

# Leidinggeven is aandacht geven

Succes. Dat bereik je door het continue ontwikkelen van zowel de onderneming als de werknemers. Daarbij zijn leidinggevendenden op diverse niveaus onontbeerlijk. Maar bedenk wel: niet iedereen is geschikt als leider. En voor diegenen die zich er wel goed bij voelen, biedt GOC gereedschap om goed beslagen ten ijs te komen.

FOTOGRAFIE Nadine van Spanje

GOC biedt een flink palet opleidingen op het gebied van leidinggeven, vanuit de basisvraag of je wel wilt leidinggeven tot coaching van het MT bij strategische vraagstukken. PRINTmatters sprak over de opleidingsmogelijkheden met Lisa Stevens. Zij is namens GOC in Veenendaal als gecertificeerd senior trainer, coach en loopbaanadviseur regelmatig actief voor grafimedia-ondernemingen. 'Ja, we pakken de hele range,' zegt Stevens over het opleidingsprogramma. 'Voor alle niveaus van leidinggeven heeft GOC een programma.'

## Is leidinggeven wel iets voor jou?

'Trainen is nodig, omdat de beste vakmannen of -vrouwen vaak gevraagd worden leiding te geven. Maar leidinggeven is echt wat anders dan het vak uitoefenen, waar je ooit voor opgeleid bent. Om te beginnen moet de pre-presser, drukker, ICT'er of nabewerker zich de vraag stellen of ze het wel willen en kunnen. Daarom bieden we als eerste stap een korte cursus om er achter te komen of



Lisa Stevens is gecertificeerd senior trainer, coach en loopbaanadviseur met liefde voor mensen, ontwikkelen en veranderen, specialist in werkgeluk en omgaan met verlies.

leidinggeven eigenlijk wel iets voor hen is. Dat is een programma om echt te ontdekken of het bij die persoon past.’

### **Aansturen iets anders dan leidinggeven**

Als de werknemer die brug over is, biedt GOC de opleiding ‘Communicatie en aansturing’. ‘Die is voor de man of vrouw die een aantal mensen inhoudelijk aanstuurt en meewerkt, zoals bijvoorbeeld de eerste drukker. Die persoon is niet hiërarchisch verantwoordelijk, maar hij moet wel zorgen dat de productie goed verloopt, of het nou gaat om een drukpers, een hecht-of een vouwplakstraat. Die ‘aanstuurder’ heeft niet de bevoegdheid om te zeggen dat iemand iets moet. Dus moet je op een heel andere manier contact hebben met de mensen. Daarbij is het belangrijk dat jouw manier van aansturen motiverend is. Dat heeft alles te maken met aandacht voor de mens.’

### **Senior graficus voelt zich junior**

Een voorbeeld: ‘Automatisering en digitalisering is voor veel wat oudere werknemers een pittige fase. Soms kunnen ze het niet geloven en vindt er een fase plaats die voelt als omgaan met verlies. Help die oudere grafici, die zelf aan knoppen draaiden, te leren vertrouwen op de computergestuurde informatie. Veel kennis is niet meer nodig en maakt het aanzien van een functie als bijvoorbeeld offsetdrukker totaal anders. Degene die leiding geeft, moet dat doorzien om zo’n transitie goed voor elkaar te krijgen. Anders voelt de oude rot in het vak, de senior, zich ineens junior. Dat wil niemand. Dan trekt zo’n persoon zich terug en denkt “laat die jongeren maar”. Als je niet oppast wordt dat gezien als ‘niet gemotiveerd’. Maar hij is hartstikke gemotiveerd, maar vindt het doodeng. Als daar geen aandacht voor is, kan je problemen verwachten.’

### **Warm bad**

Stevens geeft nog een voorbeeld: ‘Je ziet steeds meer hulpkrachten uit landen als Oekraïne en Polen. Als die mensen binnenkomen, kennen ze beperkt Nederlands. Als zij compleet genegeerd worden door de collega’s, dan motiveert dat niet. Zorg dat ze

## **‘Leidinggeven is echt iets anders’**

### **HOUD REKENING MET IEDERS EIGEN LEERSTIJL**

**Om mensen optimaal te faciliteren bij het leren, is het goed om rekening te houden met ieders eigen voorkeur. Tijdens het interview met senior trainer Lisa Stevens bleek dat er 4 leerstijlen zijn –volgens de leer van de Amerikaanse psycholoog David Kolb–: de denker, de doener, de dromer en de beslisser. De denker kijkt, analyseert en wil de samenhang begrijpen en doorgronden. De doener, dat is degene die leert door te doen, de aanpakker, hij mag leren reflecteren. De dromer is degene die leert door te kijken en te observeren. Bij die stijl past het om veel op te zoeken op you tube. De laatste stijl, de beslisser, dat is iemand die wil leren van de vakman en houdt van duidelijkheid. Werken met procedures en protocollen geeft hem zekerheid. Het is daarom belangrijk dat je weet wat iemands leerstijl is zodat je er rekening mee kan houden.**

onderdeel worden van het team. Een simpel goedemorgen helpt al. En het met handen en voeten praten, dat we tijdens de vakantie doen, kan ook met je nieuwe collega. Als iemand binnenkomt, moet het voelen als een warm bad. Dat beperkt zich niet tot het team. Dat betekent ook iets voor de organisatie. Als je weet dat het meer voor zal komen dat hulpkrachten beperkt of geen Nederlands kennen, dan is het belangrijk dat er een papier is, waar in hun taal staat wat ze als hulpkracht bij een bepaalde machine moeten doen. Geef de mensen aandacht.’

### **Druk, druk, druk**

De volgende stap in ontwikkeling van leidinggeven is ‘Praktisch leidinggeven’. Deze opleiding van 6 dagen is voor leidinggevendenden met vaak een wat groter team. En waar aan de leidinggevende ook bevoegdheden worden toegerekend, een zogenoemde hiërarchisch leidinggevende. ‘Dat betekent dat je naast het aansturen van het proces ook de niet werk-inhoudelijke gesprekken moet gaan voeren, zoals functionerings-, beoordelings-, motivatie- en ziekteverzuimgesprekken. Dat vinden de meeste mensen heel moeilijk en zelfs eng. Het is heel menselijk om wat moeilijk is, dan maar niet te doen. Dat gebeurt heel vaak, ook bij grote ondernemingen. Daarom is het belangrijk dat leidinggevendenden op dat niveau toegerust zijn om dat te kunnen. Die aspecten vormen een belangrijk onderdeel van deze opleiding. Je wil als manager van je leidinggevendenden niet steeds horen dat het wegens ‘druk, druk, druk’ weer niet gebeurt is.’

### **Wit voetje halen**

Stevens wijst opnieuw op het belang van aandacht voor de mensen in de communicatie tussen deze en hogere lagen in de organisatie. ‘Dat begint aan de top van het bedrijf. Als je mensen de verantwoordelijkheid en bevoegdheid geeft om hiërarchisch leiding te geven, dan gaat het niet alleen om inhoud en snelheid. Het gaat niet alleen om de centen, maar ook om de mensen. Als de top bij beoordelingsgesprekken met de teamleider alleen maar praat over de kwaliteit, de output of de faalkosten en er wordt niet gesproken over hoe het gaat met de mensen in het

## OPLEIDINGEN LEIDINGGEVEN

Via GOC kan je diverse management opleidingen volgen:

### 1. INTRODUCTIE LEIDINGGEVEN

Daarbij ontdek je in 3 dagen of leidinggeven iets voor is.

### 2. COMMUNICATIE EN AANSTURING

Hierbij krijg je in 3 dagen alle bagage die je nodig hebt om jouw carrière als leidinggevende te starten.

### 3. PRAKTISCH LEIDINGGEVEN

Voor mensen die al leidinggeven maar wat hulp kunnen gebruiken om het team praktisch aan te sturen. Tijdens deze opleiding krijg je in 6 dagen praktische tips aangereikt over het coachen van je collega's, over samenwerking en over het voeren van lastige gesprekken. Je leert dus praktisch hoe je je collega's het beste aanstuurt.

### 4. OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE

Geef jij al even leiding aan uitvoerende medewerkers, en wil je dit naar een hoger level tillen? GOC leert jou in 12 dagen alles op het gebied van zelfinzicht, leiderschap, communicatie, motivatie en verandermanagement. Hierdoor help jij medewerkers het beste uit hunzelf te halen. Dat ga je merken in het team.

### 5. PRAKTIJKOPLEIDER

In de training tot praktijkopleider leer je in 2 dagen hoe je leerlingen, stagiairs of nieuwe medewerkers het beste kunt begeleiden. Je leert hoe je jouw kennis het beste kunt overdragen en hoe je een goede werkhouding kunt stimuleren.

team, dan gaat de onderliggende leidinggevende daarop sturen. Dit is de moeilijkste positie, want hij of zij zit er tussenin. Maar dat is op lange termijn niet goed. Daarom leert men in de opleiding niet alleen over communicatie met mensen aan wie je leiding geeft, maar hoe te communiceren met degenen die aan jou leiding geeft. Als dat niet gebeurt, is het gevaar dat je je alleen richt op datgene waar jij zelf ook op wordt aangesproken en dus op het behalen van een 'wit voetje.'

### Operationeel leidinggeven

De meest uitgebreide opleiding voor leidinggevende bij GOC is 'Operationeel leidinggeven'; een gecertificeerde opleiding van 12 dagen verdeeld over een aantal maanden. 'Deze opleiding is geschikt voor mensen die net leidinggeven en zich echt willen verdiepen of voor mensen die al een paar jaar leidinggeven, maar eigenlijk niet de tools hebben. Hierbij bekijk je de zaken organisatie-breed en krijg je meer begrip voor het grotere geheel. De focus ligt niet op het team waaraan je leiding geeft, je kijkt ook naar de soort organisatie -plat of met veel lagen- en hoe de aansturing plaatsvindt. Daarnaast komen onderwerpen als het team, communicatie, assertiviteit en omgaan met conflicten aan de orde.'

### Direct in de praktijk toepasbaar

'Uiteindelijk heb je met deze opleiding de tools in handen om invloed uit te oefenen op de organisatie. Deze opleiding is direct in de praktijk toepasbaar. Wat ik mooi vind, is dat men start met een *moodboard* waarop geschetst is hoe het team er nu uitziet en hoe je wil dat het team er uit gaat zien. Dan komen meteen de knelpunten naar boven. De



## 'Druk, druk, druk is geen excuus'

leidinggevendens omschrijven wat er wel en niet goed gaat, hoe het moet worden en hoe ze denken daar te komen. Daarover gaan we tijdens de opleiding steeds verder in de diepte. Dit is een opleiding waar de hele organisatie wat aan heeft.'

### Aandacht

GOC biedt nog meer praktisch opleidingen, zie kader. 'En ondernemingen schakelen ons ook in voor begeleiding van het management om samenwerken te bevorderen. Ook trainen we MT's om, na een reorganisatie, de daarvoor ontstane wat schuchtere sfeer onder de 'blijvers' te doorbreken. Het vertrouwen moet terugkomen waardoor er weer een positieve enthousiaste sfeer ontstaat.' Stevens vat het palet samen: 'De essentie van alle opleidingen voor het leidinggeven: als je geen aandacht hebt voor de mens, maar alleen voor de inhoud, dan hou je geen gemotiveerde mensen. Aandacht zorgt voor betrokken mensen en dat biedt continuïteit.' **PM**

De verschillende tips en tricks kun je straks direct in de praktijk brengen.

### 6. PRAKTIJKCOACH

Medewerkers motiveren is een vak op zich. Geef jij al een tijdje leiding, en wil je binnen jouw team leren en ontwikkelen naar een hoger niveau tillen? In 2 dagen leiden wij je op tot praktijkcoach. Wij geven je nieuwe

inzichten over motivatie en leerstijlen zodat jij collega's straks nog beter kan coachen.

Voor alle opleidingen geldt dat het incompany kan, maar ook op basis van individuele inschrijving. Vanuit A&O fonds is er 40% subsidie beschikbaar voor KVGGO leden.

### GEÏNTERESSEERD?

Bel GOC:  
0318 53 91 11

Dit artikel kwam tot stand in samenwerking met GOC.