis mee, als hij er aanleg voor heeft, het leuk vindt om leiding te geven en er een opleiding voor heeft gevolgd. Slechte leiding daarentegen kan oorzaak zijn van conflicten, ziekteverzuim en zelfs burn-out. Dus OR, besteed vooral aandacht de stijl van leidinggeven.



Koen Zonneveld, partner van Merlijn Training en Advies, info@koenzonneveld.eu

1 Inventariseer de stijl van leidinggeven

Wat is de huidige stijl van leidinggeven in de organisatie? Er zijn voor de OR verschillende informatiebronnen om daar achter te komen. Bijvoorbeeld de uitkomsten van een medewerkestevredenheidonderzoek of de uitkomsten van de RI&E. Vragen over de stijl van leidinggeven kunnen expliciet worden opgenomen in beide onderzoeken. Verder rapporteert de bedrijfsarts of Arbodienst mogelijk over verzuim als gevolg van slecht leidinggeven of van conflicten met leidinggevenden.

2 Stel vast welke rollen de leidinggevende heeft

Over het algemeen hebben leidinggeven- den vier rollen:

- zorgen dat de prestaties goed zijn;
- het werk goed organiseren zodat medewerkers zo goed mogelijk hun werk kunnen doen;
- medewerkers helpen bij het uitvoeren van hun taak en ze helpen zich te ontwikkelen;
- een duidelijk toekomstbeeld kunnen

schetsen waar de medewerkers in geloven, waaraan ze zich willen verbinden en waarvoor ze een extra stapje willen zetten.

Niet elke leidinggevende heeft de laatste taak. Dat is vaak voorbehouden aan de leiding van de organisatie. Maar ook in dat geval moet de leidinggevende in staat zijn die visie van de organisatie te vertalen in een toekomstbeeld voor de afdeling of het team waaraan hij of zij leiding geeft.

3 Opleiding en coaching leidinggevenden

Niet elke leidinggevende kan van nature alle vier de rollen goed vervullen. Vaak is een aanvullende opleiding of training nodig. Het kan ook helpen als een nieuwe leidinggevende de mogelijkheid krijgt om gecoacht te worden door een externe coach of door een meer ervaren leidinggevende. Intervisie tussen leidinggeven- den is zeker aan te raden. Bij intervisie bespreken de leidinggeven- den lastige voorvallen en leren ze van elkaar. De OR kan een opleidings- en coachingsbeleid voorstellen voor leidinggeven- den.

4 Aanstellingsbeleid leidinggeven- den

Uiteraard is het belangrijk dat er bij de aanstelling van de leidinggevende rekening wordt gehouden met alle vier de leidinggevende rollen, en niet alleen met het vakinhoudelijke gedeelte. Dit moet duidelijk tot uiting komen in de aanstellings- procedure. Zit daar ook een assessment in? Kijk als OR hoe die procedure in elkaar zit en doe zo nodig verbetervoorstellen.

5 Invloed medewerkers op keuze leidinggeven- den

Het lijkt een utopie, maar er zijn bedrijven waar de medewerkers van een afdeling of team een (soms grote) stem hebben bij de keuze van leidinggevende. Als iedereen heeft kunnen meebeslissen is de kans op vriendjespolitiek kleiner en is de kans op acceptatie van de nieuwe leidinggevende groter. ○

Op ORnet kun je meer informatie vinden over leidinggeven- den. Zie bij 'Hot Topics', klik op 'meer' en dan op 'management'.