



Acht Eenvoudige, toepasbare tips voor managers

Written by **Bob Kelleher**, Founder, The Employee Engagement Group; Author, **Louder Than Words** and **I-Engage** (rkelleher@employeeengagement.com) and Dave Ulrich, Rensis Likert; Professor, Ross School of Business, University of Michigan; Partner, The RBL Group (dou@umich.edu)

In het begin van elk van onze carrières ontmoetten we vaak studenten of nieuwkomers op de arbeidsmarkt die ernaar streefden "de baas" te zijn en over te stappen naar het management. In de afgelopen jaren blijkt uit ons werk met getalenteerde medewerkers dat minder mensen dergelijke managementambities hebben. Onze observaties en ervaring kunnen worden bevestigd door onderzoek.

Uit Gallup-peilingen blijkt dat de betrokkenheid van werknemers over het algemeen elf jaar lang laag is (30 procent in de VS en 23 procent wereldwijd) - en dat managers negatievere ervaringen hebben dan niet-managers, vooral **managers die een hybride** personeelsbestand beheren. **Microsoft** bevestigde dat 53 procent van de hybride managers en 48 procent van de hybride werknemers zich opgebrand voelden.

Verder onderzoek van **Sirota en Hogan** wees uit dat de grootste voorspeller van werknemersbetrokkenheid de invloed van de directe manager is. **Gallup ontdekte dat best practice-bedrijven** (met meer betrokken managers) 70 procent scoorden op de algehele betrokkenheid van werknemers (tegenover 30 procent voor andere bedrijven). Managers kunnen dus de variantie in

betrokkenheid drastisch beïnvloeden. Ze wijzen middelen toe om strategieën te focussen die slagen. Ze creëren organisaties die werknemers ten goede komen. Ze beïnvloeden 25 procent van de immateriële waarde, wat een belangrijke factor is bij de waardering van bedrijven.

Uit het onderzoek van Bob bleek dat thuisomstandigheden (zorg voor kinderen/ouderen, ziekte, relaties) en stressfactoren in de samenleving (politieke verdeeldheid, burgerlijke onrust en oorlogen, inflatie, technologische vooruitgang, schaarste aan belangrijk talent) nog meer druk op managers zetten. De aantrekkingskracht van de overstap naar het management voor doorgroeimogelijkheden, financieel gewin, het vermogen om beslissingen te beïnvloeden en persoonlijke status wordt voor veel werknemers steeds minder aantrekkelijk.

Het managen van mensen die onvermijdelijk handelen met persoonlijke emotie (vaak vluchtig, egoïstisch en onlogisch) is moeilijk. En de onderzoeksresultaten suggereren dat manager zijn veeleisender en moeilijker is dan ooit. Maar we weten dat managers op alle niveaus van een organisatie nodig zijn. We willen degenen die ervoor kiezen om over te stappen naar of in leidinggevende functies worden geplaatst, helpen om effectiever te zijn in het **bedienen van alle belanghebbenden**: werknemers betrekken, sterkere organisaties opbouwen, strategie voortdurend vernieuwen, het klantenaandeel vergroten, investeerderswaarde leveren en de reputatie van de gemeenschap verbeteren.

Hoe managers hun mensen beter kunnen managen

Veel modellen laten zien hoe we leiderschap kunnen verbeteren, **inclusief het werk dat we hebben gedaan**. In dit bericht willen we acht pragmatische stappen delen om een betere manager te zijn. Deze acht tips komen voort uit onze collectieve decennialange één-op-één coaching met, training en studie van managers die hun mensen beter managen.

1. Maak het veilig om je af te melden voor managementpromoties of deze te weigeren.

De meeste mensen zijn geen kandidaten voor de positie van hun baas, zelfs niet voor goed presterende individuen. We moeten carrières herontwerpen, weg van een lineaire opwaartse progressie en in de richting van een **mozaïek** waarin getalenteerde individuele bijdragers kunnen worden beloond voor hun

individuele bijdragen en niet overgehaald in leidinggevende functies waar ze niet geschikt voor zijn. Een andere optie is om werknemers toe te staan anderen te trainen op gebieden buiten hun huidige baan om hun waarde voor de organisatie te vergroten, zodat ze niet alleen maar gepromoveerd willen worden om "meer geld te verdienen" of meer status te hebben.

2. Herdefinieer de managementcompetenties.

Veel leiderschapscompetentiemodellen bestrijken het scala aan leiderschapsvereisten (strategie, uitvoering, maar ook talent en persoonlijke eigenschappen). De talentgeschakelde manager moet vooral zichtbaar zijn, groeien, in empathie, nederigheid en kwetsbaarheid. Deze drie competenties worden vaak over het hoofd gezien bij het evalueren van mensen voor managementfuncties, ook al zijn de meeste experts het erover eens dat dit bewezen eigenschappen zijn van geweldige managers.

3. Voer routinematig enquêtes uit over werknemersbetrokkenheid of pulse-enquêtes.

Deze data-instrumenten kunnen worden uitgesplitst naar afdeling, locatie, business unit, profit center, etc. en bevatten vragen over hoe medewerkers worden aangestuurd. Dit geeft organisaties direct een scorekaart van zowel de slecht presterende managers (opleiden of vertrekken) als de beter presterende managers (bepalen wat ze goed doen en deze best practices elders gebruiken). De meeste organisaties voeren exit-interviews uit, dit zijn vertragingindicatoren. Betrokkenheids- en pulse-enquêtes, samen met vragen over het verblijf in het interview, zijn belangrijkere *hoofdindicatoren van betrokkenheid en vroege indicatoren van iemands vluchtrisico. Organisaties kunnen leren hoe ze mensen kunnen behouden voordat ze ze verliezen.*

4. Personaliseer de selectie en training van managers.

In de wereld van engagement is er geen one size fits all. Elke manager is anders, en variabelen zoals ervaring, ambtstermijn, mentorschap, zakelijke omstandigheden en persoonlijke situaties kunnen allemaal van invloed zijn op hoe mensen anderen managen en leiden. Leer managers dat het winnen van vertrouwen in het team hun grootste drijfveer is voor het nemen van leiderschap. Vertrouwen combineert betrouwbaar zijn (waar de meeste

managers gelukkig goed in zijn) met vertrouwen (en dat is helaas waar veel managers verbetering nodig hebben).

5. Zorg voor managementtraining en voortdurende ondersteuning.

Een klant waarmee we werkten, ontdekte dat de eerste drie tot zes maanden dat managers naar een nieuwe functie werden overgeplaatst, ze het meest openstonden voor training omdat ze voor nieuwe uitdagingen stonden. Volgens een recente SHRM-enquête zegt 84 procent van de Amerikaanse werknemers dat slecht opgeleide managers veel onnodig werk en stress veroorzaken. Managementtraining (inclusief coaching) moet geen evenement zijn, maar een continu proces waarin organisaties zich richten op het verbeteren van de competenties van managers. Neem 360° leiderschapsassessments op als onderdeel van het ontwikkelingsplan voor alle managers.

6. Verminder de werkdruk van een nieuwe manager.

Soms blijven degenen die overstappen naar het management te lang hangen om hun eerdere individuele bijdragerswerk te doen. Het managen van mensen kost tijd, en als iemand promotie maakt zonder dat zijn werkdruk wordt verminderd, raad eens wat er gebeurt? Hun eerdere werkverantwoordelijkheden zullen voorrang krijgen op hun nieuwe verantwoordelijkheden op het gebied van personeelsbeheer.

7. Communiceer eerst met managers.

Communiceer bij het communiceren met de organisatie *altijd* eerst met de managers, zodat zij de redenen voor de communicatie kunnen begrijpen. Behandel alle leidinggevendenden, inclusief eerstelijns leidinggevendenden, als ambassadeurs van de communicatie. Ze moeten early adopters zijn om ervoor te zorgen dat hun eigen organisatie meedoet, ongeacht wat er wordt gecommuniceerd. Deze communicatie helpt managers om medewerkers een zichtlijn te bieden met antwoorden op drie vragen: "*Waar gaan we naartoe?*" "*Hoe gaat het met ons?*" en "*Waar pas ik in?*"

8. Erken en waardeer supervisors, managers en leiders.

Leiderschapsrollen zijn op alle niveaus eenzaam, en soms vergeten we dat mensen die anderen managen *zelf werknemers zijn* en te maken hebben met

dezelfde levens- en werkuitdagingen als hun werknemers. Emoties kunnen besmettelijk zijn. Wanneer mensen zich erkend en gewaardeerd voelen door degenen die boven hen staan, Ze zullen dan vanzelf meer erkenning en waardering tonen aan degenen die ze zelf aansturen.

Aan nieuwkomers en individuele bijdragers in het personeelsbestand moedigen we aan om management als een carrière te overwegen. Want als managers voorbereid en ondersteund worden, hebben ze impact die veel verder gaat dan hun individueel bereik.

*Dave Ulrich is Rensis Likert Professor aan de Ross School of Business, University of Michigan, en partner bij **The RBL Group**, een adviesbureau dat zich richt op het helpen van organisaties en leiders om waarde te leveren.*

Hoe herken je in jezelf ‘de manager’, of hoe bij een ander is de vraag die zeker gesteld zou kunnen worden als je dit artikel hebt gelezen.

Wil je een gezonde en succesvolle progressie om de 8 bovenstaande adviezen te kunnen invullen, dan is het zeker handig als er een oprecht en open inzicht voorhanden is.

Op emotioneel vlak, op het gebied van talent, kwaliteiten en gedragscompetenties. Kortweg de adviezen van Ulrich. Vertaald naar het #BlueScan-inzicht in het groeien op:

- * inspiratie en leiderschap
- * management en werkstijl
- * competenties en skills,

die tot stand komt in een uniek zelfonderzoek, de #BluePrintScan. In deze scan wordt de verbinding gelegd tussen je innerlijke zelf, je natuur, je energie en het daaruit voortkomend en zichtbaar gedrag.

Meer lezen?

<https://www.karma2coaching.nl/informatie/blueprintscan/>