

Competenties en kwaliteiten van leidinggevend en bij herstel naar een betrouwbare organisatie

Van kwetsbaar naar betrouwbaar

Herstellen van ontwikkelingsachterstanden, trauma of – anders gezegd – het herstellen vanuit een kwetsbare situatie naar een betrouwbare organisatie vraagt veel tijd, geduld en aandacht. De verantwoordelijkheid voor het herstel ligt bij de leiding; deze moet koers zetten, duidelijke kaders bieden.

De manier waarop de leidinggevende dit doet luistert nauw. Het vraagt specifieke competenties en kwaliteiten om hierin succesvol te zijn, zodat de organisatie daadwerkelijk herstelt en niet ‘terugveert’ naar de periode van kwetsbaarheid. In dit document zijn tien competenties en kwaliteiten beschreven die nodig zijn bij de leiding voor duurzaam herstel.

Tien competenties en kwaliteiten

1. Brengen van reinheid, rust en regelmaat

De basis van een betrouwbare organisatie wordt gevormd en gedragen door de leiding. Medewerkers kijken en luisteren naar wat een leidinggevende zegt, en vooral: doet. Reinheid, rust en regelmaat is een bekend rijtje uit de orthopedagogiek. Vertaald naar de betrouwbare organisatie betekent dit voor de leidinggevende dat deze voorspelbaar, transparant en consistent is. In alles wat een leidinggevende doet, vraagt en verwacht.

- Voorspelbaar in dagelijks handelen op de werkvloer, in de manier van werken en in het werken aan de organisatiedoelstellingen
- Transparant in communicatie over bedoelingen, visie, strategie, doelstellingen, knelpunten, (eigen) worstelingen en zaken die je nog niet kunt delen
- Consistent in besluitvorming en (in interventies op) gedrag en interactie. Een duidelijk te volgen lijn in besluiten die je neemt en in wat je normaal gedrag en normale interactie vindt.

Daarbij is het goed dat je als de leidinggevende eigen handelen niet alleen altijd moet kunnen uitleggen, maar dit ook regelmatig doet. Dat vergroot inzicht in handelen bij medewerkers en maakt duidelijk wat je belangrijk vindt en helpt het herstelproces.

2. Vermogen te ontwarren

Veel gehoord in organisaties is de stelling dat een organisatie complex is. Dat valt meestal wel mee. Ingewikkelde organisaties overleven doorgaans niet. Ze lopen vast. Mensen in organisaties maken het wel vaak ingewikkeld. Vaak uit onvermogen. Soms ook uit onwil om



transparant te zijn over hun eigen aandeel in het geheel, onvermogen te verhullen of eigen belang te beschermen. Om te herstellen naar een betrouwbare organisatie heb je als leidinggevende het vermogen nodig om complexiteit te ontwarren. Ontwarren van processen, van inhoud en van gedrags- en interactiepatronen. Dit vraagt vermogen om tot de kern van iets te kunnen komen, goed door te kunnen vragen, inzicht te hebben in sociale interactie en patronen én hierin ook *streetwise* te zijn en je jezelf niet makkelijk om de tuin laat leiden.

3. Eén agenda; en die ook delen en volgen

Ga er maar van uit dat medewerkers (willen) weten met wie je overlegt en waar je mee bezig bent. Niet alleen omdat je je agenda openstelt voor iedereen (aan te raden vanuit transparantie). Ben altijd helder over wat je doet, deel wat er speelt, hoe je daarover denkt, welke kant iets op gaat, welke kant je iets op wilt krijgen. Benoem ook politiek in je organisatie. Die is er. Door het te benoemen maak je het meteen minder interessant. Dat scheelt een hoop ruis. Eén agenda hebben en uitdragen maakt speculatie ook minder interessant.

Natuurlijk kun je niet alles zomaar delen. Daar kun je ook duidelijk over zijn: deel dus ook dat iets vertrouwelijk is, en geef daarbij aan wanneer je verwacht er meer over te kunnen vertellen (en doe dit dan vervolgens ook).

4. Kunnen richten op sociaal én inhoudelijk functioneren

We hebben allemaal voorbeelden van de beste (senior) medewerker die uiteindelijk leidinggevende wordt, of dat een leidinggevende van buiten wordt aangetrokken op basis van inhoudelijke ervaring, maar sociaal-relatieve beperkt vaardigheden laat zien. Dit gebeurt vaak ter geruststelling van het hogere niveau van leiding, dat de 'inhoud' in ieder geval goed zit op die plek.

Bij bouwen aan een betrouwbare organisatie is het juist belangrijk om als leidinggevende goede sociale, relationele competenties en vaardigheden te hebben. Dat is je baan: normaal gedrag, een stimulerende omgeving en juiste voorwaarden creëren om je medewerkers goed te laten functioneren en sociaal en inhoudelijk bij te laten dragen aan de organisatiedoelstellingen.

Uiteraard is het belangrijk dat je de inhoudelijke koers van de organisatie (mee-)bepaalt; maar je baan is niet de beste inhoudelijke expert te zijn. Die expert nodig je uit aan tafel bij bespreking van inhoudelijke onderwerpen.

5. Verantwoordelijkheid geven naar vermogen (onderscheid maken)

Een van de moeilijkste competenties van een leidinggevende is het geven van verantwoordelijkheid en ruimte naar vermogen van een team of medewerker. Anders gezegd: het vermogen om bewust onderscheid te maken. In herstel naar een betrouwbare

organisatie is dit essentieel. Als leidinggevende zul je oog moeten hebben voor het niveau en haalbare ontwikkeltempo van een team of medewerker, en hier ook naar moeten handelen. Dat betekent inschatten, verdiepen, bewust een verschillend ontwikkeltempo verwachten en aangaan zodanig dat het passend is bij de fase van de ontwikkeling van een medewerker of team. Dit is de competentie die de meeste zorg en aandacht vraagt van een leidinggevende in een organisatie in herstel. Onderscheid maken lijkt op gespannen voet te staan met voorspelbaar en consistent zijn. Dat is het niet, zolang je het als leidinggevende maar steeds doet, benoemt en uitlegt.

6. Vermogen aan te spreken op verantwoordelijkheid voor gedrag en resultaten

Het geven van richting en het bieden van ruimte naar vermogen is belangrijk. Te vaak vergeten we daarbij dat medewerkers ook verantwoordelijkheid dragen.

Verantwoordelijkheid voor gedrag en resultaten. En het is normaal om een medewerker hierop aan te spreken. Dat hoort erbij. In een kwetsbare organisatie ontbreekt een aanspreekcultuur vaak. En als je met aanspreken start komen geluiden over een onveilige werksituatie al snel naar boven. Het is niet onveilig. Het is even wennen, want het gebeurde eerder nooit.

7. Organisatiebelang altijd voorop stellen

Organisatiebelang gaat altijd voor individueel belang. In een organisatie die herstelt komt het vaak voor dat in het verleden veel rekening is gehouden met individuele belangen of situaties van medewerkers. Vaak onder het mom dat we zo goed voor elkaar zorgen. Goede zorg is ook belangrijk. Maar waar individuele belangen boven het organisatiebelang gaan zit er iets scheef. Dit moet je dit als leidinggevende kunnen keren. Dat betekent dat je sommige (individuele) afspraken moet herzien, je waar nodig keuzes moet maken over iemands toekomst in de organisatie en je organisatieveranderingen (zoals een roosterwijziging) boven het belang van een individuele medewerker moet stellen. Ook je ook je eigen persoonlijke voorkeur voor iets, iemand of je agenda mag nooit zwaarder wegen dan het organisatiebelang. Want anders verlies je geloofwaardigheid. En niemand is groter dan de club. Ook de leidinggevende niet.

8. Geduld en uithoudingsvermogen

Herstellen kost tijd, geduld en aandacht. Het gaat niet ineens goed allemaal en vraagt geduld en uithoudingsvermogen van de leiding. Geduld om steeds goed uit te leggen wat de richting is, wat verwacht en gewenst gedrag is en waarom ontwikkeling nodig is. Aandacht omdat de verandering iets doet met medewerkers. Dat het tijd, geduld en aandacht kost is niet altijd makkelijk, want vaak heb je te maken met een leidinggevende boven je, een bestuur of raad van toezicht die met de ingezette verandering tempo willen maken en resultaten en groei verwacht. De praktijk is dat je in herstel eerst vertraagt omdat je aan een gezond fundament

van de organisatie werkt. Als dat er is, kun je versnellen en tot groei en (betere) resultaten komen. In het tempo dat je organisatie aankan.

9. Zien wat er niet is (ontbreekt)

Zien waar je naar toe wilt is fijn. Net als zien wat er al is en goed gaat. Zien wat er ontbreekt en in een betrouwbare organisatie wel zou moeten zijn is moeilijker. Het is moeilijker omdat de dagelijkse gang van zaken in de organisatie het verhult, niet als belangrijk herkent of niet wil herkennen. Het is ook ongemakkelijker, omdat het vaak als een negatieve kijk of aanpak wordt ervaren of bestempeld. Terwijl je gewoon naar de realiteit kijkt en wat daarin (nog) mist of aan vervanging toe is, voor een sterk fundament.

10. Kunnen afmaken

Het starten van interventies of veranderingen is voor veel leidinggevenden van alle dag. Bij eenmaal ingezette veranderingen zie je vaak dat de aandacht hiervoor op een gegeven moment verslapt, de scherpte erin afneemt of veranderingen worden overspoeld door een volgende verandering, methode of ontwikkeling, zonder dat een lopend traject goed wordt afgerond en geborgd. Zo ontstaan rafelrandjes. Deze kunnen worden aangegrepen om een ingezette verandering alsnog te laten mislukken. Het is net als de trui die oma vroeger breide en even weg legde toen ze ging koken. De kat begon te spelen met de wol en draadjes en voordat je het wist lag er geen trui in wording, maar in drie kleuren kluwen wol bij elkaar. Maak daarom stappen die je zet in het herstelproces goed af en borg ze voordat er een andere ontwikkeling of verandering op wordt gebouwd.