

ORGANISCH VERANDEREN

Meer inspirerend en verbindend leiderschap, dat is wat de Nederlandse medewerker graag ziet van een leidinggevende, zo las ik in het Nationaal Leiderschapsonderzoek van dit jaar (2016). Hieruit bleek dat de Nederlandse baas volgens medewerkers nu nog vaak als afstandelijk en directief wordt ervaren. Medewerkers hebben meer behoefte aan ruimte voor eigen initiatief zodat hun talent beter kan worden benut. Mijn interesse werd pas echt gewekt toen ik las dat 90% van de leidinggevenden zich niet in dit beeld herkent. De overgrote meerderheid denkt juist dat hij of zij wél inspirerend is, veel vrijheid geeft en bovendien benaderbaar en mensgericht is. Hoe kan er zo'n verschil in beleving zitten?

TIJD VOOR EEN REALISTISCHE KIJK OP VERBINDEND LEIDERSCHAP

Eeuwke Bremmer

Een deel van het verschil in beleving komt volgens mij doordat veel leidinggevenden vooral gedreven zijn door de inhoud van hun werk. Experts die leidinggevenden zijn geworden. Alleen is het als leiding-

gevende niet meer je belangrijkste taak om zelf te excelleren, maar om alles in werking zetten om juist de medewerkers te laten excelleren. Hen ruimte, gelegenheid en middelen geven om het werk zo goed mogelijk te doen en om hun talenten optimaal te



benutten. Vooral 'oudere' leidinggevenden worden als bezig ervaren, aldus het onderzoek. De nieuwe generatie leidinggevenden sluit beter aan op de wensen van de nieuwe generatie medewerkers. Die nieuwe generatie heeft meer behoefte aan het continu ontplooiën van hun kracht en kunde. Instrumenten en beleidsafspraken die in de oude tijd zijn ontwikkeld, om leidinggevenden hiermee te ontlasten, zijn hun kracht aan het verliezen. Jaargesprekken die gevoerd worden met een strak ingericht formulier of steeds vaker op basis van feedback verkregen via een app, geven niet het gehoopte effect. Vaak blijkt de magische werking van zo'n instrument maar van korte duur. Als ik bij organisaties hierop doorvraag, blijkt dat er bij het invoeren veel aandacht is geweest voor hoe het gebruikt moet worden, maar niet voor het waarom of waartoe. In de nieuwe tijd zal er steeds meer gezocht worden naar alternatieven voor de jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. Met hulpmiddelen die alleen bij goed gebruik hun ondersteunende kracht waarmaken. De leidinggevende zal nog steeds zelf de verbinding en het gesprek moeten aangaan. Aan de medewerker de taak om zelf verantwoordelijkheid te nemen; gebruik de ruimte die je krijgt, laat zien waar je plezier in hebt en laat weten waar jij behoefte aan hebt.

Een andere deel van het verschil in beleving wordt veroorzaakt doordat feedback nog steeds geen gemeengoed is bij veel organisaties en ook niet bij leidinggevenden (onderling). Afgelopen jaar vroeg ik aan menig bestuurder hoe het met feedback in het MT zat en vaak kreeg ik te horen dat de medewerkers wel een training feedback hadden gehad, maar dat de uitwerking daarvan minimaal was. En nee, binnen het MT was er ook niks veranderd. Op de vraag in hoeverre zij als leidinggevenden ontvankelijk zijn voor de feedback van medewerkers, kreeg ik vaak een sociaal wenselijk antwoord. En dat terwijl grootschalig internationaal onderzoek uitwijst dat bij goede feedback de performance met 39% kan toenemen. We doen dit te weinig, terwijl er zo veel te winnen is! In de nieuwe tijd is hier meer besef en aandacht voor nodig. Feedback helpt om het talent van medewerkers beter tot bloei te laten komen. Leidinggevenden worden als afstandelijk

ervaren, terwijl zij zichzelf benaderbaar vinden. Waar komt dit verschil in de behoefte aan verbinding vandaan? Medewerkers hebben verbinding nodig om zich veilig te voelen en fouten te mogen maken. Dat helpt ze enorm bij het tonen van eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid. Zeker in organisaties die werken vanuit de principes van zelfsturing. Vanuit verbinding kan men werken aan de bedoeling van de organisatie en aan optimale klantbeleving. En verbinding geeft veiligheid om je uit te spreken over elkaar(s kwaliteiten) en om elkaar feedback te geven. Zo groeit het vertrouwen, de ruimte voor het nemen van initiatief en kunnen talenten worden ontwikkeld.

Behoor jij als leidinggevende tot de 10% die een reëel beeld heeft van zichzelf? Dan kom ik graag eens langs om van je te leren. Mocht je misschien toch tot de meerderheid horen waarbij de mensen die aan jouw zorg zijn toevertrouwd nog niet tot volle bloei komen en boven zichzelf uitstijgen, dan wil ik je uitdagen om te investeren in de verbinding met je mensen. Het kan hierbij helpen om open te zijn over je eigen gedachten en emoties. Begin met het uitspreken van wat jij zelf ervaart en voelt. Zie leidinggeven niet als een rol of een functie, maar als een opdracht en een voorbeeldrol waarbij je alles van jezelf nodig hebt. Te vaak kom ik leidinggevers tegen die hun eigen gevoel uitschakelen en hierdoor de verbinding met hun medewerkers verliezen. Feedback helpt hierbij. Stimuleer het geven van feedback niet alleen tussen je medewerkers, maar vraag hen ook actief feedback aan jou te geven.

De oude wijsheid is niets voor niets: 'Het makkelijkste is om mensen te laten reageren, het op één na makkelijkste is om ze antwoorden te laten geven, maar het moeilijkste is om ze initiatief te laten tonen.'

bronnen

- Nationaal leiderschapsonderzoek 2016 is uitgevoerd door Initial Concept, De Baak en Winkelman Van Hessen. http://datawvh.nl/NLO/NLO_2016.pdf
- Corporate Leadership Council. 'Improving Talent Management Outcomes'. Corporate Executive Board. 2007.

FEEDBACK HELPT OM MEDEWERKERS BETER TOT BLOEI TE LATEN KOMEN