

Vraag: wat is de betekenis van leidinggeven voor jou?

En hieronder de antwoorden van zeer verschillende leidinggevendenden, zoals een lid van de Raad van Bestuur in de gezondheidszorg, een teamleider bij een uitzendbureau en een generaal uit het leger. Welk antwoord spreekt jou het meeste aan?

- 'Leidinggeven bestaat niet in de letterlijke zin. Dat ik bepaal wat er gebeurt. Dat ik de leiding bén. Ik zorg ervoor dat mijn afdelingshoofden in leidinggevende positie zijn, dat zij hun werk goed doen. We vertalen met elkaar het doel waar we naar toe willen en ik zorg voor de randvoorwaarden. En die kunnen op allerlei fronten liggen. Als zij hun werk goed kunnen doen, doe ik het ook goed. Heel faciliterend, maar wel richtinggevend en dan niet in de zin: voorop lopen en de rest meesleuren. Maar wel: gewoon open zijn in mijn verwachtingen. Volgens mij gaan we die kant op als ik kijk naar de omgeving, als ik kijk naar onze organisatie. Vinden jullie dat ook, vraag ik dan? En dan moeten zij het vertalen naar hun afdeling.'
- 'Ik maak graag onderscheid tussen managen en leidinggeven. In leidinggeven ligt het accent met name op de kern van mensen, het meebewegen in de eigen functie en het bijdragen aan het doel van de organisatie. Welke toegevoegde waarde kunnen medewerkers leveren om de goeie dingen op een leuke manier te doen. Dit bij mensen teweegbrengen is volgens mij de kern van leidinggeven. Duidelijkheid geven en ruimte bieden. Management gaat over controle, sturen en beheersen.'
- 'In essentie is er bij leidinggeven niet zo veel verschil tussen de verschillende hiërarchische niveaus. Zelfs niet op het niveau van de medewerker. Medewerkers hebben te maken met patiënten die zij willen begeleiden in het maken van keuzes. Waarbij de keuze niet iedere dag hetzelfde hoeft te zijn, want op slechte dagen ben je als verpleegkundige bereid meer dingen te doen dan op goede dagen. Dit is een vorm van persoonlijk leiderschap ten opzichte van jouw patiënt. Je kunt zelfs de patiënt er nog bij betrekken door te vragen: wat heb jij nodig om er vandaag een goede dag van te maken?'
- 'Mensen verder helpen. Dit doe ik op meerdere manieren. Door te helpen bij persoonlijke ontwikkeling en te helpen de inhoud van het werk beter te doen. Zich hierin te blijven ontwikkelen is eveneens belangrijk. Doordat mensen beter hun werk doen en zich ontwikkelen, worden de prestaties van de afdeling ook beter. Je kunt meer nieuwe dingen aan. Op deze manier zorg je ervoor dat je goede kwaliteit levert voor de organisatie, dat je er echt toe doet als afdeling en toegevoegde waarde hebt.'
- 'Richting geven, is het eerste dat in me opkomt. Zorgen dat doelen bereikt worden. Wat gaan we doen en hoe gaan we het doen? Dit vind ik een soort hamvraag. Met elkaar helder hebben: wat wordt er van ons verwacht, wat moet er gebeuren, wat moet er komen.'
- 'Ik merk dat ik al weerstand heb tegen het woord leidinggeven als ik naar mezelf en m'n team kijk. Ik zie mezelf als de schakel tussen de vestiging en het team en ben

degene die het beleid vertaalt naar de werksituatie. Belangrijker nog is dat ik er ben voor mijn team. Dat ik ervoor zorg dat de lijntjes goed lopen en dat iedereen doet waar hij of zij goed in is. Blijven prikkelen: wat kun jij nog meer, en mensen blijven uitdagen. Dit laatste zie ik vooral als mijn taak als leidinggevende. Ervoor zorgen dat iedereen het beste uit zichzelf kan halen. Voor de rest: moet er ja of nee gezegd worden, moet er een beslissing genomen worden, dan doe ik dat.'

- 'Een goede leidinggevende heeft de kunst en de gave om de kennisdragers te laten excelleren. Dit betekent ruimte geven aan mensen binnen hun kennisgebied om zich te ontplooien. Het gevoel geven: ik kan meedenken, mee organiseren en ik ben belangrijk. Degene die het eerste contact heeft gelegd om een landelijk account dat om miljoenen gaat binnen te halen, daarvoor waarderen. Deze persoon de vrijheid geven dit account verder te ontwikkelen en het niet over te dragen aan de topverkoper. Op deze manier geef je ruimte en uitdaging.'
- 'Je hebt leidinggeven en managen. Voor mij is leidinggeven inspireren, richting geven. Het is ook helpen. Soms gevraagd, soms ongevraagd. Dit soort elementen zitten in leidinggeven. Richting geven vind ik erg belangrijk. Richting geven in de vorm van: we gaan die kant op. Hoe precies dat zoeken we met zijn allen wel uit. Ik ga niet precies beschrijven hoe het moet gebeuren. Wel richting geven en een tempo aangeven. Richting geven gaat om prioriteiten stellen, keuzes maken en een glorend perspectief bieden. Dat wil ik bereiken, naar dat eiland wil ik toe. Het gaat er niet om dat we een vlot gaan bouwen met die en die boomstammen. Nee, het gaat om het perspectief, die glorende zon, die horizon, daar wil ik naartoe. Leidinggeven zit ook in luisteren, zien, monitoren wat er gebeurt. Zowel boven als onder de tafel. Er zit ook een vorm van 'sensing' in: wat gebeurt er nog meer behalve dat wat direct zichtbaar is?'
- 'Heel erg het samen doen. Samen met het team gaan voor het doel. Dat is één. Daarnaast kijken hoe je op individueel niveau mensen het beste kunt laten bloeien. Mensen zoveel mogelijk tot hun recht kunt laten komen in de dingen die ze doen. Dat zijn voor mij de twee kernelementen van leidinggeven.'
- 'Het belangrijkste vind ik vertrouwen. Vertrouwen van de mensen hebben en krijgen en ook het vertrouwen teruggeven. Dat zij de goede dingen doen. Waar het niet goed gaat: bijsturen om uiteindelijk weer te groeien in vertrouwen. Hier geloof ik echt in en dat is ook wat ik tegen de mensen zeg. Als je zelf gelukkig bent in het werk wat je doet, dan doe je de goede dingen, dan zijn de klanten gelukkig met het werk dat je oplevert, dan levert het geld op en levert het weer nieuwe klanten op. In commerciële organisaties zoals die van ons wordt heel erg gestuurd op resultaat, maar wat ik altijd zeg tegen de mensen in mijn team: resultaat is een optelsom van heel veel zaken. Uiteindelijk begint het met of jij gelukkig bent in je werk.'
- 'In ieder geval: richting geven. Waar ga je naartoe als organisatie? Wat is het doel? Je vraagt aan medewerkers wat zij hieraan kunnen bijdragen, plus hun commitment hierop. Wat de medewerkers vervolgens verwachten is steun en rugdekking in bepaalde situaties van hun leidinggevendenden.'

Voor mij betekent leidinggeven:

- *Verantwoordelijk zijn voor het proces om doelen te bereiken waar de organisatie voor staat. Deze doelen bereiken door je medewerkers in staat te stellen hun prestatie te leveren.*
- *De missie en doelen van jouw organisatie kennen en ervoor zorgen dat jouw team haar bijdrage levert om dit te bereiken.*
- *In staat zijn jouw verwachtingen helder en expliciet te maken en te checken of de ander het heeft begrepen.*
- *Openstaan voor vragen, twijfel, onzekerheid en je teamleden hiermee helpen.*
- *In staat zijn open vragen te stellen, met aandacht en interesse te luisteren naar de antwoorden en door te vragen om de ander nog beter te begrijpen. Zodat je in je eigen woorden samen kunt vatten wat de ander heeft gezegd en hij of zij hoort dat je hebt geluisterd.*
- *Aandacht hebben voor je teamleden en dit laten zien en horen door complimenten te geven op wat zij laten zien en horen in hun manier van werken, hun manier om prestaties te leveren en resultaten te bereiken.*