

Geen tijd voor jouw talenten, want 'de baas wil...'? Dat kan anders, weet coach Marianne Smits. Met gedeeld leiderschap en het secretariaat aan het roer.

BESTE MANAGERS, dit hebben wij nodig

Op de vraag 'wat is de grootste valkuil op het secretariaat' antwoordt Marianne Smits zonder aarzelen. "Altijd maar uitgaan van de vraag: wat wil de manager?" Ze kan het weten. Al meer dan dertig jaar coacht ze organisaties en managementondersteuners naar toekomstgerichte, impactvolle manieren van werken. "De traditionele verhouding opdrachtgever versus opdrachtnemer, zittend op onze eigen eilandjes: we kennen het allemaal. Maar als je wacht tot je manager in de lucht komt, zijn jij en je team altijd te laat." Liever draait ze het om, zodat het secretariaat zelf aan het roer komt te staan – niet als 'een clubje' individuele professionals, maar als een geolied team. Simpel gezegd draait gedeeld leiderschap om twee vragen: wat is de op-

timale dienstverlening aan de organisatie? En hoe dragen jullie daar als secretariaat de verantwoordelijkheid voor? "Maar weet je," glimlacht ze, terwijl ze onbewust iets zachter spreekt, "de meeste managers weten niet wat hun secretariaat precies doet. Alleen al daarom zijn secretarissen zélf de aangewezen professionals om het werk beter te organiseren. Bij gedeeld leiderschap doe je dat direct vanuit een oprechte, intrinsieke motivatie." Maar hoe werkt dat dan, gedeeld leiderschap? Marianne: "Je doel is en blijft natuurlijk om het management optimaal te laten functioneren. Effectief en efficiënt. Wat daarvoor nodig is, vullen jullie samen als team in, uitgaande van elkaars kwaliteiten. Die benut je optimaal." Met dat voorstel stap je naar het management: dit zijn de doelen en taken, zo willen we die invullen, hier liggen onze ontwikkelkansen. Vervolgens geef je ook aan wat het secretariaat van het management nodig heeft om het werk goed te doen. Niet alleen nu, benadrukt ze, maar ook in de toekomst, zodat het secretariaat zich toekomstbestendig ontwikkelt – in wendbaarheid, slagvaardigheid en continuïteit.

CONTINUE DIALOOG

"Je gaat met je collega's op het secretariaat het gesprek aan, maar natuurlijk ook met je managers. Er ontstaat een continue dialoog waarin jullie samen het speelveld omkaderen. Over wat er beter kan, of over de beslissingsbevoegdheid. Wanneer ligt die bij het secretariaat, wanneer bij het management?" Omdat de wereld telkens verandert, spreekt Marianne bewust over 'continue dialoog'. "Kijk maar naar covid: niemand zag het massale digitale werken aankomen. En besef: als je met gedeeld leiderschap aan de slag gaat, blijft ook het secretariaat zich ontwikkelen. Ook daar pas je de kaders op aan."



Marianne Smits



Klinkt allemaal mooi, en misschien zelfs al bekend, maar starten is een ander verhaal. Dat weet Marianne ook uit de praktijk. “Veel organisaties voelen de druk dat ze ‘iets’ met hun managementondersteuning moeten, maar ja, wat dan precies?” Ook bij assistants zelf leeft die vraag. “Soms lopen de meningen zelfs binnen het team uiteen. Wil de één dolgraag met gedeeld leiderschap starten, voor de ander gaat het toch allemaal prima zo.”

Draagvlak en inzicht creëren is dan ook de eerste stap. Wat daarbij van pas kan komen, is de zogeheten fleximatrix: een overzichtelijke ‘matchmaker’ tussen talent en taken, vertelt Marianne. “Aan de ene kant maak je zichtbaar waar ieders talenten en vaardigheden liggen, aan de andere kant zie hoe die op het takenpakket aansluiten.” In Mariannes training ‘Gedeeld leiderschap op het secretariaat’ gaan zij en haar cursisten daarmee aan de slag.

ONVERWACHTE IDEEËN

Zo zie je in één oogopslag waar elke collega goed is en wat diegene leuk vindt. “Vaak gaat dit samen, en zo ga je echt werken vanuit ieders talent”, zegt Marianne. “De ene is de creatieveling die altijd snel met een bijzondere oplossing komt, de ander de verbinder die precies zicht heeft op waar iedereen mee bezig is.”

Het is bovendien meteen duidelijk welke vaardigheden nog ontwikkeld moeten worden. “Continuïteit, dat vinden managers uiteindelijk het allerbelangrijkste. Maar stel,

je hebt maar één collega die echt *digital savvy* is. Heb je dan wel voldoende back-up in je team, bijvoorbeeld als diegene ziek is of de organisatie verlaat?” Die afhankelijkheid kun je dan afbouwen, adviseert Marianne, door ook andere teamgenoten digitaal vaardiger te maken.

Ondertussen fluistert de fleximatrix nog een ‘stille boodschap’, namelijk de taken waar collega’s weinig of niets mee hebben. Neem notuleren, geeft Marianne als voorbeeld. “Een mooie aanleiding om hierover met je managers in gesprek te gaan. Over de toegevoegde waarde, en of de notulen überhaupt wel gelezen worden.” Al vaker zag ze teams die daarna op verrassende oplossingen kwamen. “Een getekende mindmap of infographic na elke vergadering. Kijk, dan wordt notuleren ineens een stuk leuker”, lacht ze.

Marianne benadrukt dat de training een eerste opstap is, geen eindstation. Hier leg je de basis van waaruit je verdergaat. “Staan jullie open voor elkaars feedback, dan kun je al na een halfjaar vanuit gedeeld leiderschap werken. Maar meestal duurt het ietsje langer, een jaar tot anderhalf jaar.” Eerdere deelnemers zijn in ieder geval enthousiast. Wat Marianne het meeste terugkrijgt? “Dat ze het heel inspirerend vinden, met als belangrijkste inzicht: je leert als co-managers werken, volledig vanuit gelijkwaardigheid.”

De eendaagse training ‘Gedeeld leiderschap op het secretariaat’ volg je dit jaar op 21 juni of 22 november.
managementsupport.nl/gedeeld-leiderschap