

1 SITUATIE

Resultaten van medewerkers blijken vaak afhankelijk van de kwaliteit van de leiding. Met name het ontwikkelen van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers is belangrijk. Zo stelt Paul Terlouw, directeur van Brakel Interieur: "Op een gegeven moment kan één persoon alle verschillende afdelingen en vestigingen niet meer aansturen. Tegelijkertijd kwam de vraag uit de markt naar flexibel maatwerk en dat vraagt om meer creativiteit en assertiviteit van het personeel. Het zelfvertrouwen om dit te ontwikkelen geef je ze met verantwoordelijkheid." Of zoals een manager van Albert Heijn zegt: "Je zoekt een nieuw soort mensen met een eigen inbreng." Leidinggevendenden moeten dus ook de creativiteit en verantwoordelijkheid van medewerkers verder ontwikkelen. Men moet kunnen vertrouwen op zelfstandig handelen. Dat betekent dat er ruimte moet zijn voor eigen initiatief. Deze ontwikkeling leidt tot allerlei veranderingen en experimenten. Autonome taakgroepen, empowerment, creativiteitstraining en coachend leidinggeven zijn hier voorbeelden van. Hoe ontwikkelen bazen en bestuurders de verantwoordelijkheid van hun medewerkers? Wat voor communicatie vraagt dat?

Naast goede sturing moet er aandacht en betrokkenheid zijn. Nu heb ik nog nooit een manager horen zeggen dat hij geen aandacht had, niet betrokken was en goede sturing niet zag zitten. Deze kreten drukken dus onvoldoende uit waar het om gaat. Het gaat om concreet gedrag; daar gaan de volgende vragen over.

2 TEST

Het ontwikkelen van een effectieve managementstijl vraagt bezinning op de (uiterlijke) kenmerken en de effecten van de eigen stijl.

Lukt het u om uw medewerkers warm te krijgen voor resultaatverbetering? Spreekt u hen aan op hun verantwoordelijkheid hiervoor? Durft u daarop te sturen? U kunt dit voor uzelf toetsen door na te gaan hoe u scoort op de volgende punten. (N.B. 1 = gebeurt nauwelijks, 5 = ben ik stevig mee in de weer).

U kunt uzelf scoren of uw collega's/medewerkers vragen om u te scoren. Benut u beide mogelijkheden, dan krijgt u de spiegel nog wat scherper voorgehouden.

A Sturing

- 1 In mijn overleg staat de voortgang van het werken aan betere resultaten als vast punt op de agenda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2 Mijn medewerkers kennen het beleid, d.w.z. ze weten wat beter moet, en ze vinden mij duidelijk over de kaders en spelregels om daaraan te werken.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Ik organiseer uitwisselingen om elkaar over de (voortgang van de) resultaten te informeren.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Medewerkers die niet mee doen, worden door mij aangesproken op hun verantwoordelijkheid.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 Ik zie erop toe dat de resultaten van het verbeterproces periodiek zichtbaar worden gemaakt.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6 Ik houd altijd een aantal mogelijke verbetersuggesties achter de hand, voor het geval dat mijn medewerkers mij daar om vragen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B Eigen verantwoordelijkheid

1 Ik vraag in informele contacten en ontmoetingen met mijn medewerkers naar de voortgang. (N.B. zijn deze informele contacten er wel?)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 Ik ben alert op fricties in de onderlinge samenwerking om samen met betrokkenen de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Ik stimuleer de ideeën en initiatieven van mijn medewerkers.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Er heerst doorgaans een informele en ontspannen sfeer om mij heen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 Ik ben op de hoogte van de problemen en twijfels van mijn medewerkers bij het werken aan resultaatverbetering.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6 Ik reageer snel op suggesties en ben alert op het met betrokkenen uit de weg (doen) ruimen van kennelijke obstakels.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 DIAGNOSE

A Sturing

B Eigen verantwoordelijkheid

1

1

2

2

3

3

4

4

5

5

6

6

Totaal _____

Totaal _____

Scoort u minder dan 18, dan moet u zich eens achter de oren krabben, er zijn dan vast punten bij die beter kunnen; zit u erboven, dan bent u op de goede weg. Kijk ook eens of er een zekere balans is tussen sturing en eigen verantwoordelijkheid. Als één van de twee duidelijk lager scoort, dan is het zaak daar meer aan te doen.

Vergelijk uw resultaten met die van uw collega's. Schrijf hieronder de punten die volgens u beter kunnen.

.....

.....

.....

.....

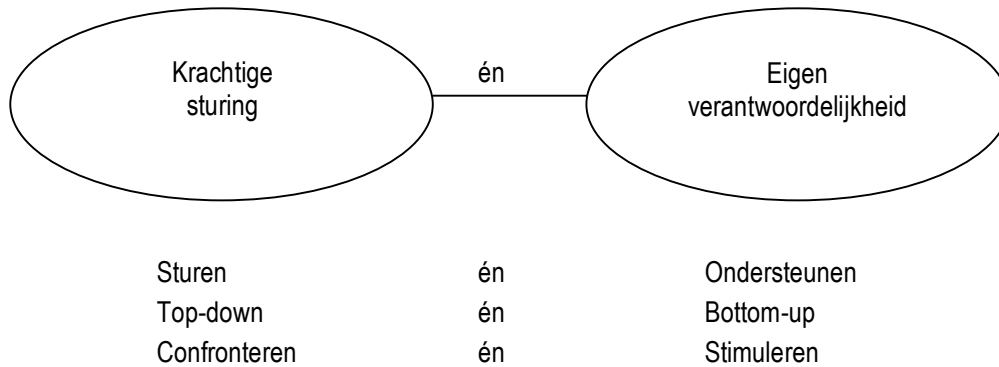
.....

.....

.....

4 ADVIES

De stijl die het beste werkt, combineert een duidelijke sturing met een hoog niveau van eigen verantwoordelijkheid.



Dit betekent:

- Kaders verduidelijken
- Eigen ruimte doen invullen
- Aandacht voor voortgang
- Aandacht voor kwaliteit van de onderlinge samenwerking

Als u op een vraag 3 of lager scoort, dan is het niet moeilijk om een bijpassende suggestie tot verbetering te bedenken, bijvoorbeeld

- Maak het onderwerp 'resultaatverbetering' een vast punt op uw agenda.
- Vertaal het beleid naar uw medewerkers, maak ze duidelijk waar het om gaat.
- Besteed meer aandacht aan de ideeën van uw medewerkers.
- Word duidelijker over wat u van uw mensen verwacht.
- Hebt u wel voldoende oog voor uw medewerkers? Weet u wat er speelt? Zorg ervoor dat kritiek niet tot de wandelgangen beperkt blijft.
- Evalueer uw teamoverleg; neemt ieder wel genoeg verantwoordelijkheid voor verbetering?

Geef uzelf een advies ter verbetering.

.....

.....

.....

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Verandermanagement, W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 1997

Het leidinggeven aan verandering wordt verduidelijkt aan de hand van focus, regie, managementstijl en organisatievisie. Centraal staat het 'Sturen op verantwoordelijkheid'.

Websites

www.managementsite.net/content/articles/60/60.asp

Veel kwaliteitsprojecten mislukken door onhandige sturing en een weinig gerichte managementstijl. Beschreven wordt hoe deze problemen opgelost kunnen worden.