

LEIDINGGEVEN ZONDER DE 'HOED EN DE RAND' TE KENNEN VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN

Fleur Wennink en Pieter van Beusekom

COLUMN

Het wordt voor leidinggevendenden steeds lastiger om hun rol puur op basis van inhoudelijke productkennis te vervullen; er is blijkbaar meer nodig dan de vakinhoudelijke expert zijn. Wij zien dit nadrukkelijk terug in de (hightech-)industrie. Medewerkers worden tot leidinggevende bevorderd vanwege hun sterke technische kennis, vaak zonder dat zij het vermogen hebben om de gevoelens van de ander aan te voelen of zich in diens wensen te kunnen inleven. Dit gemis leidt tot stress bij de leidinggevende zelf, irritaties in het team en bovenal tot slechte (team)prestaties en zelfs tot het weggelopen van medewerkers.

Onze ervaring leert dat het voor organisaties nog steeds spannend is om leidinggevendenden aan te stellen die geen vakinhoudelijk expert zijn: ze doen het als er echt geen andere mogelijkheid is, en dan nog schoorvoetend. Dat kan anders!

Leidinggevendenden die niet de hoed en de rand kennen van door het bedrijf te leveren producten en diensten worden door gebrek aan inhoudelijke kennis gedwongen op een andere manier sturing te geven. Daarbij kan het 'niet weten' natuurlijk onzekerheid en kwetsbaarheid met zich meebrengen: word ik wel serieus genomen?

Hoe doe je dat dan – leidinggeven zonder (gedetailleerd) kennis van zaken te hebben? Focus je op drie items. Ten eerste: stel ten aanzien van de *manier van werken* en de *inhoud* samen met het team heldere doelen waar jij als leidinggevende oprecht (intrinsiek) in gelooft – medewerkers voelen het direct als dit laatste niet het geval is. Ten tweede: zoek *degene(n)* die 'het' wel weet of weten. Wees nieuwsgierig en stel veel vragen – wie kan helpen de gestelde doelen te bereiken? Hierbij wordt een groot beroep gedaan op jouw empathisch vermogen. En ten derde: werk niet in maar aan het bedrijf. Creëer een visie, neem blokkades weg, signaleer

kansen en leg de uitvoering bij de medewerkers. Dat laatste is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het kan comfortabel aanvoelen 'in control te zijn' door (gedetailleerde) takenlijstjes af te vinken en ad hoc zaken op te pakken en zo aan het eind van de dag te zien wat er is gerealiseerd. Wat er dan feitelijk gebeurt is dat je medewerkers in de weg zit. Je geeft hun het gevoel dat je hen niet vertrouwt. Dat wil je niet.

Leidinggeven zonder de vakinhoudelijke expert te zijn is spannend en soms gecompliceerd. Wij zijn er stellig van overtuigd dat als je oprecht samenwerkt, heldere afspraken maakt, er voor je mensen bent en hen ruimte geeft om in hoge mate naar eigen beste inzicht hun werk te doen, je grotere betrokkenheid krijgt en betere resultaten boekt.

Kortom, geef leiding door te zorgen dat helder is hoe er het beste kan worden samengewerkt. Laat de specialisten in jouw team de experts zijn, en zorg dat je weet wie waar goed in is. Verlies je niet in de details die je kunt overlaten aan je team. Leer loslaten en je zult versteld staan van de mogelijkheden en de impact van je medewerkers! Je kunt als team fantastische resultaten boeken zonder dat je als leidinggevende de business volledig inhoudelijk begrijpt.

Fleur Wennink (fleur.wennink@booking.com) is Manager Software Development bij Booking.com in Tel Aviv. Pieter van Beusekom (pieter@verbetervermogen.nl) is Organisatieontwikkelaar bij Verbetervermogen.



Zelf een column schrijven? Deze column wisselt per nummer van auteur. Mail naar hoofdredactie@hmr.nl