

## *Valkuilen voor leidinggevenden in het managen van (jonge) professionals*

Om de gewenste resultaten te bereiken dienen leidinggevenden zowel aan de *taak* van hun medewerkers als aan de *relatie* met hen aandacht te geven. De goede balans tussen taak en relatie zorgt ervoor dat medewerkers de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werk en persoonlijke en hun professionele groei. De leidinggevende laat ruimte voor medewerkers om nieuwe dingen te proberen en hun eigen weg te zoeken, maar geeft hierbij nog steeds voldoende begeleiding. Zo kan de leidinggevende taken loslaten en delegeren aan medewerkers die zich daardoor uitgedaagd en gewaardeerd voelen.

Toch blijkt dat de meeste leidinggevenden een voorkeur hebben voor één bepaalde manier van leidinggeven.<sup>1</sup> Sommige leidinggevenden zijn vooral gericht op de resultaten en hebben weinig aandacht voor hoe het met hun medewerkers gaat. Anderen zijn vooral bezig met het welzijn van de medewerkers en verliezen de resultaten uit het oog. En ja, er zijn ook leidinggevenden waarbij je je afvraagt wat zij eigenlijk doen, want ze zijn nauwelijks bezig met de taken en resultaten, en evenmin met de medewerkers.

### ***Te veel van iets is nooit goed***

Het idee dat 'te' zelden goed is, geldt ook voor leidinggeven. Er is veel onderzoek dat laat zien dat een te lage focus op taken en/of relatie schadelijk is.<sup>2,3</sup> Zo wordt een te lage focus op taken bijvoorbeeld gekenmerkt door te weinig inhoudelijke begeleiding door de leidinggevende waardoor medewerkers zich inhoudelijk trager ontwikkelen. Medewerkers die te weinig inhoudelijke ondersteuning krijgen, zijn minder productief dan medewerkers die wel voldoende begeleiding krijgen. Ze voelen zich ook minder gewaardeerd door hun leidinggevende.

Te veel focus op het resultaat kan leiden tot stress en spanningen bij medewerkers. De resultaten moeten immers, koste wat kost, worden gehaald. Teveel taakgerichtheid kan zich uiten in een sterke controle waardoor medewerkers zich te volgzzaam opstellen. Medewerkers

---

<sup>1</sup> Bron: <http://www.haygroup.com/nl/press/details.aspx?id=36921>

<sup>2</sup> Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51

<sup>3</sup> Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146, 65-84

leren op deze manier niet om zelf na te denken en gaan met elk probleem naar hun leidinggevende. Dit maakt niet alleen de werkdruk voor managers extra hoog (omdat ze geen taken kunnen doorgeven) maar het creëert ook een afhankelijk verwachtingspatroon bij medewerkers. Wanneer je als leidinggevende alles wilt nakijken, voelen medewerkers zich weinig gestimuleerd om het optimale uit een taak en zichzelf te halen. Dat is een weinig optimale situatie voor beide partijen.

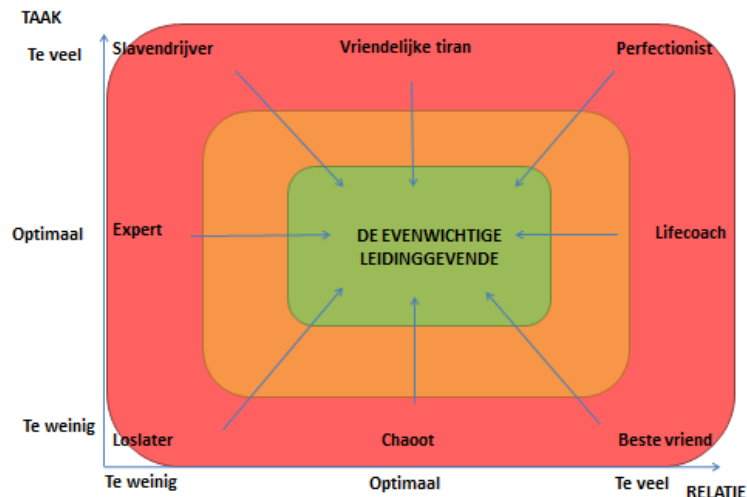
Een te lage focus op relatie kan maken dat medewerkers zich niet op hun plek voelen in hun team of afdeling, of hun leidinggevende als koud of afstandelijk ervaren. De werktevredenheid neemt af en dat kost energie. Medewerkers zullen eerder geneigd zijn om zich terug te trekken, minder goed te presteren of een andere baan te zoeken.

Teveel aandacht voor de relatie is ook niet wenselijk, vooral wanneer daarmee de afstand tussen medewerker en leidinggevende wegvalt en er niet of nauwelijks een hiërarchische relatie meer lijkt te bestaan. Dit lijkt in eerste instantie wellicht positief, totdat er lastige besluiten genomen moeten worden. Het is mogelijk dat de manager geen 'onpopulaire' beslissingen durft te nemen en besluiteloos overkomt. Ook kunnen medewerkers zeer teleurgesteld zijn in de plotselinge kritische feedback ("Ik dacht dat we vrienden waren, en nu krijg ik ineens deze vervelende taken op mijn bordje"). Grenzen tussen werk en privé kunnen vervagen en voor je het weet bemoeit de leidinggevende zich met de privé zaken van medewerkers. Juist bij jonge medewerkers die starten kunnen leidinggevenden dergelijk 'vaderlijk' of 'moederlijk' gedrag vertonen. Dit zal zeker goed bedoeld zijn maar daarmee is het nog niet noodzakelijk gewenst of handig.

### ***Het valkuilenmodel***

Op basis van bestaande onderzoeksbevindingen beschrijven we een 'valkuilenmodel' waar leidinggevenden in kunnen belanden. We onderscheiden acht valkuilen waarbij leidinggevenden telkens iets te veel of te weinig op het gebied van de taak of de relatie doen. Vervolgens geven we concrete tips over hoe je met deze valkuilen om kunt gaan.

Het uitgangspunt is dat sommige onderliggende motivaties de kans vergroot dat iemand in een specifieke valkuil terechtkomt. Zo kan een leidinggevende mogelijk te sterk taakgericht zijn wanneer hij een project begeleidt dat hij inhoudelijk interessant vindt, terwijl hij de taak uit het oog kan verliezen wanneer hij (te veel) gedreven wordt door de (onbewuste) behoefte om aardig gevonden te worden of angst voor conflict. Hieronder geven we een overzicht van de acht verschillende valkuilen waarbij de taak-dimensie op de verticale as gepresenteerd staat en de relatie-dimensie op de horizontale as:



Het is niet de bedoeling een alomvattend overzicht te geven van valkuilen die leidinggevenden kunnen hebben. Wel willen we leidinggevenden aan de hand van een herkenbaar verhaal helpen om succesvol met hun persoonlijke valkuilen om te gaan. Daarmee helpt een leidinggevende zowel zichzelf als zijn medewerkers. Kortom: hoe manage jij jezelf?

#### 4. 1. De slavendrijver

*“Voor mijn baas gaat het alleen om het resultaat. Het hoe interesseert hem niet, al zou ik er dood bij neervallen. Als dat project maar goed en succesvol wordt uitgevoerd.”*

*Henny, logistiek manager, 26 jaar*

*“Als een medewerker een andere visie heeft op een project dan daag ik hem uit om mij te tonen dat ik het mis heb. Ik maak er een wedstrijd van. Maar ik houd wel een sterke vinger aan de pols. Na twee dagen ga ik langs om te horen hoe het er voor staat. Als het niet lukt, dan heb ik de neiging om het er goed in te wrijven.”*

*Arjan, leidinggevende, 50 jaar*

Henny uit het eerste voorbeeld verwoordt hier precies de valkuil: voor zijn leidinggevende telt alleen het resultaat en daar moet alles voor wijken.

Arjan uit het tweede voorbeeld toont de andere kant van deze valkuil. Prestatiedrang gaat vaak samen met een sterke competitiedrift. Deze leidinggevenden hebben graag gelijk. Ze willen winnen, de slimste zijn, de beste en de snelste. Op en naast het werk. Deze drang verwachten ze ook van hun medewerkers. Deze leidinggevenden creëren een dynamische sfeer op het werk. Alles gaat snel, iedereen is flexibel en het doel halen heiligt alle middelen. Medewerkers voelen zich gestimuleerd om het onderste uit de kan te halen maar er is weinig ruimte voor reflectie en professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Deze leidinggevende stimuleert zijn medewerkers om het beste van zichzelf te laten zien en om de doelstellingen te bereiken en daar leren zij veel van! Maar de valkuil van deze leidinggevende is dat hij onredelijk veel van zijn medewerkers kan vragen en weinig oog heeft voor hun belangen en behoeften. Het risico is dat er een onaangename werksfeer ontstaat waarin prestatiegerichtheid de boventoon voert. Er is weinig ruimte voor herstel en zijn medewerkers durven zich niet kwetsbaar op te stellen. Stress en vermoeidheid vormen een risico. Zowel bij de medewerkers als bij de leidinggevende.

Voorkom dat je een slavendrijver wordt:

- Reflectie: Kijk kritisch naar de eisen die je aan jezelf en aan je medewerkers stelt. Zijn die eisen realistisch? Op welke momenten ga je (te) hoge eisen stellen aan je medewerkers?
- Besteed aandacht aan de persoonlijke wensen en ontwikkeling van je medewerkers.
- Geef complimenten! Je (jonge) medewerkers hechten er veel waarde aan dat hun werk en grote inzet gewaardeerd wordt. Wil je dat zij zo hard blijven werken? Dan is het belangrijk dat je je waardering toont.
- Investeer in een goede persoonlijke relatie met je jonge medewerkers. Ze zullen dan ook eerder naar jou toe komen wanneer er iets mis dreigt te gaan. Zo kun je erger voorkomen.
- Relatieveer wanneer je jonge medewerker een steek laat vallen. Uiteraard is het belangrijk dat je op fouten wijst. Maar realiseer je dat een jonge medewerker nog veel moet leren en dat je boosheid hier een averechts effect op heeft.

## 4. 2. De expert

*“Mijn leidinggevende is echt heel goed in zijn werk. Hij weet ook heel veel.*

*Ik leer vooral door te kijken en te luisteren. Het gaat hem om mooie resultaten. Verder is hij niet zo geïnteresseerd in mij.”*

*Irene, kapster, 21 jaar*

*“Ik vind het heel belangrijk dat mijn medewerkers goed in hun werk zijn.*

*Ik kan me echt ergeren als ze hun zaken niet op orde hebben. Ze krijgen wel de nodige ruimte, maar ik bewaak de kwaliteit. Uiteindelijk gaat het mij erom dat we excelleren in resultaten.”*

*Christiaan, leidinggevende, 40 jaar*

Irene en Christiaan beschrijven de expert-leidinggevende heel goed. Christiaan is zeer deskundig op zijn vakgebied en vindt het belangrijk om een goed product af te leveren maar niet koste wat kost. Hij vindt het ook belangrijk dat zijn medewerkers zich inhoudelijk kunnen ontwikkelen en daar biedt hij ze de mogelijkheden toe.

Tegelijkertijd is de kans groot dat deze leidinggevende (te) weinig aandacht heeft voor ‘de persoon achter de medewerker’. Inhoudelijk geeft hij zijn mensen ruimte en, al zal hij het niet direct tonen, deze leidinggevende vindt het leuk wanneer zijn medewerkers met innovaties komen. Daar leert hij ook van. Het zijn vooral kennis en inhoudelijke expertise die hem interesseren en motiveren in zijn werk. Daar praat hij ook graag over door. Maar een ‘praatje maken’ of vragen wat zijn medewerkers bezighoudt of welke dilemma’s zij in hun werk ervaren, zal deze leidinggevende niet snel doen.

Preventie voor de expert als valkuil:

- Reflectie: Past jouw aandacht voor kwaliteit en inhoud ook bij de behoeften van je jonge medewerkers?
- Richt je niet alleen op de inhoud van het werk maar toon ook interesse in hun belevingswereld. Jullie hoeven geen vrienden te worden maar jonge medewerkers vinden het belangrijk om een goede persoonlijke band te hebben.
- Wacht niet totdat zij zelf komen maar neem initiatief in het vragen naar de ontwikkelwensen en ambities van je jonge medewerkers. Dat toont betrokkenheid!
- Wees niet alleen beschikbaar voor expert-advies maar gebruik gezamenlijke overlegmomenten ook om te informeren naar zaken die naast de inhoudelijke voortgang bij hem of haar spelen.

### 4.3. De loslater

*“Ik vraag me af of mijn leidinggevende eigenlijk weet wat ik doe en wat me bezig houdt. Ik denk vaak dat hem dat niet zoveel interesseert.”*

*Tijs, wetenschappelijk medewerker, 27 jaar*

*“Ik geef mijn medewerkers veel vrijheid en autonomie. De ervaring leert dat ze zichzelf heel goed weten te organiseren! Ik vind ook dat ze het vooral zelf moeten uitzoeken. Van fouten maken leer je!”*

*Ilke, hoogleraar, 51 jaar*

Tijs merkt weinig van zijn leidinggevende. Die geeft hem wel veel vrijheid, maar weinig tot geen inhoudelijke richting of sturing. Het voordeel is dat Tijs veel ruimte heeft om zijn werk zo te doen als hij zelf denkt dat goed is en wat voor hem leuk en uitdagend is. Ilke laat zijn medewerkers helemaal vrij, zowel in de invulling van hun taken als in hun persoonlijke groei.

De loslater gaat ervan uit dat zijn medewerkers hun taken goed zullen aanpakken, ongeacht of zij er klaar voor zijn of niet. Medewerkers krijgen alleen begeleiding als zij er zelf actief naar vragen en dan nog blijft deze begeleiding beperkt. Het risico is dat leidinggevende hierdoor achteraf soms ‘oplapwerk’ doen, tot ieders frustratie.

Waarom zou een leidinggevende zijn medewerkers zo los laten? Er kunnen diverse redenen zijn. Soms zijn leidinggevenden gewoon te druk met allerlei andere taken of draait het team prima zonder bemoeienis van de leidinggevende. Wellicht vindt de leidinggevende zijn functie niet direct interessant of kwam de leidinggevende taak erbij maar blijkt deze achteraf niet te passen bij de persoon.

V voorkom dat je een loslater wordt:

- Reflectie; Wat wil je met je team of afdeling bereiken? Wat vraagt dit van jou als leidinggevende? Antwoorden op deze vragen kunnen je helpen om een actievere rol in te nemen.
- Wacht niet totdat je jonge medewerkers zelf naar je toe komen voor hulp maar neem initiatief om te vragen of zij je hulp nodig hebben. Dat is ook in jouw voordeel want zo voorkom dat je te laat op de hoogte bent wanneer er iets mis dreigt te gaan.
- Stem verwachtingen af: praat eens met je jonge medewerkers over hoe zij jouw rol zien en wat je voor hen kunt betekenen. Wellicht word je daardoor gemotiveerd om een actievere rol op te nemen.
- Neem het initiatief voor overleg zowel over werk, planning en uitvoering als over de persoonlijke ontwikkelwensen van medewerkers.

#### 4. 4. De chaoot

*“Mijn leidinggevende beslist meestal zelfs op het moment of iets belangrijk of interessant is. Soms geeft hij mij dan een opdracht waardoor achteraf blijkt dat hij het niet belangrijk vindt. Soms is het moeilijk om zijn aandacht vast te houden en het komt regelmatig voor dat hij dingen vergeet en dan op het laatste moment met dringende opdrachten komt. Maar ja, anderzijds is er wel altijd reuring bij ons op de afdeling.”*

*Jeroen, sales manager, 29 jaar*

*“Ik heb een ontzettend volle agenda en ik weet van mezelf dat ik soms wat chaotisch kan zijn in plannen, prioriteiten stellen en impulsief ben. Maar ja, er zijn veel interessante mogelijkheden op m'n werk en ik wil die zo optimaal mogelijk benutten. Dan snijd ik mezelf wel eens in de vingers, en m'n medewerkers ook ...”*

*Thiery, manager, 44 jaar*

Jeroen ervaart zijn leidinggevende als druk en chaotisch. De ene keer zegt hij dit, dan weer dat. Leidinggevenden zijn meestal druk, maar sommige zijn net iets drukker dan druk. Thiery realiseert zich dat dit niet altijd prettig is maar hij heeft het er voor over. Immers, in zijn ogen is alles een kans. Beslissingen worden snel en soms impulsief genomen en daarmee creëert hij veel dynamiek en energie. Het risico bestaat dat werknemers gestrest raken door de vele last-minute deadlines.

De chaoot is blij om zijn mensen spontaan tegen te komen en praat graag even bij. Hij is namelijk oprecht geïnteresseerd in hoe het met je gaat: “Heb je het nog naar je zin? Is alles oké met je?”. Diepe inhoudelijke gesprekken passen echter minder in deze setting. En tijd voor formeel overleg is er zelden tot nooit.

Medewerkers krijgen veel vertrouwen van deze leidinggevende en er wordt van hen verwacht dat zij zelf met oplossingen voor problemen komen en proactief te werk gaan. Door het gebrek aan formeel overleg kunnen functioneringsgesprekken ta lang uitgesteld worden. Maar wanneer een medewerker deze leidinggevende echt nodig heeft, hoeft hij maar even ‘brand’ te roepen en de leidinggevende regelt het.

Tips voor de chaoot:

- Reflectie: Wat maakt dat je zo chaotisch bezig bent? Heb je teveel hooi op je vork? Kun je slecht organiseren? Kun je niet delegeren?
- Zet je jonge medewerkers voor je aan het werk om het overzicht te bewaken. Spreek bijvoorbeeld af dat zij het overleg met jou plannen en de agenda voorbereiden. Zo ben je direct op de hoogte van de voortgang van het werk en kun je gelijk inspelen op wat je jonge medewerkers nodig hebben om hun werk goed te doen.
- Het kan zijn dat je jonge medewerkers niet goed weten waarvoor en wanneer ze bij je terecht kunnen. Je bent immers al zo druk en reageert waarschijnlijk regelmatig slecht op hun mails. Vertel je jonge medewerkers op welke manier jij het best bereikbaar bent bij dringende zaken. Geef daarbij concrete voorbeelden van wat jij als dringend ziet.
- Geef je medewerkers inzicht in je agenda. Leg op voorhand uit waarom je de komende tijd druk bent en daarom weinig op mails reageert. Dat maakt het makkelijker voor je medewerkers om hiermee om te gaan.
- Het kan moeilijk zijn om tijd te vinden voor diepere reflectie of feedback. Maak gebruik van schaarse momenten door bijvoorbeeld samen naar een klant te rijden. Zo creëer je de mogelijkheid om tot een dieper gesprek te komen met je medewerkers.

#### 4. 5. De beste vriend

*“Wij zijn hele goede maatjes. Ik heb nooit echt het idee dat hij mijn leidinggevende is.”*

*Karin, verkoopster, 24 jaar*

*“Toen ik nog maar net leidinggevende was, vond ik het moeilijk om me boven mijn collega’s te plaatsen. Opeens keek iedereen naar mij wanneer er harde beslissingen genomen moesten worden. Ik probeerde me joviaal op te stellen alsof er niets veranderd was en nodigde iedereen nog steeds uit om samen op stap te gaan. Pas toen ik op een zaterdagavond iedereen tegelijk tegenkwam en merkte dat ik niet uitgenodigd was, voelde ik dat er iets was veranderd.”*

*Joris, leidinggevende, 34 jaar*

Joris voelt zich één tussen zijn mensen. Er zijn geen hiërarchische verschillen wat hem betreft. Hij heeft het nooit over medewerkers of ondergeschikten, alleen over ‘collega’s’. Joris vindt het vooral belangrijk dat zijn medewerkers het naar hun zin hebben. Joris weet een informele werksfeer te creëren en initieert veel activiteiten buiten het werk om. Over inhoudelijke onderwerpen doorpraten vindt hij over het algemeen minder interessant. Hij wil vooral



vertrouwen in zijn mensen tonen. Zijn motto is daarom dat als er iets is, ze dan zelf wel naar hem toekomen. Hij heeft er een hekel aan zijn medewerkers te controleren of beslissingen voor hen te nemen.

Deze leidinggevenden voelen zich wat ongemakkelijk om zich 'boven' hun team te plaatsen. Maar soms dit wel nodig. Medewerkers verwachten van hun leidinggevende dat deze lastige beslissingen kan nemen, knopen kan doorhakken en medewerkers op hun werkzaamheden durft aan te spreken. Als een leidinggevende vooral aandacht heeft voor de goede sfeer, is dat een risico wanneer zich lastige situaties voordoen. De kans is groot dat sturing dan in eerste instantie niet aanvaard wordt.

Voorkomen om te 'close' te worden:

- Reflectie: Wat maakt dat je 'vrienden' wilt zijn met je medewerkers? (bijvoorbeeld: erbij willen horen, geliefd willen zijn, angst om te worden buitengesloten).
- Waar word jij op aangesproken wanneer jouw (jonge) medewerkers hun werk niet goed doen? Antwoord op deze vraag kan je helpen voor jezelf duidelijk te krijgen wat je rol als leidinggevende is en deze verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk op je te nemen.
- Realiseer je dat jonge medewerkers behoefte hebben aan sturing. Zoek uit op welke aspecten zij sturing nodig hebben. Dat kan bijvoorbeeld door er simpelweg naar te vragen.
- Je wint respect door duidelijk knopen door te hakken wanneer dit nodig is. Laat dit niet als vanzelfsprekend aan je medewerkers over.

#### 4. 6. De life-coach

*"Josefien is hier de baas. Ze is een schat en enorm bij iedereen betrokken. Ze weet van iedereen waar die mee bezig is. Vaak komt ze ook met ideeën over mijn loopbaan. Heel attent, maar voor mij hoeft dat niet zo."*

*Ineke, inkoopster, 26 jaar*

*"Ik werk veel met jonge mensen en ik wil hen helpen zich volop te ontwikkelen. Neem Ineke bijvoorbeeld. Volgens mij zou zij heel goed zijn om nieuwe verkopers op te leiden. Ik heb al even gepeild bij onze trainings- en opleidingsafdeling wat de mogelijkheden zijn."*

*Josefien, leidinggevende, 45 jaar*

Josefien ziet het als haar belangrijkste verantwoordelijkheid dat haar medewerkers zichzelf kunnen ontplooiën en taken kunnen opnemen die ze interessant vinden. Ze heeft een oprechte

interesse in de persoon achter de functie en gaat vaak persoonlijke gesprekken met medewerkers aan. Een goede sfeer en vriendschappelijke relaties tussen medewerkers liggen haar aan het hart, meer dan de taken die deze medewerker doet of hoe hij deze aanpakt.

In gesprekken met medewerkers ligt de focus dan ook vooral op het relationele aspect. Ook inhoudelijke gesprekken over het werk staan in het kader van persoonlijke ontwikkeling en richten zich voornamelijk op persoonlijke interesse van de medewerker of waar deze in de toekomst naartoe wil. Maar dat betekent niet dat de taken onbelangrijk zijn. Bij inhoudelijke problemen zal deze leidinggevende zeker helpen om tot een goed resultaat te komen.

Persoonlijke aandacht is fijn maar een teveel aan persoonlijk aandacht kan verstikkend verwerken. Bovendien loopt de life-coach het risico dat hij voor zijn medewerkers bedenkt wat goed voor hen is. Voor medewerkers kan het moeilijk zijn om grenzen aan te geven en 'gewoon' hun werk te doen.

Voorkom een bestaan als life-coach:

- Reflectie: wat maakt dat je zo betrokken bent bij het leven van je medewerkers? Ben je je bewust van hun grenzen hierbij?
- Het is heel goed dat je ruimte aan je medewerkers geeft om dilemma's te delen! Maar realiseer je ook dat niet alle medewerkers overal jouw advies of mening over willen horen en niet alles met je willen delen.
- Je ziet veel potentie in je jonge medewerkers en ziet veel mogelijkheden om deze tot bloei te laten komen. Jonge medewerkers willen over het algemeen vaak vooral zelf ontdekken wat ze leuk vinden of wat ze ambiëren. Geef ze de ruimte hiervoor.
- Investeer in de inhoudelijke kant van het werk. Je jonge medewerkers hebben inhoudelijke sturing nodig. Zorg bijvoorbeeld regelmatig voor een formeel werkoverleg waarin je werk-gerelateerde thema's op de agenda zet.

#### 4. 7. De perfectionist

*“Mijn leidinggevende is een fantastisch mens, maar wat een perfectionist!  
Ze daagt ons echt uit, maar het kan bij haar altijd beter. En als het niet  
goed is, gaat het van tafel en kunnen we met z’n allen opnieuw beginnen.  
Ze gaat voor top, voor minder doet ze het niet.”*

*Roy, designer, 26 jaar*

*“Bij de lancering van een nieuw product merkte ik op zaterdagavond dat  
er een probleem was met de voorraad. Mijn medewerkers kreeg ik op dat  
moment niet te pakken, dus ik belde mijn directeuren. We hebben het  
opgelost en maandag konden we gewoon verder met de lancering.  
Maar ik snap niet dat ik dit zelf moet constateren. Zo word je dus een  
micromanager. Of je het nu wil of niet.”*

*Chantal, leidinggevende, 55 jaar*

Chantal is een perfectionist. Ze daagt haar mensen uit om topprestaties te leveren en ze weet ook hoe deze eruitzien. Ze heeft een sterke visie, zowel over de taak als over wat haar medewerkers aankunnen en met wie ze wil werken. Als het niet goed genoeg is, springt ze zelf bij, desnoods op zaterdagavond.

De perfectionist heeft een strakke planning en wanneer daarvan afgeweken wordt, raakt hij behoorlijk gestrest. Hij heeft er een hekel aan om door problemen verrast te worden en wil daarom constant op de hoogte zijn van elke ontwikkeling. Een risico is hier dat hij door zijn gedrag te weinig ruimte geeft en te controlerend overkomt. Zeker voor jonge starters die net de arbeidsmarkt op komen en nog niet zoveel ervaring hebben, kan dit de indruk wekken dat ze geen fouten mogen maken waardoor ze zich minder goed durven te ontwikkelen.

Wel is deze leidinggevende oprecht begaan met zijn medewerkers. Hij realiseert zich dat hij veel van zijn medewerkers verwacht en hij houdt in de gaten of zijn mensen de werkbelasting nog kunnen dragen. Hij zal zijn medewerkers daarom altijd ondersteunen wanneer deze dreigen te bezwijken onder de druk. Hij weet immers zelf hoe het is om teveel werkdruk te hebben. Ook naar buiten toe beschermt hij zijn mensen onvoorwaardelijk.

Voorkom de valkuil van perfectionisme:

- Reflectie: Is het reëel en noodzakelijk om dezelfde eisen aan je medewerkers te stellen als aan jezelf?
- Toets bij je medewerkers of zij druk ervaren en of zij voldoende ruimte krijgen.
- Creëer een leeromgeving voor je jonge medewerkers: laat hen merken dat het oké is om fouten te maken!
- Laat de teugels een beetje vieren en moedig je jonge medewerkers aan om initiatieven in hun werk te nemen! Het werkt niet motiverend wanneer je teveel muggenzift.
- Bespreek met je medewerkers wat sleutelmomenten in een project zijn waarin jij ingeschakeld wil worden.

#### 4. 8. De vriendelijke tiran

*“Mark is een hele sympathieke kerel, maar hij is erg veeleisend. Het werk gaat altijd voor bij hem. Hij belt en mailt op de gekste tijden en begrijpt niet dat ik nog een leven naast mijn werk heb.”*

*Tine, ICT-medewerker, 27 jaar*

*“Onze medewerkers krijgen goed betaald en veel ruimte om zich te ontwikkelen. We verwachten dan ook dat ze zich voor 200% inzetten. Dus ze moeten niet zeuren wanneer er moet worden overgewerkt. Wij leveren nu eenmaal top service. Soms begrijpen die jonge gasten dat niet. Dan leg ik ze op een vriendelijke manier uit dat ze hier veel mogelijkheden krijgen, maar ook dat we alleen mensen willen die er helemaal voor gaan.”*

*Mark, ICT-manager, 42 jaar*

Mark heeft de teugels graag strak in handen. Hij heeft hoge doelen en verwacht dat zijn medewerkers zich hard maken om deze te bereiken. Hij heeft zelf lang nagedacht over hoe bepaalde projecten aangepakt moeten worden en formuleert deze visie uitgebreid naar zijn medewerkers toe. Begeleiding is op de letter en nauwgezet, zowel over *wat* medewerkers moeten doen als *hoe* ze het moeten doen. Medewerkers kunnen daarbij uitgebreid aangeven hoe het project loopt en tegen welke vragen ze aanlopen. Aangezien er voldoende overleggen zijn, is het niet nodig om informeel tussendoor af te stemmen.

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling is belangrijk maar heeft geen voorrang op het bereiken van de resultaten. Door deze ruimte heeft deze leidinggevende over het algemeen toch goede

relaties met zijn medewerkers. Naast de formele gesprekken investeert deze leidinggevende echter niet veel extra tijd in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Jonge medewerkers kunnen veel leren van al het werk dat zij verzetten. Maar door de hoge verwachtingen ontstaat het risico dat medewerkers met elkaar gaan concurreren over wie de 'beste' medewerker is, wie er het langst doorwerkt of wie nog op de gekste tijden mails stuurt.

Blijf de vriendelijke tiran in jezelf de baas:

- Reflectie: Is het reëel en noodzakelijk om dezelfde eisen aan je medewerkers te stellen als die je aan jezelf stelt?
- Relativeer wanneer je jonge medewerker een steek laat vallen. Uiteraard is het belangrijk dat je op fouten wijst. Maar realiseer je dat een jonge medewerker nog veel moet leren en dat je boosheid hier een averechts effect op heeft.
- Respecteer de vrije tijd en grenzen van je medewerkers en stimuleer ook ontspanning. De boog kan niet altijd gespannen staan.
- Welke taken kunnen je jonge medewerkers eigenlijk wel zelfstandig uitvoeren? De uitdaging voor jou is namelijk om de teugels een beetje te laten vieren en je medewerkers inhoudelijk meer vrijheid te geven. Zo geef je hen vertrouwen en krijgen je medewerkers meer werkplezier.
- Ga na hoe de teamsfeer zich ontwikkelt. Wees alert op signalen van spanning, stress of onvrede bij je medewerkers.

## 4. 9. Aan de slag!

### Doe de valkuilentest!

Ben je na het lezen van dit hoofdstuk benieuwd waar jouw mogelijke valkuilen in je leiderschap liggen? Of wil je weten of je sterker op taak of relaties bent gericht? Doe onderstaande test!

- 1= (bijna) nooit
- 2= soms
- 3= regelmatig
- 4= vaak
- 5= (bijna) altijd

### Typend voor mijn manier van leidinggeven aan (jonge) medewerkers. Ik:

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | bel ook buiten de werkuren met een vraag over het werk.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | wil ook contact via sociale media (zoals facebook).                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | neem de meeste besluiten voor hen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | kijk graag mee hoe medewerkers hun werk doen.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | vind dat het mijn taak is om aandacht aan hun persoonlijke problemen te besteden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | adviseer over hun toekomstplannen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | verwacht dat ze mijn opdrachten direct uitvoeren.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | gedraag me informeel naar hen toe.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | vind het belangrijk om te weten wat mijn medewerkers bezighoudt.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | wil ook buiten het werk om gezamenlijke activiteiten doen.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | vraag om gedetailleerde rapportages over hun werkzaamheden.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | controleer op elk detail bij de uitvoering van hun taken.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | doe mijn best om met hen een hechte persoonlijke band op te bouwen.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | spar met hen over inhoudelijke werkvragen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | stel maximale werkeisen aan medewerkers.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | moedig hen aan persoonlijke problemen met mij te bespreken.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Scoring

### Taak-dimensie

Vragen 1, 3, 4, 7, 11, 12, 14, 15 meten “taak”. Tel je antwoorden op en schrijf je score op.

Totale score = \_\_\_\_\_

### Relatie-dimensie

Vragen 2, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 16 meten “relatie”. Tel je antwoorden op en schrijf je score op.

Totale score = \_\_\_\_\_

Zet je score op de taak-dimensie op de verticale as in de onderstaande figuur, en je score op de relatie-dimensie op de horizontale as. Ontdek waar je valkuilen liggen door deze twee punten met rechte lijnen te verbinden.

