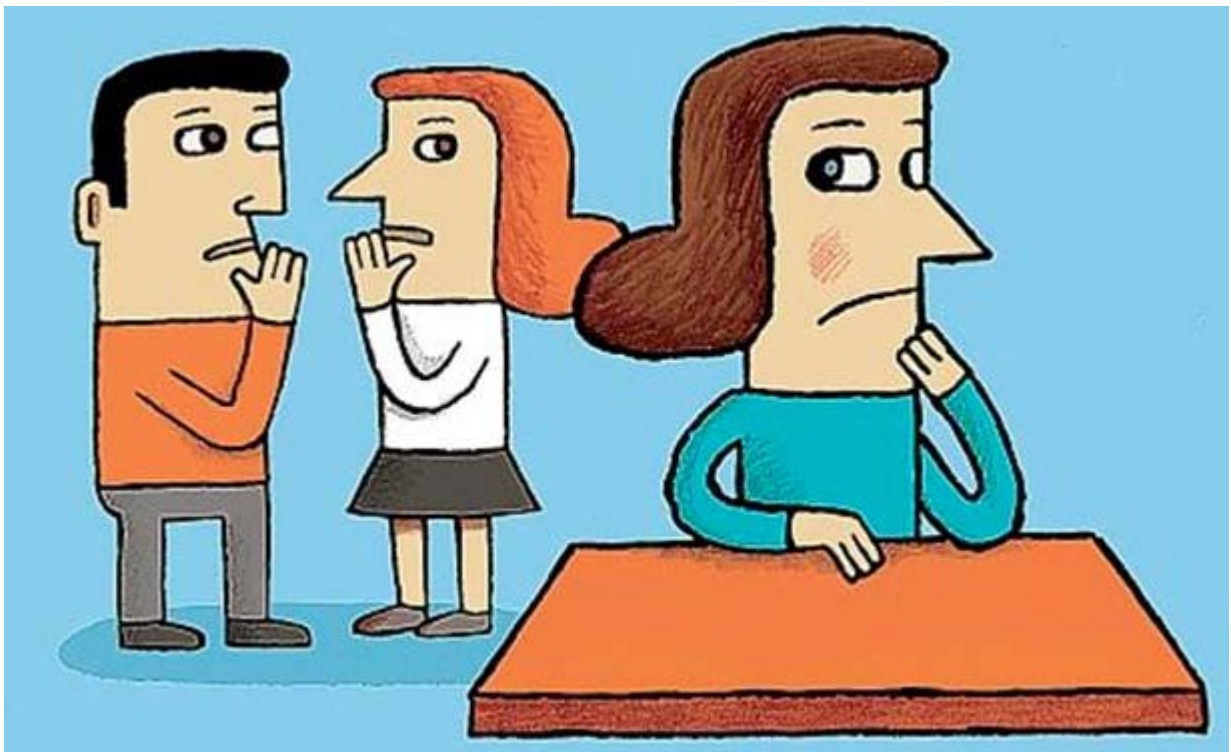


Wat maakt dat je teamleden zich van je afkeren? 6 Do's en Don'ts voor effectiever teamleiderschap



Mensen maken een team. Maar de manager is vaak verantwoordelijk om het team te ontwikkelen. Dat is de man of vrouw die mensen moet verbinen en oplijnen. Richting visie en doelen. Dus de manager is heel belangrijk voor het succes van het team!

Mooi in theorie, maar vaak zien we het in de praktijk vaak het tegenovergestelde. Herken je dit als leidinggevende: op het moment dat je de leiding krijgt, nemen mensen ineens wat meer afstand. Ze vertellen je niet alles meer. Terwijl ze toch weten dat jij echt het allerbeste voor hebt met het team. Zelf hoor je ook weleens verhalen op een verjaardagsfeestje over wat er allemaal mis is met de leidinggevende van je vriend of vriendin. Kortom: er wordt gepraat óver de leidinggevende in plaats van mét de manager in kwestie.

Toch jammer, want wij weten ook dat leidinggevendens het vaak erg goed voor hebben met het werk en de mensen. Blijkbaar handelen managers soms op een zodanige manier dat ze juist het tegenovergestelde bereiken van datgene wat ze graag willen bereiken. De belangrijkste valkuilen en tips om die te voorkomen op een rij.

1. Een wandelend pak in plaats van persoonlijk contact

Een team is soms net als een gezin, waarbij je als ouder (mede)verantwoordelijkheid hebt over de activiteiten die je met je gezin doet en over het welzijn van de gezinsleden. Dus als bijvoorbeeld één van je kinderen met een mooie tekening thuis komt of lekker en goed gesport heeft, dan toon je jouw trots en geef je een compliment. Als iets niet goed gaat, ga je onderzoeken hoe het is zo gelopen zonder meteen te zeggen dat je kind ontzettend stom is. Zonder te veroordelen. Ofwel, je leidt de boel vanuit persoonlijk contact en vanuit goede intenties.

Vaak zien we dat als mensen de eindverantwoordelijkheid op het werk krijgen, zich opeens anders gaan gedragen. Doordat leidinggevendenden zich erg verantwoordelijk voelen over de resultaten van het team, schieten ze in een taakgerichte rol. Ze worden een soort wandelende functieomschrijving. En ze vergeten dat ze gewoon een mens zijn, met persoonlijke interesse in de mensen met wie je werkt. De gesprekken gaan alleen nog maar over de inhoud, over de resultaten en de things-to-do. En als er iets mis gaat? Dan gaat de leidinggevende oplossen. Of oordelen.

Resultaat in het team: mensen voelen grotere afstand tussen de manager en zichzelf. En ze worden wat voorzichtiger.



Resultaatgericht en mensgericht kunnen prima samengaan

Zet je nieuwsgierigheid op tien! Juist door te onderzoeken, door je te verplaatsen in de ander en eerst zijn of haar verhaal te willen horen zonder te veroordelen. Dat is waar je met persoonlijk contact veel kunt winnen. Jouw mensen voelen zich hierdoor gezien en erkend in hun keuzes en hun intenties. Je luistert naar het verhaal. Jouw teamleden zijn daardoor veel meer bereid om zaken te verbeteren. Met één verschil: ze doen het niet omdat het van de manager moet, ze doen het voor zichzelf en voor het teamresultaat.

En nog even dit: dat betekent niet dat je álles moet weten van het persoonlijke leven van je teamleden. Empathisch zijn is niet hetzelfde als sympathiek. Iedereen vindt het prettig om gewaardeerd te worden voor goed werk. Als mensen zich erkend en gezien voelen, komen ze sneller naar je toe om zaken te bespreken. Sympathieke mensen bespreken alleen de leuke zaken, empathische mensen gaan ook het lastige gesprek aan. Maar wel op een open, niet vooringenomen wijze.

2. Te oordelend

Veroordeel je jouw gezinsleden op basis van hun gedrag? Wij niet, en we denken dat de meeste mensen dat niet doen. Veroordelend zijn, betekent dat je iemand labelt voor iets waarvan hij of zij zich misschien helemaal niet bewust van is: sufferd, domkop, achterlijke gladiool, idioot....! Terwijl je zoon misschien geen idee had dát ie een fout maakte. Of had je dochter misschien nog te weinig kennis om het goed te doen. Of ze zaten eenvoudigweg even vast.

Blijf je in je team snel oordelen over anderen, dan creëer je een verzonnen werkelijkheid. Je teamleden gaan ondergronds. Ze vertellen alleen wat ze weten dat jij wilt horen en ze gaan fouten verhullen. Waar ze zich onzeker over voelen gaan ze zeker niet met je delen. Dan denk jij dat alles goed loopt. Terwijl even verderop bij de koffiemachine de collega's het er met elkaar over hebben hoe het ècht gaat.



Blijf nieuwsgierig en laat je verrassen

Er kan van alles gebeuren misgaan in projecten. De essentie is dat je als manager niet oordeelt op een enkele fout, op een detail. Als je merkt dat iemand iets fout doet, maak het

bespreekbaar: (“hee, ik zie dat de wens van de klant in dit project niet duidelijk in kaart is gebracht.”) en ga op onderzoek uit. (“Hoe is het proces tot nu toe verlopen en waar is de klant aan bod gekomen?”) Kijk en luister naar wat ze te zeggen hebben. Wat maakte dat het zo is gelopen en waar kan ik helpen? En wellicht hebben ze een hele andere invalshoek, waar jij nog niet aan gedacht hebt. Hiermee zorg je dat je weer opgelijnd raakt met elkaar. En dat je werkt vanuit dezelfde visie, met hetzelfde doel voor ogen.

3. Playing blame games

Elkaar beschuldigen haalt alle energie uit teams. Een gezond en high performing team heeft onderling vertrouwen nodig. Maar op het moment dat teamleden elkaar onderling gaat beschuldigen, verdwijnt het vertrouwen direct.

Herken je het volgende scenario?

Een manager neemt de credits van het werk en succes van het project voor zijn rekening. En zodra er iets mis gaat, dan wijst hij direct naar (één van) de teamleden. Iedereen heeft dit heel snel door. Het belemmert de onderlinge samenwerking. Quasi stoere praat als: “ik heb je toch gezegd dat dit niet zou gaan werken” of “dat heb ik niet zo aangepakt, dat hebben zij gedaan...” veroorzaakt vooral conflicten. Het zal je groei of impact als leider ook zondermeer rigoreus belemmeren.



Samen verantwoordelijk

Teamontwikkeling is geen rocket science, je moet gewoon stoppen met dit gedrag. Als manager is het je taak om je mensen goed te begeleiden. Als je dit soort conflicten wilt vermijden in je team, maak je team dan verantwoordelijk voor het geheel. Als er een succes is, vier je het met z'n allen. Als er iets misgaat, wees dan mans genoeg om met het team de zaak op tafel te leggen, onder ogen te zien, met elkaar te bespreken en te zoeken naar oplossingen.

4. Micromanagement en 'het baasje spelen'

Een kerntaak van de leidinggevende is dat er strategieën worden uitgezet. En op basis daarvan plannen en roadmaps worden gemaakt, zodat je met je team weet hoe je de uitdagingen in projecten kunt oppakken. Hiermee kun je de voortgang in de gaten houden en zien of iedereen doet wat ie moet doen. Echter, dat betekent niet dat je je met ieder detail moet gaan bemoeien en werk weer naar je toetrekt, omdat je ongeduldig bent of te veel in de control-modus zit. De coach van het waterpolo team springt ook niet in het bad om de bal in 't doel te stoppen J.



Delegeer

Zorg dat je heldere afspraken maakt over de rollen en de gewenste eindresultaten van ieder teamlid. Laat hen de aanpak van hun voorkeur formuleren. Vraag welke steun en middelen ze nodig hebben en bespreek vóóraf hoe je samen de voortgang in de gaten houdt. Zorg dat dit gesprek geen monoloog van jezelf is, maar een dialoog, waarbij je

samen besluit. Hiermee stel je jezelf in staat om zaken los te laten, zonder de angst te hebben dat resultaten niet, niet goed of te laat gehaald worden.

Verder hoef je als manager niet alles in je eentje te beslissen. Dit superman-syndroom is echt ineffectief voor jezelf en je teamleden. Het is meer een ego-dingetje. Dat heb jij niet nodig.

5. Gebrek aan zelfbeheersing



Boosheid en frustratie zijn emoties die je regelmatig tegenkomt als manager. Echter, als je je laat leiden door deze boosheid en frustratie of, erger nog, als je deze emoties botviert op je teamleden, dan is het dodelijk voor de samenwerking.

Er zijn genoeg uitdagingen in het dagelijkse werk. Alles gaat met z'n ups en downs. Maar boos of gefrustreerd raken als zaken niet lopen zoals je had gehoopt, betekent niet dat deze tegenvallers verdwijnen of niet meer voorkomen. Boosheid belemmert je om helder na te denken. Je komt in een primaire fight or flight modus. Daarmee handel je alleen nog maar reactief. Je reageert het af. En je bent niet meer creatief, waarbij je ook luistert naar anderen en in een oplossingsmodus zit. Als je uit je plaat gaat, creëer je ook (nog) meer stress bij je teamleden, die vervolgens ook niet meer helder kunnen denken en handelen. Zo kom je met elkaar in een neerwaartse spiraal die heel waarschijnlijk leidt tot beschuldigen, onderduiken en defensief gedrag.



Zorg voor je eigen balans

Om er voor te zorgen dat je leidt vanuit je hart en je verstand, en niet vanuit je onderbuikgevoelens en je getriggerde emoties, is het handig dat je bewust werkt aan je eigen balans. Denk aan het volgen van een training, spar eens met een coach, check of yoga of mindfulness iets voor je kunnen zijn of zoek iets actiefs zoals hardlopen of zwemmen waardoor je meer in balans blijft en je kalmte kunt bewaren.

6. Niet in staat om een grens te trekken

Het stellen van grenzen heeft twee kanten: *persoonsgericht* en *taakgericht*. Er is een dunne scheidslijn tussen een manager die geliefd is door teamleden en de manager waar men liever bij weg blijft. Vriendelijk en oprecht geïnteresseerd zijn is één ding, maar continu wroeten in het privé leven van iemand anders is opdringerig en ongepast. Je moet hier een balans in vinden.



Ga het lastige gesprek aan

Ook aan de taakgerichte kant is het belangrijk om grenzen te trekken. Naast het tonen van empathie en onderzoeken waarom iemand een fout heeft gemaakt, is het ook goed om heldere grenzen te stellen wat acceptabel is of niet. Veel managers gaan het spannende gesprek uit de weg of draaien erom heen. Hierdoor ontstaat ook onduidelijkheid binnen het team en hierdoor worden mensen onzeker of ze het wel goed doen, dat geeft een gevoel van onveiligheid.

Als jij het goede voorbeeld kunt geven om op een rustige en heldere wijze te vertellen wat er niet goed gaat en wat jouw verwachtingen zijn, leer je anderen ook om dit op een

rustige, constructieve wijze te bespreken met elkaar. Hiermee investeer je in de relatie met je medewerkers en komen ze ook sneller naar jou toe om lastige dingen te bespreken of om je feedback te geven. Met elkaar zorg je ervoor dat giftig gedrag niet in jouw team voorkomt.

Over de vier teamgiffen en de antistoffen hebben we een andere nieuwsbrief geschreven. [Klik hier](#) als je hier meer over wilt lezen.

Wil je de art & science van effectief teamleiderschap op een natuurlijke manier in je vingers krijgen? Feedback ontvangen op jouw impact als leider? Cases behandelen uit jouw dagelijkse praktijk? Stevig staan in je leiderschap? Weten wat en hoe je moet delegeren? Doe dan mee met onze nieuwe serie Coachend Leiderschap die op 16 en 17 januari weer begint. Wees er snel bij, want de groep is bijna vol.

Hartelijke groeten,

Louise Kemps, Bas Arends, en Caroline van Hoogstraten



Stach Kalender voorjaar 2017

Coachend Leiderschap

Blok 1: 16-17 januari

Blok 2: 15-16 februari

Blok 3: 15-16 maart

Leiden vanuit Persoonlijke Kracht

Blok 1: 22-23 maart

Blok 2: 13-14 april

Blok 3: 18-19 mei

[Coachend Leiderschap](#) is een intensief programma over 'leider zijn' en 'leider doen'. Een programma waarmee je grote stappen maakt in jouw persoonlijke groei en ontwikkeling, in je rol als leidinggevende en waarmee je vaardigheden ontwikkelt die bij een leidinggevende rol behoren, zoals het stimuleren van zelfinitiatief van medewerkers, loslaten, aanspreken, delegeren, monitoren en het omgaan met weerstand. Nieuwsgierig? [Klik hier](#) voor meer informatie over het programma [Coachend Leiderschap](#)

Vragen

Heb je vragen over leiderschap, teams of persoonlijke ontwikkeling? Neem gerust contact met ons op:

louise@stach.nu 06 52 313 474

bas@stach.nu 06 24 581 799

caroline@stach.nu 06 46 143 627