

Niet echt de baas

Over het ontwikkelen van gezag en invloed

Patries Quant

INLEIDING

‘Hoe zorg ik ervoor dat medewerkers zich aan afspraken houden? Hoe krijg ik dingen gedaan? Ik doe nu veel te veel zelf!’ Hoe vaak hoor je niet deze klaagzang?

Wanneer leidinggevend middelen hebben om zaken af te dwingen, hebben ze het iets gemakkelijker. Ze hebben formele macht. Een belangrijk middel is bijvoorbeeld de jaarlijkse beoordeling, waarin een vonnis geveld wordt over inzet en prestaties. In een aantal gevallen heeft dat zelfs financiële gevolgen. Maar er zijn meer middelen om meewerkend gedrag bij medewerkers af te dwingen, zoals een promotie en allerlei privileges.

Maar in een aantal situaties heb je niet zoveel te vertellen over je medewerkers. Wanneer dat vrijwilligers zijn bijvoorbeeld, enthousiastelingen die je helpen bij een klus. Ze hebben zich bij je aangemeld en je hebt niet altijd de keus om wel of geen gebruik van hun diensten te maken. Je hebt mensen soms echt nodig, hoewel het voor kan komen dat het lastige mensen zijn met wie je moet samenwerken.

Er zijn veel meer situaties denkbaar waarbij je als leidinggevende nauwelijks machtsmiddelen hebt.

Hoezo, ‘ik ben de baas’? Hiërarchische verhoudingen zijn steeds minder vanzelfsprekend. Natuurlijk geldt dat niet voor formele organisaties als het leger of de politie: de baas is daar de baas. Maar in veel organisaties wordt gewerkt met een ander soort leiderschap: projectleiders, sectiehoofden: zij coördineren werkzaamheden en dragen eindverantwoordelijkheid. Maar ze beschikken vaak niet over machtsmiddelen als straf of beloning.

Dat komt in moderne organisaties steeds vaker voor. Je krijgt, bijvoorbeeld als projectleider, weliswaar de opdracht – of uitverkiezing – om leiding te geven, maar niet de gebruikelijke instrumenten erbij. En daar zit hem vaak de moeilijkheid, je moet de medewerking van je mensen dus op een andere manier zien af te dwingen. Soms kan dat alleen door de hulp in te roepen van iemand die wél

formele macht heeft: een afdelingshoofd, opdrachtgever of directie. Dit zien de leidinggevendenden zonder formele macht zelf vaak als een zwaktebod: waarom red ik het niet op eigen kracht?

Je komt leidinggevendenden zonder formele macht overal tegen: het zijn bijvoorbeeld projectleiders, mensen die leidinggeven aan een groep vrijwilligers, 'eerste' medewerkers, ook wel senior medewerkers genoemd, meewerkend voormannen, primarii (geven leiding aan een muzikensemble), fractievoorzitters, lead engineers, bandleiders of sectiehoofden. Met alleen delegeren ben je er niet, dat is maar een van de factoren om te zorgen dat medewerkers hun werk doen. Er is meestal meer voor nodig.

In dit boek krijg je tal van instrumenten aangereikt om dingen gedaan te krijgen bij medewerkers als je niet over andere machtsmiddelen beschikt dan escaleren, het hogerop zoeken.

We introduceren straks eerst de hoofdpersonen in dit boek. Zij geven allemaal op een of andere manier leiding zonder dat ze formele macht hebben. Zo maak je onder meer kennis met een projectleider, een sectiehoofd, een bandleider en iemand die een museum runt met vrijwilligers. Ze willen meer gezag krijgen en hun invloed vergroten en volgen daarom een training. Je zult in hun verhalen veel herkennen. Je ziet deze vorm van leidinggeven steeds meer. Je kunt nu eenmaal sneller op veranderingen anticiperen als organisatie wanneer je de boel niet helemaal dichttimmerd met afdelingen, afdelingshoofden en functieprofielen.

Opbouw van dit boek

Hoofdstuk 1 gaat over 'het einde van de klassieke baas'. Dat klinkt een beetje provocerend. De realiteit is dat arbeidsverhoudingen heel snel aan het veranderen zijn. Hiërarchie verdwijnt langzamerhand, en daarmee de ouderwetse, klassieke baas die je kon straffen of belonen. Daarin zal het bedrijfsleven vooroplopen omdat zij in de gaten hebben dat ze gebaat zijn bij maximale flexibiliteit: medewerkers die nu eens projecten doen en dan weer een kleine afdeling aansturen.

In **hoofdstuk 2** (Het helpt echt om wat rationeler te denken) gaat het over jouw manier van denken en voelen. Als je rationeler leert denken, ga je je anders voelen en zul je minder last hebben van te veel ergernis of te veel onzekerheid. Het gaat er niet om je gevoel af te schaffen, het gaat erom daarin een middenweg te vinden. Maak gebruik van die angst en boosheid als je daardoor gemakkelijker bij je behoeften kunt komen, en neem je eigen denkpatronen onder de loep als je te vaak last hebt van veel ergernis en veel onzekerheid.

We kijken in dit hoofdstuk ook naar een manier om onafhankelijker in je werk te worden. Dat wil zeggen dat je je niet meer laat sturen door wat anderen van je willen. Je leert je meer meester te voelen over je tijd, zelf te bepalen wat je wel en niet doet en je ervan bewust te zijn dat je je energie wilt geven aan dingen waar je zelf voor kiest in plaats van de loopjongen van anderen te zijn. We besluiten dit hoofdstuk met het toverwoord *vertrouwen*. Als je dat niet hebt in je medewerkers, is leidinggeven onbegonnen werk.

Wanneer je meer zicht hebt gekregen op je eigen gedachtepatronen, gaan we in **hoofdstuk 3** (Handel onmiddellijk als iets je niet zint) kijken naar hoe je reageert op gedrag van je medewerkers, collega's en teamleden voor wie jij verantwoordelijk bent. Je laat kansen liggen als je je grenzen niet of onvoldoende stelt en als je medewerkers niet aanspreekt die zich niet aan afspraken houden. Dat klinkt gemakkelijk, maar dat is het niet. Kritische feedback geven of kritiek geven is voor vrijwel iedereen erg lastig. Liever stellen we het uit of pakken de boodschap zo in dat de ander niet begrijpt wat je bedoelt. Daarom krijg je een paar regels voor het geven van effectieve feedback.

In **hoofdstuk 4** (Overtuigingskracht kun je leren) werken we de begrippen gezag, macht, invloed en charisma uit. Het zijn vage begrippen die we verhelderen door ze te koppelen aan concreet gedrag: om gezag te krijgen, kun je een aantal dingen doen en andere dingen laten. Ook kun je kennismaken van mogelijkheden om invloed uit te oefenen. Pas als je daarmee gaat oefenen en merkt welk effect ze hebben, kun je meer invloed krijgen. Er zijn ook handvatten om te leren hoe je gezag opbouwt. Het lijkt een woordenspel: werken vanuit je kracht en niet vanuit macht. Maar dat is het niet, het is een hogere vorm van macht! We besluiten dit hoofdstuk met de blinde vlek die leidinggevendenden nogal eens vertonen: niet kunnen omgaan met kritiek. Het is een van de succesfactoren om gezag te verwerven, want het betekent dat je benaderbaar bent.

Hoofdstuk 5 (Maak onwrikbare afspraken) gaat over leidinggeven. Als je geen of onvoldoende leidinggeeft, loop je de kans te veel zelf te moeten doen. Met name delegeren vinden velen lastig: je bent eindverantwoordelijk, maar je moet de uitvoering aan een ander overlaten en de controle loslaten. Je kunt het zelf vast en zeker sneller en beter, maar dat mag ineens niet meer. Je leert hoe je concrete, onwrikbare afspraken maakt en hoe je anderen daar vervolgens aan houdt, ook als het hoger geplaatsten betreft. Het is vaak moeilijk om jezelf aan deadlines en planningen te houden, maar één zekerheid is er: als jij het niet doet, zullen je medewerkers het zeker niet doen! We besluiten dit hoofdstuk met de opdracht om te stoppen met het motiveren van je medewerkers. Daar ben je niet voor, dat moeten ze zelf doen.

In **hoofdstuk 6** (Assertiviteit, dat is toch jaren zeventig?) lijkt het alsof we een reis terug in de tijd maken. Assertiviteit heet een stroming te zijn uit de jaren zeventig van de vorige eeuw. Niets is minder waar. Niet eerder was het zo belangrijk om grenzen te kunnen stellen. In een 24-uurseconomie kun je met gemak de klok rond werken. Want iedereen – je directie, je medewerkers en klanten – stelt eisen en wil het vandaag af hebben. Wanneer je te subassertief in het leven staat, voel je je vaak onmachtig om nee te zeggen, en vind je het soms erg lastig om medewerkers aan te spreken op een assertieve manier. In dit hoofdstuk gaan we ook in op wetmatigheden in de interactie tussen mensen: vaak kun je een reactie voorspellen. Het voordeel is dat als je dat weet, je die interactie kunt beïnvloeden.

1 HET EINDE VAN DE KLASSIEKE BAAS

Steeds vaker komen we de term *het nieuwe werken* tegen. Zo schreef Steve Sichtman het boek *De Blue Chip manager*, over de (self)Conscious Happy Independent Professional, een nieuw soort medewerker die op een betekenisvolle manier zijn werk wil doen, best hard wil werken, maar steeds minder voor een (ondankbare) baas. Werknemers hebben meer en meer het idee dat ze niet te afhankelijk moeten worden van hun baas. Vandaar de aanhef van dit hoofdstuk.

Medewerkers worden onafhankelijker in hun werk. Ze willen steeds meer zelf bepalen wanneer en (soms) waar ze werken (thuis, kantoor, café, buiten). Deze trend is al langer zichtbaar. Neem de groei van zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel), die inmiddels bijna 25% van de beroepsbevolking uitmaken. De klassieke baas zou dan niet meer precies weten wat zijn medewerkers doen, in welke projecten ze zitten of hoe zij elders op de wereld hun werk doen.

Hieronder gaan we nader in op deze trend omdat ze bijdraagt aan leiderschap zonder formele macht, het onderwerp van dit boek.

1.1 Functies zijn uit, rollen zijn in

Een van de meest opvallende veranderingen in de manier waarop organisaties het werk organiseren, is de snelle ontwikkeling van een vaste baan naar meer op een rol georiënteerde taakomschrijving.

Vroeger had je een 'betrekking' (jaren vijftig), later werd dat een 'functie' (jaren zeventig tot negentig), terwijl we nu steeds vaker spreken van de verschillende 'rollen'. Het woord 'rol' geeft het noodzakelijke beweeglijke karakter van wat mensen feitelijk doen in hun werk, duidelijk aan. Werk is dermate flexibel geworden dat vastomlijnde beschrijvingen (bijvoorbeeld functiebeschrijvingen) inmiddels vrijwel onmogelijk zijn. Een veel gehoorde kreet: 'dat hoort niet bij mijn functieomschrijving' zul je niet vaak meer horen. In dit boek gaan we daarom uit van rollen. Bij het begrip rol horen taken en bevoegdheden.

Omdat traditionele banen een rem vormen op de flexibiliteit en het lastig maken om snel te reageren op bedreigingen en kansen van veranderende markten, gaan organisaties steeds verder in hun flexibilisering door zelfs belangrijke taken over te laten aan tijdelijke krachten, contractwerkers of interim-leidinggevenden. Misschien is het wel de toekomst dat straks de helft van de Nederlanders geen vaste fulltime baan meer heeft.

In het licht van deze ontwikkeling gebruiken we dus graag het begrip ‘rol’. Het begrip geeft ruimte aan een maximale flexibiliteit: nu eens heb je deze, dan weer die rol. In de organisatie van projecten doet zich dat al regelmatig voor: in het ene project de rol van projectleider, in het andere die van projectmedewerker. En, mensen hebben iedere dag verschillende rollen zoals vader in de ochtend, projectleider overdag, voorzitter van de handbalvereniging in de avonden.

Het nieuwe werken

Een medewerker bij Microsoft: ‘Je houdt het hier niet lang vol als je je baan gewoon als baan beschouwt. Om te beginnen zijn er geen vaste werktijden. De werknemers kunnen 24 uur per dag in het bedrijf terecht. Ze werken wanneer het hen uitkomt en zolang het hen uitkomt. Niemand houdt bij hoeveel uren ze maken, maar iedereen houdt in de gaten welke prestaties ze leveren. Ze leggen geen verantwoording af aan een traditionele manager, maar aan de projectgroep waar ze deel van uitmaken. Die projectgroepen maken op hun beurt weer deel uit van een grotere eenheid. Binnen elke projectgroep krijgt ieder individu een net iets grotere taak toebedeeld dan hij aankan, zodat er een voortdurende samenwerking tussen groepsleden ontstaat. Nieuwe medewerkers dragen vanaf de eerste dag belangrijke verantwoordelijkheden en krijgen een buddy/mentor toegewezen om hen wegwijs te maken.’

In het kader van het ‘nieuwe werken’ gaf onlangs een directeur bij FNV Zelfstandigen, Linde Gongrijp, (*Volkscrant* 31 juli 2010) aan dat er nieuw beleid nodig is voor de arbeidsmarkt, waarin zelfstandigen dezelfde rechten krijgen als medewerkers in loondienst. Ze constateert een aanzienlijke toename van zelfstandigen: ‘Het nieuwe werken is een containerbegrip. Waar wij op doelen is dat

werkenden steeds meer zelf willen bepalen waar en wanneer ze werken. Professionals voegen met hun kennis en vakmanschap waarde toe aan het bedrijf, waarbij vooral de output wordt gemeten. De huidige zelfstandigen zonder personeel, de zzp'ers, vormen de voorhoede van het nieuwe werken. De huidige wet en regelgeving is nog helemaal gebaseerd op de traditionele verhouding tussen werknemer en werkgever.'

Het betekent ook dat de garantie op werk een uitstervend begrip is. Die garantie, zekerheid, gaat veel meer afhangen van de vraag of jij als persoon (en werknemer) de volgende drie eigenschappen hebt ontwikkeld:

- *Bruikbaarheid*: hoe aantrekkelijk ben je voor werkgevers en in het bijzonder voor projectleiders? Beschik je over kennis en vaardigheden waaraan NU behoefte is?
- *Zelfpromotie*: denk liever als een kleine ondernemer dan als een loyale werknemer. Je bent iemand die diensten aanbiedt en een bepaalde taak kan uitvoeren.
- *Veerkracht*: de omstandigheden waaronder organisaties werken zijn turbulent: veranderende markten, concurrentie, korte looptijden. Je moet dus over het vermogen beschikken mee te buigen, het oude achter je te laten, openstaan voor nieuwe dingen, snel over teleurstellingen heen komen en met een grote onzekerheid kunnen leven.

Daarom is de projectstructuur een ideale structuur voor deze ontwikkeling. Projectgroepen zijn op maat gemaakt voor het uitvoeren van specifieke taken, deelnemers kunnen flexibel hun bronnen aanboren, hebben afgebakende doelen, en gaan geen langdurige verplichtingen aan waardoor innovatie belemmerd zou kunnen worden.

1.2 Veranderingen in arbeidsverhoudingen

De gevolgen van de verschuiving van functies naar rollen levert het volgende beeld op:

Meer projectmanagement, minder lijnmanagement

Als je sneller concrete resultaten wilt boeken, biedt de projectstructuur een aantal grote voordelen. Zo kun je het resultaat dat je oplevert met het project veel

concreter formuleren, je bent gedwongen aan te geven welk probleem je wilt oplossen met dit project dan wel welk idee je wilt uitwerken en hoe je denkt tijd en geld te besteden. Innovatie, nieuwe producten of diensten: een projectmatige aanpak is dé manier om die te realiseren.

MEER EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID, MINDER HIËRARCHIE

Al jaren is een tendens zichtbaar waarbij medewerkers op een vroeger moment in hun loopbaan grote verantwoordelijkheid krijgen voor hun taken. Wat begon met een kreet als ‘empowerment’ en resultaatgericht managen, is nu een gangbare manier van leidinggeven geworden. Medewerkers, steeds vaker goed opgeleid en voorzien van specialistische kennis, dragen snel verantwoordelijkheid en verwachten van hun leidinggevende dat ze daarin een sparringpartner zijn.

MEER SPECIALISATIE, (WAARDOOR) MINDER DIRECTE CONTROLE

Er is toenemend sprake van specialisatie: in vrijwel geen enkele branche is kennis van alle facetten van het werk nog mogelijk. Maar daarmee wordt het voor een leidinggevende steeds lastiger het werk van zijn of haar medewerkers te controleren omdat hij/zij niet beschikt over de kennis om dat te doen. Managers worden daardoor wel gedwongen eindresultaten af te spreken en het aan de medewerkers over te laten hoe zij dat resultaat gaan bereiken. Dat betekent dus meer eigen ondernemerschap van medewerkers, en minder centrale aansturing.

Steeds meer wordt verwacht van medewerkers dat zij initiatief nemen in hun werk, een proactieve houding laten zien. Dat komt door een toename van de noodzakelijk klantgerichte instelling in vrijwel iedere organisatie. Enerzijds omdat klanten mondiger zijn geworden en zich niet meer met een kluitje in het riet laten sturen, anderzijds omdat de concurrentie dermate toeneemt, dat een klantvriendelijke instelling voor veel organisaties levensnoodzaak is. Uiteraard kan een leidinggevende daar niet alleen in staan en verwacht hij van zijn medewerkers dat zij zelf initiatieven nemen op dat vlak: op klanten afgaan, nieuwe wegen inslaan en meedenken over innovaties en verbeteringen.

MEER REKENING HOUDEN MET INDIVIDUELE BELANGEN, MINDER DWANG VAN BOVENAF

Medewerkers dragen niet alleen eerder verantwoordelijkheid, zij eisen steeds vaker dat de organisatie rekening houdt met hun individuele wensen. Dat bete-

kent dat zij mee willen denken over wanneer zij beschikbaar zijn voor werk, wanneer niet of in elk geval minder. Ook daarin is een uniforme aansturing minder handig dan een op het individu afgestemde regeling.

SPECTACULAIRE TOENAME VAN FREELANCERS EN ZZP'ERS

We noemden het al en het is helemaal in de lijn met het voorgaande: steeds meer medewerkers kiezen voor een grote mate van vrijheid in hun werk. Het aantal freelancers maakt al bijna 25% van het totaal aantal werkenden uit.

Al deze ontwikkelingen vragen om een ander soort leiderschap: iemand die de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van medewerkers als uitgangspunt neemt, kan variëren in zijn stijl van aansturing, en meer handelen vanuit gezag dan vanuit macht. Ook al moet je wel van goeden huize komen, wil je je gezag laten gelden over een groep mensen die niet in alle gevallen een boodschap aan je heeft.

Kortom, de wereld verandert en organisaties moeten wel mee veranderen. Dat betekent vaak meer flexibiliteit en minder vastgeroeste functies. Toch zul je altijd een vorm van leiderschap nodig hebben. De experimenten met bijvoorbeeld zelfsturende teams zijn al lang weer verlaten omdat ze niet werkten. Allerlei nieuwe vormen van leiderschap zijn ontstaan zoals coördinatoren, senior medewerkers, unithoofden et cetera. Al deze leidinggevenden hebben één ding gemeen: ze zijn wél verantwoordelijk voor het eindresultaat, maar hebben vaak niet de instrumenten.