



## Als medewerkers leiders zijn...

# WIE HEEFT ER DAN NOG EEN MANAGER NODIG?

**De wens van leidinggevendenden dat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid nemen is niet nieuw. Als trainer hoor ik regelmatig de kreet: 'Ze doen niet wat ik wil!' Mijn reactie is meestal - soms verpakt, soms rechttoe rechtaan: "Je krijgt de medewerkers die je verdient!" Want het kan echt anders.**

TEKST: **CHRISTEL DE VOS**

Het is vaak een eyeopener voor de managers als je ze vertelt dat zij eerst zelf verantwoordelijkheid moeten nemen om te bereiken dat hun medewerkers meer eigenaarschap pakken. Het te veel of te breed (aan)sturen van medewerkers leidt er immers alleen maar toe dat zij afwachten tot dat iemand ze vertelt wat te doen. Wil je het anders,, dan zul je als manager de focus moeten leggen op de toegevoegde waarde van de medewerker en hem/haar vertellen welke resultaten er moeten worden behaald. Als je dat gesprek aangaat, komt er ruimte en richting om afspraken te maken over de eigen invulling en verantwoordelijkheid van de betrokken medewerker. En denk eraan: Wat je zaait, is wat je oogst!

functioneren, maakt helder welk resultaat moet worden behaald en maakt afspraken over wat daarin van de medewerker wordt verwacht. De leidinggevende houdt zich dus meer bezig met wat het resultaat moet zijn en dat de medewerker het resultaat behaalt. Hij laat het aan de medewerker zelf over hóe dat gebeurt.

**"Ja, er is nog een manager nodig. Iemand die zijn teamleden steunt en optimaal laat functioneren"**

### De professionele medewerker aan het roer

Gelukkig zien we een verandering. De medewerker profileert zich steeds meer als professional door de wens tot zelfsturing; waar nodig zal hij om hulp of advies vragen. Het zelfstandiger willen en kunnen handelen van de medewerker vraagt om een andere stijl van leidinggeven, vraagt om meer (dienend) leiderschap en om minder (sturend) managen. Met andere woorden: de manager zorgt voor de randvoorwaarden voor goed

**De weg komt vrij**  
Doordat manager en medewerker weten wat ze van elkaar kunnen verwachten en welke bijdrage er door eenieder geleverd moet worden, komt de weg vrij naar zelfstandig(er) handelen. Dat betekent voor de manager dat hij stopt met het toezicht op de dagelijkse gang van zaken. Dat kan als er met iedere individuele medewerker heldere afspraken zijn gemaakt over planning, resultaten, feedback, en voortgang. Dan ga je werken vanuit gezamenlijkheid en vertrouwen in plaats van voortdurend over de schouder meekijken en controleren. Dan staat de professional zelf aan het roer en kan de manager zich meer bezighouden met situationeel leiding geven: zijn stijl van leiding geven zal hij afstemmen op de competenties en het ontwikkelingsniveau van de medewerker.

### Wat is de rol van de manager in een zelfstandig team?

Niet iedere medewerker komt tot de ideale staat van zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid; net zomin komt iedere manager toe aan het volledig loslaten van de dagelijkse werkzaamheden. De kunst is het vinden van een balans. Dit doe je door in gesprek te blijven en elkaar feedback te geven over de samenwerking en de behaalde resultaten. Dit verhoogt het vertrouwen in de samenwerking en elkaars competenties.

Veel managers zijn van mening dat de medewerkers in hun organisatie eigen verantwoordelijkheid krijgen. Hoe komt het dan dat de medewerkers dat toch anders ervaren? Het antwoord is simpel: de bijpassende bevoegdheden ontbreken. Wil je dat je medewerkers verantwoordelijkheid nemen, dan moet je die als manager wel koppelen aan bevoegdheden, zoals zelfstandig beslissingen mogen nemen, beschikken over en beheren van budget en prioriteiten mogen stellen. Dat alles kan alleen als er goede kaders zijn. En die krijg je alleen met duidelijke afspraken over de gewenste resultaten, inzet van geld, tijd, mensen en middelen. Zo bouw

je aan een zelfstandig(er) team, waarin iedere medewerker leider is. En ja, ook dan is er nog een manager nodig. Maar wél een manager in een andere rol; een manager die zijn teamleden steunt en optimaal laat functioneren. Zo levert die manager nieuwe stijl een duidelijke bijdrage aan team- en organisatiedoelstellingen. ■

## TIPS & TRICKS

**Als je als manager eigen initiatief en verantwoordelijkheid wilt stimuleren bij je medewerkers, dan kun je beginnen met de volgende lijst:**

- Zorg voor duidelijke doelen en een richting waar naartoe gewerkt wordt
- Spreek de kaders af waarbinnen zelfstandig mag worden gewerkt en beslist
- Kies voor regelmatig gesprek en evaluatie: korte momenten waarin je elkaar bijpraat
- Stel (open) vragen in plaats van je eigen mening te geven
- Verbind de teamleden aan elkaar door gezamenlijke doelen en afspraken op te stellen, waar ze zelf helemaal achter staan en waarin van ieder teamlid duidelijk is wat zijn/haar bijdrage moet zijn
- Organiseer 'benen op tafel'-sessies: brainstorm-bijeenkomsten waarin ieder zijn ideeën kan inbrengen hoe er met elkaar beter, sneller, prettiger en effectiever gewerkt kan worden om de doelen te behalen

WIE  
WIE



**WIE** Christel de Vos

**WAT** Begeleider en trainer van organisaties in effectiever en resultaatgericht (samen) werken. Managementcoach, gecertificeerd Master Practitioner NLP, Insights Practitioner en getraind in Transactionele Analyse.

**WAAROM** Pas als je jezelf kent, komt er ruimte om een ander te begrijpen. Door bewuster te zijn van je eigen handelen, kun je het effect van dat handelen op anderen zien. En kiezen voor de uitkomst die je écht wilt hebben. Onder het motto: je krijgt pas iets anders als je anders handelt dan je altijd deed.

**ChristelClear** • christel@christelclear.nl • 06 2024 9140 • www.christelclear.nl