

sociaalbestek

w w w . s o c i a a l b e s t e k . n l

**Excellent leiding ontvangen;
een hele kunst!**

Dit artikel is eerder verschenen in Sociaal Bestek 2006, nummer 11.

Excellent leiding een hele kunst!

Willem Bertels

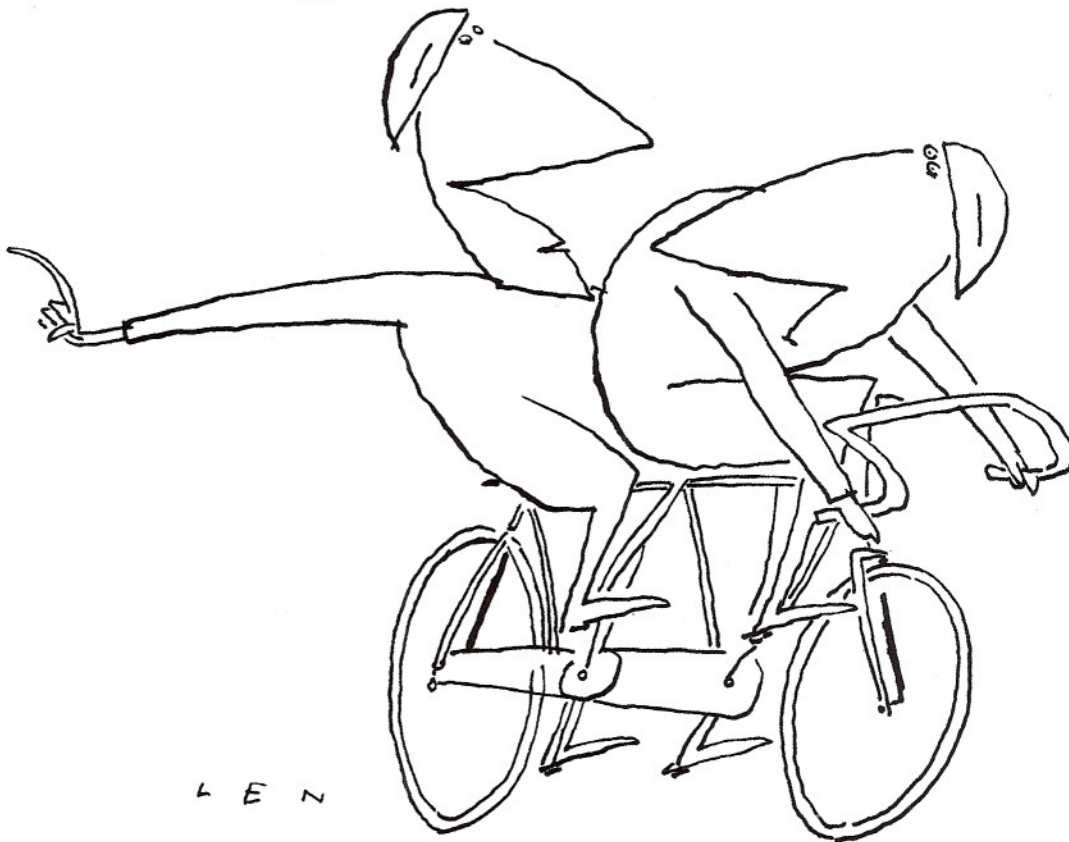
Al meer dan vijftien jaar geef ik leiding aan gemeenteambtenaren. Om daar een beetje goed in te worden, heb ik veel trainingen gevolgd en heb ik tientallen boeken gelezen. Ook ben ik door schade en schande wijs geworden, maar daarover gaat dit artikel niet. Veel managementliteratuur en -trainingen gaan over excellent leidinggeven. Boekenkasten vol zijn erover geschreven, talloze managementgoeroes hebben er dikke boterhammen aan verdiend. Een tijdje geleden dacht ik bij mezelf, zou ik daar ook niet een graantje van mee kunnen pikken? Maar ja, waar zit het gat in die markt? Ik ben er niet serieus naar op zoek gegaan, maar zo af en toe, bijvoorbeeld tijdens een vergadering, zit ik er wat over te mijmeren. En vorige week schoot het me zomaar te binnen: al die boeken en trainingen zijn gericht op de manager, de leidinggevende, de chef, het hoofd, de baas. Nog nooit was ik iets tegengekomen met tips voor medewerkers, of het moest het boekje zijn met de titel: 'Ziek worden van je baas'.

Meteen na die vergadering heb ik gecheckt of mijn ingeving inderdaad een moment van 'serendipiditeit' was, een 'maria-verschijning'. Waarschijnlijk wel, want even Googelen op 'excellent leidinggeven' leverde maar liefst 1030 hits op, terwijl 'excellent leiding ontvangen' zegge en schrijve nul verwijzen gaf. Daar was mijn gat in de markt! Nou zie ik mezelf niet direct trainingen geven in excellent leiding ontvangen, maar mijn nieuwsgierigheid was behoorlijk geprikkeld. Waarom zijn er wel how to do-boeken en -trainingen voor managers en niet voor mensen waaraan zij leiding geven? In dit artikel probeer ik deze vraag te beantwoorden. Daarna ontvouw ik een paar persoonlijke gedachten over de relatie manager-medewerker en probeer ik een aantal tips te geven

voor hoe je je baas kan managen. Daarbij neem ik de klantmanager van de sociale dienst als voorbeeld.¹

Scheve machtsbalans Het gegeven dat 'excellent leiding ontvangen' amper een item is in de organisatieliteratuur, zou wel eens samen kunnen hangen met onze perceptie van de relatie tussen manager en medewerker. Ondanks het moderne managementcredo dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie dienen te liggen, valt het me op dat we nog steeds denken en handelen in termen van baas en ondergeschikte. Veel mensen ervaren de relatie tussen chef en medewerker als een ongelijkwaardige verhouding, waarin de chef alle macht bezit en de medewerker zo goed als machteloos is.

ontvangen;



De chef is in deze beleving de actieve partij. Hij is resultaatverantwoordelijk, deelt de lakens uit en neemt de beslissingen. Vertaald in modern managementjargon: hij coacht, stimuleert en motiveert. De medewerker is in deze relatie de inactieve partij. Als een relatief machteloos object ondergaat hij de acties van zijn baas. Hij láát zich coachen, stimuleren en motiveren.

Dat dit zo is, blijkt uit wat er doorgaans gebeurt als de baas naar het gevoel van de medewerker faalt in zijn leidinggevende opdracht. Veel medewerkers ervaren dit als machtsmisbruik. Zij voelen zich gefrustreerd en boos en degraderen zichzelf op die manier (onbewust) tot slachtoffer van de willekeur van hun baas en bestempelen hem daarmee en passant tot beul.

Ik vermoed dat de perceptie van de scheve machtsbalans tussen manager en medewerker diep in onze genen zit. Na twee millennia van scherpe machtsverschillen tussen leenheren en horigen en daarna kapitalisten en arbeiders, voelen en denken we nog steeds in termen van boven- en onderschikking.

Het wordt echter tijd deze perceptie achter ons te laten. Als je kijkt naar de machtsbalans tussen baas en medewerker, dan moet je vaststellen dat deze de afgelopen jaren behoorlijk is gekanteld ten gunste van de medewerker. De medewerker van 2006 is op geen stukken na te vergelijken met de machteloze, horige arbeider of ambtenaar van weleer. De machtsbronnen van bijvoorbeeld een klantmanager van de sociale dienst zijn divers en niet onaanzienlijk. Hij beschikt over ruime kennis van wet- en regelgeving en allerlei sociale vaardigheden. Maar zijn belangrijkste machtsbron is misschien wel de informatie die hij heeft over de uitstroomkansen van de cliënten in zijn caseload; een machtsbron die sinds de invoering van de WWB fors groter is geworden. Je kunt stellen dat de macht van de klantmanager enorm is toegenomen; de gemeentelijke financiële huishouding is voor een niet onaanzienlijk deel afhankelijk geworden van zijn expertise en professionaliteit.

Tegelijkertijd zien managers hun macht steeds verder ingeperkt. Dit niet alleen door de invloed van vakbonden en ondernemingsraden, maar ook door bij wet geregelde

beschermingsconstructies van de individuele werknemer. Daarnaast wordt van de moderne manager verwacht dat hij voortdurend openheid van zaken geeft over alles waar hij mee bezig is. Hij moet zich verantwoorden met management- en bestuursrapportages en moet verslagen maken van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De managers staan voortdurend in de schijnwerpers; niets kunnen zij meer achter de coulissen regelen.

Reciprociteit Kortom, de machtsbalans tussen managers en medewerkers is min of meer in evenwicht geraakt. Beiden zijn steeds afhankelijker van elkaar geworden. Bij zo'n gelijkwaardige relatie past niet meer het oude beeld van de manager die leiding geeft en de medewerker die slechts leiding ontvangt. Een gelijkwaardige relatie – vergelijk het maar met een goed huwelijk – veronderstelt een grote mate van reciprociteit. Niet alleen de manager moet investeren in de relatie, maar ook de medewerker; niet alleen de manager moet geven, maar ook de medewerker; niet alleen de manager is verantwoordelijk voor de resultaten, maar ook de medewerker! Je kunt zelfs stellen, dat niet alleen de manager leiding moet geven aan zijn medewerker, maar dat ook de medewerker leiding moet geven aan zijn baas! De Amerikanen noemen dat *managing up*. Trouwens, het veronderstelt ook dat manager en medewerker bereid zijn te leren leven met elkaars kleine onhebbelijkheden. Want, als je probeert het karakter van je partner te veranderen, wordt je (huwelijks)bootje alleen maar wrakker. Je zult vooral 'aan jezelf moeten werken'.

Laten we aannemen dat mijn kenschets van de gelijkwaardige relatie tussen manager en medewerker hout snijdt. Wat kan een medewerker dan doen om deze relatie in stand en vooral ook gezond te houden? Zoals ik hiervoor al veronderstelde: in elk geval niet door zich slachtoffer te voelen van de willekeur van zijn baas. Wat dan wel? Ter illustratie neem ik weer de klantmanager.

Kritische zelfreflexie Ik denk dat de klantmanager zijn baas moet uitdagen met hem in gesprek te gaan over de samenstelling van het cliëntenbestand en de reële uitstroom- en activeringsdoelen die hij, rekening houdend met die samenstelling, kan realiseren. Nog maar al te vaak kom ik tegen dat allerlei uitstroomdoelen van boven af worden opgelegd, zonder dat bij de klantmanagers is gecheckt of die doelen haalbaar zijn. Ik vind dat klantmanagers zich verantwoor-

delijk moeten voelen voor het aangeven van wat kan en wat niet, en ik vind trouwens ook dat zij dat goed moeten onderbouwen. En zij moeten heel precies aangeven wat zij daarvoor nodig hebben in de sfeer van budgetten, reïntegratie-instrumenten en managementinformatie.

Maar klantmanagers moeten ook bereid zijn met hun baas, en overigens ook met hun collega's, te praten over welke vaardigheden en talenten zij in huis moeten hebben om die doelen te realiseren. En ze moeten durven aangeven wat ze lastig vinden in hun werk. Dat is natuurlijk niet eenvoudig, want dat veronderstelt dat je als medewerker je eigen functioneren ter discussie stelt en dat je daar een oordeel over hebt. Het veronderstelt dat je erkent dat niet alleen je baas over jouw functioneren moet oordelen, maar dat je daar zelf ook over na moet denken. Je moet als klantmanager laten zien dat je kritisch naar jezelf kunt kijken en dat je jezelf als medewerker steeds verder wilt verbeteren. Daar heb je je chef bij nodig, maar ook je collega's. Waarom zie ik toch zo weinig collega's bij elkaar te rade gaan? Waarom heb ik niet een collega meegevraagd bij een lastig gesprek met een cliënt om daarna kritische maar opbouwende feedback te krijgen over je gesprekstechniek? Want hoe kun je een cliënt met zijn ineffectieve gedragspatronen confronteren als je niet zelf bereid bent je eigen ingesloten gesprekstechnieken onder de loep te nemen? Het excuus dat de baas heeft verzuimd intervisiebijeenkomsten te organiseren, is niet steekhoudend. Je kunt ook zelf het initiatief daartoe nemen of een verzoek daartoe bij je baas neerleggen.

'Even meta' Natuurlijk komt het voor dat de chef niet luistert of misschien wel luistert, maar er 'niks mee doet'. Je kunt je daar dan stilletjes – of openlijk op de gang – over opwinden, maar dat helpt niet. Ga in zo'n situatie eens 'even meta'. Dat wil zeggen, laat de inhoud of de controverses daarover even voor wat zij is en breng de communicatie op een hoger niveau, om precies te zijn op betrekkingniveau. Vraag om een (functionerings)gesprek onder vier ogen en ga daarin als volgt te werk: beschrijf het gedrag van je baas, zeg wat het effect ervan is, vraag vervolgens of hij zich daar iets bij voor kan stellen en geef ten slotte aan dat je het op prijs zou stellen als hij de zaak anders zou aanpakken. Een garantie op succes is er natuurlijk niet, maar door het initiatief naar je toe te trekken laat je zien dat je je verantwoordelijk voelt voor een constructieve werkrelatie en dat je daarin wilt investeren. Je kunt dat beschouwen als een vorm van 'leidinggeven aan je baas'.

Actief ontvangen Recapitulerend: de huidige relatie tussen medewerker en manager kenmerkt zich door grote gelijkwaardigheid. Gelijkwaardigheid veronderstelt dat beiden actief in de relatie investeren. De manager doet dat door leiding te geven, de medewerker door leiding te ontvangen. Maar de medewerker speelt daarbij niet een louter passieve en lijdzame rol. Nee, hij toont zich een actieve ontvanger van leiding. Dat lijkt vreemd, maar dat is het niet. Immers, aan een passieve ontvanger valt voor de gever geen eer te behalen. Als de gever niks terug krijgt, al is het maar een glimlach en een welgemeend 'dank je wel', dan is de gift niet meer dan paarden voor de zwijnen. De gever voelt zich dan niet serieus genomen. Bovendien, als de gever ook op langere termijn niets terug krijgt, dan blijft de ontvanger bij hem in het krijt staan, waarmee hij de gelijkwaardigheid van de relatie teniet doet. Wil je dus als medewerker een betrokken baas, die snapt waar het om gaat en die geeft waar je behoefte aan hebt, geef dan iets terug! En geef niet zomaar iets, geef iets dat ertoe doet, dus iets waar de baas écht iets mee kan: kwetsbaarheid, kritische zelfreflectie, leergierigheid, de wens om feedback te krijgen, het vermogen om heldere doelen te formuleren en de wil om de eigen

vakbekwaamheid steeds verder te ontwikkelen. Medewerkers die dat doen, kunnen excellent leiding ontvangen!

Het zou overigens helpen als de actieve en ondernemende rol van de klantmanager beter wordt gefaciliteerd dan tot op heden het geval is. De sociale dienst is dan wel geen onderneming in bedrijfseconomische termen, maar dat wil niet zeggen dat je van de klantmanager niet een echte ondernemer kunt maken. Sluit dus jaarlijks een rechtsgeldige overeenkomst tussen manager en klantmanager waarin staat welke doelen de klantmanager zal realiseren en over welke budgettaire middelen en beslisbevoegdheden hij vrijelijk kan beschikken. En stel een bonus in het vooruitzicht voor excellente prestaties. ■

Willem Bertels is cultureel antropoloog. Hij is gevestigd als zelfstandig interim-manager en adviseur en voorzitter van de redactie van Sociaal Bestek.

Een aantal van deze ideeën heb ik ontleend aan het boekje: *'Hoe manage ik mijn manager'* van Marco Cevat, Amsterdam/Antwerpen, Business Contact, 2002. (Ik heb natuurlijk wel even doorgeGoogled!)