

Durf los te laten

Als je als leidinggevende niet constant op de werkvloer aanwezig kunt zijn, heeft dat invloed op je manier van werken. Zet niet in op sturen en controleren, maar ga stimuleren en ondersteunen.

🔊 **Marijn Klok** 🎧 **Nico Bierlaagh**

Door alle bezuinigingen in de kinderopvang sturen leidinggevendenden binnen opvangorganisaties steeds meer mensen aan. Locatiemanagers, die voorheen verantwoordelijk waren voor één locatie, zijn regiomanagers geworden met soms wel tien locaties onder zich. Dat betekent dat ze meer op afstand zitten van de pedagogisch medewerkers op de vloer, die dus steeds zelfstandiger moeten werken. Hoe stimuleer je als leidinggevende die zelfstandigheid, maar zorg je tegelijkertijd dat je locaties meegaan in innovaties en ontwikkelingen van hogerhand?

Spelregels

Ronald van Aggelen is partner van het managementconsultancybureau EarlyBridge en weet alles van leiderschap en gedragsbeïnvloeding op afstand. Hij adviseert leidinggevendenden ten eerste om de nieuwe werkomstandigheden niet te zien als bezuinigingsmaatregel, maar als een kans op groei en ontwikkeling van zowel de organisatie als de medewerkers. 'Be-

zuinigingen motiveren mensen niet om te veranderen, dus daar moet je niet op focussen. Benader het vanuit de wens je teams steviger en volwassen te maken, en vertrouw erop dat ze dat aankunnen. Durf ze meer los te laten.'

Daarnaast benadrukt hij te investeren in een goede relatie en duidelijke spelregels. 'Zorg dat je goed met elkaar door een deur kunt, en wees van begin af aan heel duidelijk in wat er van teams wordt verwacht. Dan kun je daar in moeilijke tijden op terugvallen.'

Dienstbaar

Maar zodra de spelregels duidelijk zijn, is het volgens Van Aggelen tijd om een stap terug te doen en je dienstbaar op te stellen. 'Eigenlijk zeg je: team, dit is het plaatje waar we met zijn allen naartoe werken; hoe kan ik jullie helpen daar te komen?' Die dienstbaarheid is belangrijk als je op afstand zit, zegt Van Aggelen. Want zodra je als leidinggevende niet constant meer aanwezig bent, gaan je medewerkers de werkvloer beschouwen als hun eigen domein. Zij houden de boel immers dag in dag uit draaiende, terwijl 'de baas' slechts

af en toe langskomt. 'En als mensen dat zo voelen, dan willen ze invloed hebben op hun domein en zelf beslissingen nemen. Daar zal je als leidinggevende rekening mee moeten houden.'

En dat betekent de teugels laten vieren. 'We zijn opgevoed met het idee dat leidinggeven betekent: anderen daadkrachtig overtuigen van jouw visie, zodat ze doen wat jij wilt. Maar dat werkt in dit geval niet. Leg niet uit hoe het moet, maar stel vragen en luister vooral. Geef mensen invloed en vertrouwen, en wees niet bang de controle te verliezen.'

Ga ook op zoek naar ieders persoonlijke drijfveren. 'Toon oprechte interesse in je medewerkers en verdiep je in hen. Probeer erachter te komen wat hen motiveert, en zet die kennis in.' Er is daarnaast nog een reden om je grondig in anderen te verdiepen, en die heeft met communicatie te maken. 'Goede communicatie is belangrijk als je op afstand zit, want er kan een hoop ruis ontstaan. Wat de ander hoort, is niet altijd wat jij zendt. Om die ruis te voorkomen moet je niet alleen zenden, maar je ook verplaatsen in de ontvanger. Komt mijn boodschap goed over?'



Ronald van Aggelen

Een goed begin is het halve werk

Leidinggeven op afstand vraagt om een goede voorbereiding. Ronald van Aggelen geeft een aantal tips:

Doe zelfonderzoek

Zelfkennis staat aan de basis van goed leidinggeven. Zoek uit wat voor soort leidinggevende je bent, en of dat matcht met leidinggeven op afstand. Weet wat je valkuilen zijn, en waar je aan moet werken. Deel dit met je medewerkers.

Ga in gesprek

Vraag aan je medewerkers: hoe kan ik jullie goed aansturen? Wat hebben jullie van mij nodig? Kijk of dit overeenkomt met jouw manier van leidinggeven. En zo niet, bespreek dan met elkaar hoe jullie dit samen kunnen oplossen. Help elkaar.

Wees proactief

Voer bovenstaand gesprek niet pas op het moment dat er een probleem is. Plan het proactief in, juist als alles nog goed gaat. Leer je medewerkers kennen en los eventuele knelpunten meteen op. Dat kost even tijd, maar die investering betaalt zich op den duur terug.

Subtiel

Je dienstbaar opstellen betekent overigens niet dat je als leidinggevende geen enkele invloed meer mag uitoefenen op de werkvloer. Het gaat alleen op een andere manier. In plaats van direct orders uit te delen, pak je het subtiel aan. 'Je invloed zit in de vragen die je stelt en de keuzes die je voorlegt. Laat mensen kiezen tussen opties waar jij achter staat. Zo geef je het team een gevoel van mede-eigenaarschap, maar wel binnen jouw kaders.'

Daarbij kies je je woorden zorgvuldig; iets wat Van Aggelen 'framing' noemt.

'Benader iemand niet als werknemer, maar als ondernemer. En gebruik woorden die daarbij horen.' Refereer bijvoorbeeld niet aan iemands 'contract', 'functie' of 'taak(omschrijving)', maar heb het over de 'doelen' die jullie samen willen bereiken en de 'winst' die dat gaat opleveren.

Valkuil

Een valkuil van leidinggeven op afstand is volgens Van Aggelen tot slot dat, als het erop aankomt, we onze empathische, dienstbare houding snel laten varen en toch weer in de directieve modus schieten. 'We heb-

ben goede intenties, maar onder druk verdwijnen die en willen we gewoon snel resultaat zien. Dan luisteren we niet meer en vragen slechts "Zal ik het je nog een keer uitleggen?" als iemand niet meteen meewerkt.'

De kunst is hier niet aan toe te geven, ook al sta je onder tijdsdruk. Grote kans dat je directieve houding mensen tegen de borst stuit, en ze hun hakken in het zand zetten. Dan ben je nog verder van huis. <

RONALD VAN AGGELEN IS EEN VAN DE SPREKERS TIJDENS DE MASTERCLASS LEIDINGGEVEN OP AFSTAND. ZIE WWW.OPAFSTANDLEIDINGGEVEN.NL.

'Geef mensen invloed en vertrouwen, en wees niet bang de controle te verliezen'