

DE EFFECTIEVE LEIDER VOOR IEDEREEN

LEIDINGGEVEN AAN
AFSTUDEERDERS TOT
AFZWAAIERS

Wouter Fioole



Inhoud

Voorwoord 9

1 Anders leidinggeven 11

- 1.1 Leiders, managers en zelfsturende professionals 11
 - 1.1.1 Het doel bepalen 11
 - 1.1.2 Naar het doel toewerken 12
 - 1.1.3 Managen zonder manager 12
- 1.2 Leidinggeven 13
 - 1.2.1 Leiden in woorden en daden 13
 - 1.2.2 Doe iets anders 14
- 1.3 Daarom doet de manager het (bijna) altijd fout 15
 - 1.3.1 Anderen zijn anders 16
 - 1.3.2 Anderen worden anders met de tijd 17
- 1.4 Dilemma's en context 18
 - 1.4.1 Het continu omgaan met dilemma's 19
 - 1.4.2 De acht leiderschapstijlen van Quinn 20
- 1.5 Management bestaat alleen in context 23
- 1.6 Iedereen is anders 26

2 Zoveel medewerkers, zoveel hokjes 27

- 2.1 De behoeftepiramide van Maslow 28
 - 2.1.1 Onze basisbehoeften 28
 - 2.1.2 Motivatieprioriteiten veranderen met de tijd 30
- 2.2 Situationeel leidinggeven 31
 - 2.2.1 Vakbekwaamheid van de medewerker 31
 - 2.2.2 De medewerker instrueren 32
 - 2.2.3 De medewerker begeleiden 34
 - 2.2.4 De medewerker ondersteunen 35
 - 2.2.5 Taken delegeren 36
- 2.3 HR3P en het model van Karasek 36
 - 2.3.1 Het HR3P-model 36
 - 2.3.2 Het stressmodel van Karasek 39
 - 2.3.3 De relatie tussen HR3P en Karasek 41

3	Medewerkers indelen op basis van levensfasen	43
3.1	Generatie	44
3.1.1	Wat is een generatie?	44
3.1.2	Nieuwe generaties updaten de organisatie	45
3.1.3	Van generatiekloof en -conflicten naar meerwaarde	46
3.1.4	Babyboomers: 1945 tot 1960	46
3.1.5	Generatie X: 1955 tot 1980	47
3.1.6	De pragmatische generatie en de Xennial: 1975 tot 1985	48
3.1.7	Generatie Y: 1980 tot 1995	48
3.1.8	Generatie Z: 1995 tot 2015	49
3.1.9	Generatie Alpha komt eraan	50
3.1.10	(H)erken en gebruik de verschillen	51
3.1.11	Wat zegt een generatie nu echt?	51
3.2	Leeftijd	52
3.2.1	Twintigers	52
3.2.2	Dertigers	52
3.2.3	Veertigers	53
3.2.4	Vijftigers	53
3.2.5	Zestigers en ouder	53
3.2.6	Het juiste hokje	54
3.3	Loopbaanfase	55
3.3.1	Exploratie	55
3.3.2	Vestiging	55
3.3.3	Onderhoud	56
3.3.4	Terugtrekking	56
3.3.5	Loopbaanhokjes	56
3.4	Levensfase	57
4	Leidinggeven aan medewerkers in de oriëntatiefase	59
4.1	Kenmerken combineren	59
4.1.1	Profiel van de medewerker	60
4.1.2	Uitzonderingen uitfilteren	61
4.2	De grootste uitdagingen voor leiders	61
4.2.1	HR3P-model: Nieuwkomers	62
4.2.2	Situationeel leidinggeven: Instructies geven, maar dan goed	62
4.2.3	Karasek: Zoeken naar flow	64
4.2.4	Maslow: Behalve geld ook zelftranscendentie	65
4.3	Spagaat tussen flexibel en vast	65
4.3.1	Identiteit: Wonen, Werk en Wederhelft	65
4.3.2	Kanttekeningen bij het 3W-model	67

4.4	Optimaal benutten van medewerkers in de oriëntatiefase	67
4.5	Zo help je zoekende medewerkers	68
5	Leidinggeven aan medewerkers in de ambitiefase	71
5.1	Kenmerken combineren	71
5.2	De grootste uitdagingen voor leiders	73
5.2.1	Situationeel leidinggeven: Helpen met keuzes en ambities	73
5.2.2	Karasek: Risico op stress en burn-outs	74
5.2.3	HR3P: Achterblijver of talent?	75
5.2.4	Maslow: Stel ze tevreden	78
5.3	Optimaal benutten van medewerkers in de ambitiefase	79
5.4	Zo ondersteun je ambitieuze medewerkers	80
6	Leidinggeven aan medewerkers in de stabilisatiefase	81
6.1	Kenmerken combineren	81
6.2	De grootste uitdagingen voor leiders	82
6.2.1	HR3P: Ruggengraat	82
6.2.2	Maslow: Erkenning en waardering	83
6.2.3	Situationeel leidinggeven: Ondersteunen en delegeren	84
6.2.4	Karasek: Work-home spillover	84
6.3	Is de medewerker echt stabiel?	91
6.4	Optimaal benutten van medewerkers in de stabilisatiefase	91
6.5	Zo erken en waardeer je stabiele medewerkers	92
7	Leidinggeven aan medewerkers in de balansfase	93
7.1	Kenmerken combineren	93
7.2	De grootste uitdagingen voor leiders	95
7.2.1	HR3P: Goed blijven presteren	96
7.2.2	Karasek: Voorkom een bore-out	98
7.2.3	Situationeel leidinggeven: Delegeren	100
7.2.4	Maslow: Erkenning en persoonlijke ontwikkeling	101
7.3	Optimaal benutten van medewerkers in de balansfase	104
7.4	Zo delegeer je taken aan gebalanceerde medewerkers	105
8	Leidinggeven aan medewerkers in de verzilveringsfase	107
8.1	Kenmerken combineren	107
8.1.1	Het nadeel van ervaring	108
8.1.2	Positieve en negatieve transfer	110
8.2	De grootste uitdagingen voor leiders	112
8.2.1	HR3P: Ruggengraat en nieuwkomers	112

- 8.2.2 Maslow: Erkenning en zelfverwerkelijking 114
- 8.2.3 Situationeel leiderschap: Delegeren en instrueren 117
- 8.2.4 Karasek: Opnieuw zoeken naar flow 118
- 8.3 Optimaal benutten van medewerkers in de verzilveringsfase 120
- 8.4 Zo instrueer je grijze en wijze medewerkers 121

Spiekbriefje 122

9 **Borging** 123

- 9.1 Het managen van een ander 124
 - 9.1.1 Ken je medewerker 124
 - 9.1.2 Meesterschap in leidinggeven en managen 125
 - 9.1.3 Ken jezelf 126
 - 9.1.4 Jouw generatie, leeftijd, loopbaanfase en levensfase 127
- 9.2 Borging in de organisatie 129
 - 9.2.1 Het doel van levensfasebewust personeelsbeleid 129
 - 9.2.2 Algemene wet gelijke behandeling 130
 - 9.2.3 Elementen van een levensfasebewust personeelsbeleid 131
 - 9.2.4 Een goed beleid 133
 - 9.2.5 Beoordeel het huidige beleid 135
 - 9.2.6 De medewerker is ook zelf verantwoordelijk 141
 - 9.2.7 Een levensfasebewust personeelsbeleid opstellen 142

Bronnen 143

Trefwoordenregister 147

Voorwoord

Het paradoxale aan dit boek is dat ik eigenlijk helemaal geen boek over leidinggeven aan levensfasen wil schrijven. Ik heb na al deze jaren, beginnend als management trainee en nu als schrijver, docent en trainer op het gebied van management en leiderschap, namelijk nog steeds geen idee waar de grens tussen leidinggeven en managen nu precies ligt. Een leider zonder management is vleugellam, maar een manager zonder leiding is stuurloos. Ze hebben elkaar nodig om doelen en resultaten te kunnen behalen. Naar mijn overtuiging heeft iemand in de functie van manager of leider altijd beide kwaliteiten nodig. En afhankelijk van de situatie is het de ene keer meer leiden en de andere keer meer managen. Daarbij hoeft je tegenwoordig niet eens meer een officiële functietitel met het woord 'leider' of 'manager' te hebben om beide in de praktijk te moeten inzetten om je werk goed te kunnen doen. Management is voor mij geen vies woord, een organisatie kan niet zonder managers. Maar leidinggeven verkoopt waarschijnlijk beter. Toch zul je dit woord vaak tegenkomen in dit boek. Managen is iets voor elkaar krijgen. Zorgen dat het lukt, dat is managen. 'Can you manage?'

Als je de doelen die een (visionaire, inspirerende en dienende) leider heeft geformuleerd wilt halen, heb je dus een vorm van management nodig. Waarschijnlijk kun je dit niet alleen, dat doe je samen met anderen. Dat is het tweede deel van mijn tegenstrijdigheid bij het schrijven van dit boek. Ieder ander is anders. Niemand is volledig te vangen in een hokje van een model, standaardbeschrijving of generalisatie. Echt effectief met iemand samenwerken en diegene begeleiden om samen doelen te behalen, betekent simpelweg dat je die persoon door en door kent. Jullie elkaar vertrouwen en respecteren. Jullie behandelen elkaar op een manier die bij jullie beiden past. Je moet als leider vooral geen toneel gaan spelen of een vaardigheids-trucje uit de hoge hoed toveren in de omgang met een medewerker. Hoewel vaak goed bedoeld, werkt dit in de praktijk alleen maar averechts. Je moet jezelf blijven, maar toch de ander op een manier behandelen die past bij die ander. Succesvol managen, leiden of hoe je het ook wilt noemen, is naar mijn mening niet simpeler te maken dan dat.

Toch is dat precies wat ik doe in dit boek. Als leiders zoeken we naar handvatten en methoden waardoor we zo effectief mogelijk ons werk kunnen doen. Dit kan ook niet anders als je je wilt ontwikkelen en beter in je werk wilt worden. In bijna alle werken over leidinggeven wordt er daarom vanuit een specifieke invalshoek naar het vak gekeken. We zoeken naar manieren om de wereld waarin we als leider moeten fungeren te vereenvoudigen en begrijpelijker te maken. In dit werk ligt de nadruk op leidinggeven aan levensfasen. Het is wel belangrijk dat je je realiseert dat dit slechts één invalshoek is om naar medewerkers te kijken. Hoewel ik in dit boek mijn best gedaan heb om levensfasen aan te vullen met de kenmerken van generaties, leeftijden en loopbaanfasen, is en blijft het een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De modellen die ik gebruik als handvatten en hulpmiddel zijn dan ook niet meer dan dat: handvatten en hulpmiddelen. Geen enkel model is volledig. Geen enkel model is in 100% van de gevallen waar of is te gebruiken om het gedrag van een medewerker in de toekomst te voorspellen.

De werkelijkheid is complexer dan alleen de generalistische kenmerken van een levensfase of de vier kwadranten van een model. Iedereen binnen een levensfase gelijk behandelen en op een gelijke manier leidinggeven zal dan ook zeker weten niet werken. Het is onmogelijk om iedereen gelijk te behandelen. De hele definitie van 'een ander' is dat een ander ook echt anders is. Een ander staat anders in het leven, heeft andere behoeften en hij wil en moet dus ook op een andere manier leiding krijgen. De in dit boek beschreven levensfasen en handvatten over hoe je met medewerkers in een bepaalde levensfase moet omgaan, geven dus niet meer of minder dan een indicatie en houvast. Het is aan jou om iedere medewerker op de meest effectieve manier leiding te geven.

Natuurlijk hoop ik dat de beschrijvingen herkenbaar zijn en dat de handvatten en tips jou kunnen helpen – of je nu formeel de functietitel van leidinggevende of manager hebt, een professional bent die in een zelfsturend team werkt of gewoon effectiever wil worden in het behalen van resultaten samen met anderen – om nog beter leiding te geven aan iedere medewerker in jouw team of organisatie.

3

Medewerkers indelen op basis van levensfasen

Zoals je aan het begin van dit boek kon lezen, ben ik huiverig om zaken te simpel te maken. Medewerkers in hokjes stoppen en ze dan precies aansturen als de beschrijving van dat hokje werkt niet. Toch helpen hokjes wel om een eerste indicatie te krijgen van hoe met een medewerker om te gaan. Wel moet een mogelijke effectieve interventie daaraan voldoen om de situatie positief te veranderen. Als leider zul je altijd je sociale bewustzijn maximaal aan moeten spreken om de finetuning binnen dat hokje te vinden. Je zult misschien zelfs moeten herkennen dat een specifieke medewerker helemaal niet in het meest voor de hand liggende hokje past, maar dat hij juist in een ander hokje of zelfs in twee hokjes tegelijk zit.

In een poging de werkelijkheid toch te vereenvoudigen zou je jouw medewerkers kunnen indelen op basis van hun:

- generatie;
- leeftijd;
- loopbaanfase;
- levensfase.

Voor alle vier punten is wel iets te zeggen, maar ze hebben allemaal net zo goed nadelen. Hieronder worden ze alle vier verder uitgewerkt.

3.1 Generatie

Elke oudere generatie verbaast zich over het gedrag van de generaties daarna en meestal is dit niet positief. Het is voor mensen in de ene generatie altijd een uitdaging geweest om met mensen uit een andere generaties om te gaan. Het is daarom niet gek dat je als leidinggevende diezelfde uitdagingen hebt. Zeker nu er vier, vijf of zelfs zes generaties op de werkvloer rondlopen. Alle generaties vinden wat van de andere generaties. Dat vraagt van jou als leider steeds weer een andere aanpak.

“De jeugd van tegenwoordig houdt van luxe, heeft slechte manieren, heeft minachting voor alle gezag en heeft geen eerbied voor ouderdom.”

“Jongeren praten als ze zouden moeten werken.”

“Jonge mensen denken dat ze alles weten en zijn altijd erg zeker van hun zaak.”

Het zouden zomaar uitspraken of gedachten kunnen zijn van jou of één van je collega's. Leidinggeven aan de jeugd is niet gemakkelijk. Deze uitspraken zijn volgens velen niet gisteren, maar al in de vijfde en vierde eeuw voor Christus ook gedaan door de Griekse filosofen Socrates en Aristoteles. Sindsdien zijn er tal van dit soort uitspraken over de nieuwe generaties te vinden.

3.1.1 Wat is een generatie?

Een generatie is een groep leeftijdsgenoten, die in dezelfde tijdsgeest – onder vergelijkbare omstandigheden – zijn opgegroeid. Elke 10 tot 25 jaar ontstaat er een nieuwe generatie, vaak met als start- en eindpunt een grote belangrijke economische, politieke of technologische ontwikkeling in de maatschappij. Een generatie maakt daardoor vaak min of meer dezelfde fysieke, geestelijke en emotionele ontwikkelingen mee.

Het is belangrijk om te beseffen dat beschrijvingen van generaties een generalisatie zijn. Ook binnen een generatie is niet iedereen gelijk. Daarnaast

worden in veel teksten over generatiemanagement harde jaartallen als grens tussen generaties aangegeven. Dit helpt natuurlijk, maar in werkelijkheid lopen generaties in elkaar over. Wat generatiedenken ook niet makkelijker maakt, is dat er in de literatuur veel verschillende indelingen, definities en benamingen aan generaties worden gegeven.

3.1.2 Nieuwe generaties updaten de organisatie

Volgens Aart Bontekoning – expert op het gebied van generaties – is iedere generatie van nature gericht op het vernieuwen en up-to-date houden van de maatschappij, organisaties en netwerken waar ze deel van uitmaken. Het probleem is dat de verschillende werkwijzen tussen de generaties deze updates vaak in de weg staan. Volgens Bontekoning is dit het geval in 80% van de organisaties. Vaak is dat onbewust en ongewild, maar het resultaat is dat de vernieuwingen daarmee worden geremd. De overlevingskansen en het aanpassingsvermogen van de organisatie neemt daardoor onbedoeld af.

Medewerkers uit de jongste generaties op de werkvloer komen met nieuwe, frisse, innovatieve ideeën, maar die worden vaak niet gehoord. De reden hiervoor is dat oudere generaties, die vaak nu de leidinggevend zijn, opgegroeid zijn in een tijdsgeest waar eerst eens flink vergaderd, gepolderd en overlegd moet worden met iedereen en over alles. Over een maand, als het niet meer actueel is, komen ze er dan wel op terug. Medewerkers uit de nieuwe generaties zijn dan allang met een nieuw idee aan de haal gegaan, maar ze zijn hierdoor langzaam maar zeker hun energie en innovatiekracht aan het verliezen. Om de woorden van Bontekoning te gebruiken is dat is heel erg:

“Nog nooit waren er zoveel professionals met zoveel werkervaring in Nederlandse organisaties. Het beter benutten van al die werk- en levenservaring en vaak expertise van oudere generaties, naast de frisheid en evolutionaire meerwaarde van de jongere generaties is één van de grootste uitdagingen van de komende decennia.”

3.1.3 Van generatiekloof en -conflicten naar meerwaarde

Voor een leider is het belangrijk de verschillen tussen de generaties te benutten en deze niet tot conflicten te laten leiden. Een generatiekloof is het verschil in inzichten tussen de mensen in verschillende situaties. Doordat de mensen uit een nieuwe generatie zich afzetten tegen de mensen uit de vorige generaties ontstaan er conflicten tussen de generaties. Dit is normaal in het ontstaan van generaties en kan zelfs voordelen hebben op de werkvloer. Diversiteit op de werkvloer wordt in allerlei onderzoeken gezien als een manier om meerwaarde te creëren, zolang de onderlinge verschillen niet tot te grote conflicten leiden. Het is aan jou als leider om tot een optimaal conflictniveau te komen en op die manier optimaal gebruik te maken van de verschillen in de generaties. Daarvoor moet je:

- de verschillen tussen de generaties en hun werkstijlen begrijpen;
- rekening houden met de waarden en normen die bij elke generatie horen;
- een optimale balans tussen de mensen uit de generaties vinden;
- zorgen dat de generaties van elkaar kunnen leren en profiteren.

Om dit te bereiken is een overzicht van de meest gebruikte generaties met hun kenmerken nodig.

3.1.4 Babyboomers: 1945 tot 1960

De oudste generatie op de werkvloer zijn de babyboomers. Dit is de generatie die is geboren in de geboortegolf direct na de Tweede Wereldoorlog. Ze zijn opgegroeid in een periode van steeds maar stijgende welvaart. Deze generatie is daarom veelal gewend aan luxe. Er was voor hen altijd genoeg en makkelijk werk te vinden op de arbeidsmarkt. In deze periode waren er veel Amerikaanse invloeden op de tijdsgeest. Daarom heeft deze generatie zich meer competitief ontwikkeld dan veel van de generaties die daarna volgen. Belangrijk kenmerk is de nadruk op zelfontplooiing en een vrije moraal. Babyboomers zijn met veel en hebben geleerd echt voor zichzelf op te komen. Daarom wordt deze generatie ook vaak de protestgeneratie genoemd.

Op de werkvloer kenmerkt deze generatie zich door termen als structuur, top-down, bureaucratie, controle en risicobeheersing. Ze hebben vaak een baan voor het leven. Ze zijn loyaal, optimistisch, gedreven en idealistisch. Ze weten vaak goed draagvlak te creëren en kunnen polderen om tot consensus te komen. In tegenstelling tot generaties die daarna volgen houden

DE EFFECTIEVE LEIDER VOOR IEDEREEN

Goed leidinggeven is geen trucje. Het vraagt om oprecht contact, vertrouwen en maatwerk. Iedereen is immers anders, en dat betekent dat iedereen ook een andere vorm van leiding nodig heeft. Mensen in hokjes stoppen werkt niet. In een poging de werkelijkheid te vereenvoudigen zou je jouw medewerkers kunnen indelen op basis van hun generatie, leeftijd, loopbaanfase en levensfase. Maar omdat geen enkele indeling het volledige verhaal vertelt, gebruikt de auteur van dit boek liever de volgende modellen: situationeel leidinggeven, de piramide van Maslow en de Human Resource Performance Potentieel Portfolio. Door deze modellen in samenhang te gebruiken, krijg je een completer beeld van je medewerkers en kun je hen op een manier begeleiden die bij hen past.

Wouter Fioole is trainer en spreker voor managers, teams en organisaties. Hij heeft een achtergrond in bedrijfskunde, maar heeft vooral een sterke interesse in het gedrag van de mens. In zijn trainingen en adviestrajecten past hij dan ook inzichten uit de psychologie, filosofie en biologie toe om organisaties naar een hoger plateau te tillen. Of je nu een manager, team-leider of professional in een zelfsturend team bent, in dit boek krijg je de handvatten om de theorie over leidinggeven en managen te vertalen naar de praktijk, zodat je het maximale kunt halen uit jouw team en uit jezelf.