

Het stuur loslaten

Management en leiderschap zijn twee begrippen die vaak met elkaar verward worden. Bij management gaat het voornamelijk om het beheersen van processen en sturen van werknemers. Leiderschap daarentegen heeft juist te maken met het loslaten ervan. Als manager kunt u zich tot een authentiek leider ontwikkelen door duidelijk een visie uit te dragen en oog te hebben voor het werkelijke kapitaal van de onderneming: uw werknemers.

Managers die te veel bezig zijn met het sturen van hun werknemers en te weinig met het daadwerkelijk leiden, hebben een negatief effect op de motivatie van hun medewerkers. Zij besteden hun tijd hoofdzakelijk aan het controleren van al uitgevoerd werk, in plaats van het delegeren en ontwikkelen van nieuwe opdrachten. Omdat controleren doorgaans achteraf gebeurt, is het per definitie verspilde energie. Veel managers concentreren zich namelijk op gebeurtenissen uit het verleden (maand- of kwartaalrapportages) en sturen op basis daarvan hun personeel aan: het zogenoemde 'Management by Excel-sheet'.

Motivatie

Door gebrek aan inzicht in werkprocessen zijn veel Nederlandse managers veelal bezig met symptoombestrijding. De focus ligt hoofdzakelijk op prestaties en afwijkingen van de norm. Bij fouten wordt dan ook enkel gekeken wie de schuldige is, in plaats van constructief te kijken naar wat er moet veranderen in voorgaande processen om dezelfde fout te voorkomen. Een effectief manager zou niet meer achter de feiten aan moe-

ten lopen, maar zich mengen met zijn werknemers en zich laten zien op de werkvloer. Alleen daar is te zien hoe het dagelijks werk verloopt en wat er onder de werknemers speelt. Hieruit blijkt betrokkenheid en waardering voor de rol van de werknemer, iets wat zijn motivatie zal bevorderen.

Vrije geest

Een goede manager controleert en stuurt zo weinig mogelijk. Hij houdt zich hoofdzakelijk bezig met het motiveren en inspireren van zijn mensen. Door een duidelijke visie op het werk en het bedrijf uit te dragen, worden werknemers aanzet tot het bereiken van hogere niveaus van ontwikkeling. De kern hiervan is de waarde van een werknemer in het geheel: er wordt een (emotioneel) beroep gedaan op de meest fundamentele menselijke behoefte: nodig zijn, een verschil kunnen maken, deel zijn van een succesvol bedrijf. Supervisie, controle en bureaucratie smoren iedere vrije geest in een bedrijf.

'Managen' is dan ook eigenlijk de werknemer helpen bij het geloof in eigen kunnen en dit binnen het werkveld tot uiting

brenge. Door het bevorderen van intrinsieke motivatie van elke unieke werknemer ontstaat een symbiose. Deze leidt tot meer plezier en meer resultaat in het werk, met minder (in)spanning. Deze managementstijl vereist echter flink wat van de betrokken leidinggevende: als manager moet u in staat zijn om een oprechte verbinding aan te gaan met werknemers. Daarnaast moet u oog hebben voor zowel de rationele als de emotionele aspecten van de werknemers en deze te appreciëren.

Veel managers
bestrijden symptomen

Supervisie

Centraal staat dus de omgang met medewerkers; zij zijn het kapitaal van het bedrijf. Als leidinggevende bent u dan ook allereerst verantwoordelijk verschuldigd aan degenen die onder u werken: zij moeten het vertrouwen hebben dat u de juiste beslissingen zult nemen en niet zal falen. Hier past een sterk plichtsbesef bij en soms zelfs ongehoorzaamheid aan de leidinggevers hoger in de organisatie. Als goed manager doet u er dan ook goed aan om u niet te omringen met alleen ja-knikkers!

Hierdoor ontstaat er een cultuur waarin elke werknemer zich gewaardeerd voelt: een werknemer die uit vrije wil werkt, zal dan ook meer en beter presteren. Bonussen en leaseauto's kunnen niet tegen het gevoel van verantwoordelijkheid en creativiteit op. Het gaat er dus om

werknemers te motiveren in plaats van slechts (excessieve) supervisie uit te oefenen. Pas dan zal men succesvol zijn als manager.

Mensen kennen op alle niveaus

Groeien

Daarnaast is het regelmatig belonen van werknemers een belangrijke manier om een bedrijf jong en dynamisch te houden. Ook hier staat de beloning niet voor geld of goederen, maar voor een nieuwe opdracht, de verantwoordelijkheid voor een project, de kans om zichzelf te overstijgen.

Als er een cultuur van respect voor elkaar wordt gecreëerd, is er ook de veiligheid voor iedereen om te groeien, en belangrijker nog, om te laten groeien. Hiervoor hoeft er niet regelmatig gepromoveerd te worden, maar 'slechts' regelmatige en oprechte erkenning te zijn voor de geleverde prestaties.

Verder is 'job rotation' een uitstekende manier om een bedrijf te leren kennen en te ontdekken waar iemand het beste

op zijn plek is. Het is een typisch westerse gedachte dat dit een promotie (met salarisverhoging) moet zijn.

Oosten

Wanneer de westerse managementwereld wordt vergeleken met die in het Oosten, wordt duidelijk dat managers op een andere manier worden geselecteerd: daar worden zij gekozen op basis van hun ontwikkeling als mens, terwijl in het Westen meer naar prestaties en status wordt gekeken. Het is dan ook verstandig om oog te hebben voor de lessen die we hieruit kunnen trekken.

Zo kennen Aziatische managers hun mensen op alle niveaus (inclusief de portier) en zijn ze dus in staat binnen vijftien minuten uit alle geledingen informatie te verkrijgen. Met die informatie kan een manager een gefundeerde beslissing nemen die goed is voor het bedrijf en aansluit bij de realiteit buiten de bestuurskamer.

Ego

Daarnaast is men in het Oosten zich terdege bewust van zijn voorbeeldfunctie: als manager is men altijd een voorbeeld voor werknemers. Zich verbergen in een kantoor doet het leiderschap geen goed; het door de gangen lopen, lunchen met

collega's en rondleiden van klanten zorgt voor echt contact met de werknemers. Ze kijken naar hun baas en lezen aan zijn houding af (bewust of onbewust) wat zijn instelling en visie is. Een effectief manager moet bewust de keuze maken om over te komen en zich ook te voelen als iemand die plezier in het werk heeft!

De manager is het gezicht van de organisatie naar buiten toe en van hem wordt verwacht dat hij het meeste zijn best doet voor klanten. Hij draagt de eindverantwoordelijkheid voor elke zakenrelatie. Ongeacht de omstandigheden wordt van hem verwacht dat hij vol vertrouwen is; ook voor zijn werknemers. Dit is vanuit westers oogpunt duidelijk een dienende taak en zal wat onwennig zijn, maar binnen werkelijk leiderschap is geen ruimte voor ego.

Manager is het gezicht van de organisatie

Ontwikkeling

Het grootste verschil tussen managers en leiders is dat managers meer met procedures en het naleven hiervan bezig zijn, terwijl leiders meer een coachende rol vervullen. De manager houdt zich bezig met de planning en het bewaken van het budget, terwijl de leider de richting vaststelt. Hij communiceert visie en strategie en stuurt hiermee werknemers. Hij inspireert hen tot verandering en ontwikkeling. De manager is met zijn structureren, organiseren en opstellen van regels juist meer bezig met controleren en problemen oplossen. Hiermee produceert de manager voorspelbaarheid, terwijl de leider ontwikkeling initieert.

Bjørn Aris is managementtrainer bij trainings- en adviesbureau Return on People, e-mail: info@returnonpeople.nl, www.returnonpeople.nl

Tips voor de nieuwe manager

Hoe wordt men nu een effectief manager, een leider? Behalve de - ingrijpende - mentaliteitseisen die in het artikel aan de orde komen, zijn er een aantal snelle tips voor de manager-nieuwe-stijl:

- Stuur wekelijks een mail rond naar de staf om die te informeren over recente ontwikkelingen.
- Ken uw mensen!
- Maak contracten voor persoonlijke ontwikkeling, in plaats van functieomschrijvingen.
- Delegeer targets, verantwoordelijkheid voor personeel, regels, marketing, etc.
- Leg de nadruk van het beloningssys-

teem op de onafhankelijkheid van de medewerker en de kwaliteit van het werk (dus niet productie!).

- Verandering stimuleert creativiteit: bied stages op andere afdelingen aan.
- Verantwoordelijkheid en competitie motiveert: deel de afdeling in twee groepen in, waarbij elke subsectie een verantwoordelijke heeft. Deze managers houden bij wat hun eigen groep doet, maar ook wat de andere groep doet. Als een van beiden excelleert, kan de andere groep daarvan weer leren. Dit motiveert en inspireert tot creativiteit.