



MBA IN ÉÉN DAG[®]

DE SNELSTE BIJSPIJKERDAG
VAN HET JAAR

10

**Columns van
Ben Tiggelaar**

Met verrassende
managementlessen

denkproducties.nl/mba

10

COLUMNS VAN BEN TIGGELAAR

- Wanneer moet je als collega's écht bij elkaar komen op kantoor?
- Hoe komt het dat we liever geen al te slimme managers willen?
- En wat zijn effectieve vragen in gesprekken met collega's?

In zijn column in NRC behandelt Ben Tiggelaar elke week een vraag over ons werkleven. Speciaal voor MBA in één dag is deze selectie van 10 recente columns. 10 thema's die ook zomaar eens voorbij kunnen komen tijdens MBA in één dag.

10 COLUMNS

1. Wanneer collega's écht bij elkaar moeten zitten	3
2. Hoe stimuleer je een 'inclusie-mindset'?	4
3. Niemand wil een té slimme manager	5
4. Inzicht in digitale transformatie	6
5. We zijn vooral goed in slechte gewoontes	7
6. Vergeet het verleden. Wat telt is de toekomst!	8
7. Zo zorg je dat je collega's niet vertrekken	9
8. We verwaarlozen onze teamleiders	10
9. Drie valkuilen voor ambitieuze mensen	11
10. Vragen om aan je collega's te stellen	12

OVER HET SEMINAR	13
-------------------------	----

Wanneer collega's écht bij elkaar moeten zitten

1 'Werk thuis als het kan en op kantoor als dat nodig is.' Dat is nog altijd de regel in veel bedrijven. Maar wanneer is samen werken op kantoor eigenlijk echt nodig en ook nuttig?

Ik ben gefascineerd door het werk van Judith en Gary Olson, twee pioniers in het onderzoek naar verschillen tussen samenwerken op afstand en op dezelfde locatie. Volgens hen is het slim om de schaarse tijd samen vooral te besteden aan complexe taken. Aan werk dat geen routine is. Waarom is dat zo belangrijk?

Als je bij elkaar zit, zeggen deze Amerikaanse psychologen, verloopt de communicatie het meest vloeiend. Dat komt omdat 'live' bijeenkomsten zorgen voor de meeste *common ground* en de minste misverstanden. Wat bedoelen ze daarmee?

Eerst maar eens: wat is *common ground*? Dat is de kennis die we samen delen en waarvan we ook weten dat we die delen. Deze gemeenschappelijke basiskennis ontwikkel

je door samen te werken op één plek. Je leert bijvoorbeeld hoe je een idee moet verwoorden om de rest te bereiken. Terwijl je praat, let je op allerlei subtiele signalen van collega's. Je checkt of je boodschap aankomt. Blijkt dit niet het geval, dan pas je je gedrag aan. Als je bij elkaar zit, gaat dit soepel en vanzelf.

Volgens hen is het slim om de schaarse tijd samen vooral te besteden aan complexe taken.

Waarom is die *common ground* zo belangrijk? Als mensen samenwerken en communiceren, is er eigenlijk voortdurend sprake van misverstanden, observeerden Olson & Olson. Geen grote, maar kleine. We begrijpen niet meteen wat iemand bedoelt

met een verwijzing als: 'Dat idee van daarnet.' We twijfelen over hoe een opmerking valt bij de rest. Hoe meer *common ground*, des te minder van dit soort mini-misverstanden, en des te hoger de productiviteit, aldus de onderzoekers.

Verwarring die alsnog ontstaat, los je bovendien sneller op als je bij elkaar zit. Olson & Olson zagen allerlei interessant gedrag op dit gebied. Zo tekenen sommige mensen graag in de lucht als ze iets ingewikkelds uitleggen aan collega's. Het grappige is dat anderen vervolgens, als ze teruggrijpen op dat idee, wijzen naar diezelfde plek in de lucht en de rest dit gebaar dan meteen begrijpt.

Ander voorbeeld: wanneer iemand een voorstel doet, kijken de collega's vaak snel de groep even rond om te weten hoe dit idee valt. Vaak weten we in één oogopslag wat de stemming is. Volgens Olson & Olson is het opmerkelijk hoe moeiteloos collega's interacteren in zulke situaties.

Conclusie: de interactie van mensen die zich samen in één ruimte bevinden is op tal van subtiele manieren niet een beetje, maar héél veel rijker dan die van mensen die online communiceren. En juist bij complexe taken, zoals samenwerken aan creatieve uitdagingen of onderling verdelen van nieuwe klussen, waarbij zich de meeste mini-misverstanden voordoen, is die rijkdom relevant. Daar moet je dus je tijd aan besteden als je één of twee keer per week samen op kantoor bent.

Dat levert bovendien nog een leuke bonus op, volgens de Olsons. Door als team regelmatig bij elkaar te zitten en te werken aan je *common ground* – door, zeg maar, goed thuis te zijn in je team – krijgt ook de samenwerking op afstand een positieve impuls.

Hoe stimuleer je een ‘inclusie-mindset’?

2

Weinig mensen zijn bewust voorstander van uitsluiting en discriminatie. Maar het tegengestelde, inclusie, gaat niet vanzelf. Ja, de diversiteit op de werkvloer neemt toe. Maar echt lekker samenwerken met iemand die ‘anders’ is, blijft ingewikkeld.

Allerlei psychologische processen spelen hierbij een rol. Een ervan is onze ‘mindset’ met betrekking tot leren en groei.

Stanford-hoogleraar Carol Dweck deed hier decennia onderzoek naar en maakt onderscheid tussen een *fixed mindset* en een *growth mindset*. Mensen met statische mindset geloven dat hun eigen kwaliteiten en die van anderen vaststaan. Mensen met een groeimindset geloven dat we ons kunnen ontwikkelen.

Je kunt allerlei mooie initiatieven verzinnen op het gebied van diversiteit en inclusie, maar wanneer te veel betrokkenen een fixed mindset hebben, wordt het een moeizaam verhaal.

Dit werkt op verschillende manieren. Zo denken personen met een fixed mindset meer in stereotypen over hun collega's. Gedrag van iemand uit een minderheid verklaren ‘vastdenkers’ eerder vanuit iemands eigenschappen – ‘Dat zie ik vaker bij deze groep’ – terwijl ‘groeidenkers’ meer geloven dat iemands gedrag voortkomt uit de omstandigheden – ‘We moeten nog even wennen aan elkaar’.

Mensen met een statische mindset geloven ook niet dat zij zelf makkelijk kunnen veranderen. Ze zijn daarom meer gericht op laten zien hoe goed ze nu al zijn dan op nieuwe dingen leren. Zo blijkt uit onderzoek van Dweck en collega's uit 2012 dat zij minder geïnteresseerd zijn in activiteiten om vooroordelen op de werkvloer te verminderen.

Een ander gevolg kan zijn dat vastdenkers wel hun best doen om inclusief en ruimdenkend over te komen, maar niet bereid zijn iets te leren van mensen met een andere achtergrond en andere gezichtspunten. Dit kan

leiden tot een krampachtig vriendelijke, paternalistische houding naar anderen.

Mindset werkt ook andersom. In jonger onderzoek stelden Dweck en haar collega Aneeta Rattan vast dat zowel vrouwen als leden van minderheids-groepen die zelf een statische mindset hebben, het moeilijk vinden collega's aan te spreken op ongewenst gedrag. Wie niet gelooft dat de ander kan veranderen, gaat zo'n confrontatie uit de weg.

Mensen met een groeimindset die te maken krijgen met bevooroordeelde collega's blijken echter wel het gesprek aan te gaan. Zij ontwikkelen hierdoor betere relaties en voelen zich uiteindelijk meer thuis in hun werkomgeving.

Alle reden dus om te werken aan een groeimindset.

Hoe doe je dat, bijvoorbeeld bij jezelf? In haar boek *Mindset* beschrijft Dweck allerlei methodes, waaronder deze vier stappen:

Dit kan leiden tot een krampachtig vriendelijke, paternalistische houding naar anderen

1. Accepteer dat we allemaal trekjes hebben van een statische mindset.
2. Onderzoek in welke situaties deze mindset bij jou opspeelt.
3. Beschouw je statische mindset als een ‘persoon’ en geef hem een naam (de mijne heet Fixie).
4. Ga in gesprek met die persoon en voed hem stapje voor stapje op. Nodig hem bijvoorbeeld uit om samen eens iets nieuws te proberen.

Ten slotte: of je nu vooral een vastdenker bent of vooral een groeidenker, neem de moeite om Dwecks boek eens te lezen. Ietsje meer leren geloven in groei en ontwikkeling is een van de leukste dingen die er zijn.

Niemand wil een té slimme manager

3

Niemand werkt graag voor een domme manager. Maar managers kunnen ook té slim zijn. Te slim om verstandige beslissingen te nemen en medewerkers te inspireren. Dat managers te intelligent kunnen zijn, bleek enkele jaren geleden uit een studie van John Antonakis van de Universiteit van Lausanne.

Wat kwam eruit? Voor managers met een doordeweekse intelligentie geldt: hoe slimmer je bent, des te beter scoor je op het gebied van leiderschap. Maar bij een IQ van circa 120 ligt een omslagpunt. En wie boven de 128 scoort, doet het significant slechter als leider.

Hoe komt dit? Antonakis en collega's noemen een aantal mogelijke oorzaken. Zo kan het zijn dat leiders die te complex communiceren niet als inspirerend worden gezien. Ook is het mogelijk dat al te slimme leiders zich niet goed kunnen verplaatsen in de uitdagingen die hun medewerkers ervaren.

Misschien ondermijnt een teveel aan intelligentie ook op andere manieren je leiderschap. De Britse wetenschapsjournalist David Robson schreef het boek *The Intelligence Trap*, over waarom slimme mensen vaak domme dingen doen. Volgens hem is een belangrijke oorzaak het vermogen van intelligente mensen om foute ideeën te rationaliseren. In plaats van kritisch eigen assumpties te onderzoeken, gebruiken ze hun intelligentie om handig naar het eigen gelijk toe te redeneren.

Volgens Robson is nederigheid daarom een veel belangrijker factor in leiderschap dan intelligentie. Mensen die kritisch naar zichzelf kijken, vertrouwen minder op hun eerste ingevingen en maken daardoor minder denkfouten.

Nederige leiders zijn volgens de talrijke studies die hij aanhaalt ook beter in leren, beslissingen nemen en problemen oplossen. Daarnaast hebben ze een positieve invloed op de prestaties van medewerkers. Een mogelijke re-

den daarvoor is dat medewerkers zich bij een nederige leider vrijer voelen om informatie te delen, hun ideeën te uiten, tegengas te geven en fouten op te biechten.

Kort en goed: volgens Robson vormen een teveel aan intelligentie en zelfvertrouwen een belangrijke valkuil voor leiders.

Stel nu dat je een bijzonder intelligente manager bent en dit verhaal met toenemende teleurstelling leest. Wat moet je dan doen? Natuurlijk kun je besluiten dat je helaas te slim bent om leiding te geven en je loopbaan omgooien.

Maar volgens managementauteur en coach Marshall Goldsmith kunnen heel slimme managers ook werken aan goede gewoontes. Zoals luisteren naar andere mensen met respect en nieuwsgierigheid. Dus zonder ze voortdurend te onderbreken, of bij alles te denken en te zeggen: dat weet ik al, of: dat klopt niet volgens mij.

Volgens Robson is nederigheid daarom een veel belangrijker factor in leiderschap dan intelligentie.

Effectieve leiders zijn volgens Goldsmith niet primair geïnteresseerd in zichzelf of het eigen gelijk, maar gebruiken hun talenten juist om anderen tot wasdom te brengen.

Goldsmith haalt de legendarische managementhoogleraar Peter Drucker aan die hem ooit leerde: „Onze missie in het leven is om een positief verschil te maken, niet om te bewijzen hoe slim we zijn.”

Inzicht in digitale transformatie

4

Digitale transformatie staat hoog op het prioriteitenlijstje van veel bestuurders en managers. Robotisering, *internet of things*, *virtual reality*, artificiële intelligentie. Dat soort dingen. Wat is een verstandige manier om na te denken over de impact van deze technologieën?

Een tijdje geleden zat ik in een panel-discussie over innovatie. Een deelnemer was zeer optimistisch. Volgens hem zorgt kunstmatige intelligentie er binnenkort voor dat artsen veel sneller en beter diagnoses kunnen stellen. Nu gaat 80 procent van de tijd naar de diagnose en 20 procent naar de communicatie met de patiënt. Maar dankzij AI wordt dat omgedraaid. Gevolg: meer menselijkheid in de zorg.

Een andere deelnemer (oké, ik geef het toe, ik was het) stelde dat het net zo goed anders kan gaan. De prikkels in de zorg, zoals te veel patiënten en te weinig geld, kunnen er heel goed voor zorgen dat artsen met hulp van AI vooral meer patiënten per uur gaan afwerken. Gevolg: minder humane zorg.

Het gaat mij er niet om wie gelijk heeft, dat zien we later wel. Mijn punt is dat het allerlei kanten uit kan gaan. Er zijn goede gronden voor optimisme én pessimisme.

Ja, technologische revoluties hebben de afgelopen eeuwen meer welzijn en welvaart gebracht. Stoommachines, riolering, elektriciteit, telecommunicatie en computers hebben ons leven verrijkt. En in een recent rapport stelt het World Economic Forum dat nieuwe technologie belangrijk kan zijn om de duurzame-ontwikkelingsdoelen van de VN te bereiken.

Maar de realiteit is volgens de onderzoekers dat nieuwe technologieën nu vooral worden ingezet voor commercieel gewin op korte termijn. Ze roepen overheden op meer te doen om innovatie te richten op het welzijn van mens en planeet.

In de jaren negentig probeerden veel mensen (ik beken: ik ook) te voorspellen waar het naartoe zou gaan met 'het Internet' – we schreven dat toen

nog met lidwoord en eerbiedshoofletter. Een volstrekt originele stem was die van voormalig hippie, schrijver en consultant Stewart Brand. Zijn overtuiging: als je te maken hebt met grote, onvoorspelbare veranderingen, kun je je beter richten op het vermijden van kapitale fouten, dan op het najagen van één groot doel.

Hoe doe je dat? Brand maakte, net als de Amerikaanse luchtmacht en Shell voor hem, gebruik van scenarioplaning. Daarbij gaat het niet om zoeken naar de meest plausibele voorspelling, maar om uitwerken van onderling sterk verschillende, mogelijke toekomst en voorkomen van onaangename verrassingen.

Hoe pas je dat praktisch toe? Bedenk waar de huidige digitale transformatie je organisatie zou kunnen brengen in tien jaar. Verzin verschillende science-fictionverhalen met jezelf in de hoofdrol.

Een 'gewoon' verhaal dat de huidige ontwikkelingen doortrekt.

Verzin verschillende sciencefiction-verhalen met jezelf in de hoofdrol.

Een optimistisch verhaal dat geweldig goed afloopt.

Een verrassend verhaal waarin alles anders gaat dan gedacht.

En ook een pessimistisch verhaal waarbij de gemiddelde *Black Mirror*-aflevering verbleekt.

Droom vervolgens gerust over het profiteren van positieve ontwikkelingen, maar bedenk allereerst hoe je het zwaarste scenario kunt voorkomen.

Om Brand te parafaseren: we kunnen onze toekomst misschien niet zien, maar we moeten wel proberen haar positief te beïnvloeden.

We zijn vooral goed in slechte gewoontes

5

10 COLUMNS VAN BEN TIGGELAAR // 06

Werken aan nieuwe, positieve gewoontes is populair. Maar ons brein is eigenlijk veel beter in het ontwikkelen van slechte gewoontes.

Wat zijn gewoontes ook alweer? De American Psychological Association zegt, kort samengevat: een gewoonte is een aangeleerde gedraging of reeks van gedragingen, gekoppeld aan een situatie, die na verloop van tijd onbewust en automatisch wordt uitgevoerd. Voorbeeld: als ik thuis onze badkamer inloop en het is er donker (situatie), dan druk ik automatisch met mijn rechterhand op het lichtknopje aan de muur (gedrag).

De meeste gewoontes leren we vanzelf. Ze ontstaan doordat een bepaalde handeling 'werkt' in een situatie. Die handeling brengt ons meteen van een onplezierig naar een plezierig gevoel. Dus: de badkamer is donker, dat is lastig. Maar als ik op de knop druk, zie ik alles en dat is makkelijk. Of: je zit bij mensen die je niet kent en dat maakt je nerveus. Maar als je gaat eten, je

telefoon pakt, of gaat trommelen met je vingers (ik doe soms alle drie), dan ontspan je.

Belangrijk hierbij: het beloningssysteem in ons brein reageert op directe positieve ervaringen en houdt geen rekening met de lange termijn. Gedrag dat metéén een fijn gevoel produceert, vertonen we – zonder er bewust voor te kiezen steeds vaker. Daardoor wordt de handeling steeds makkelijker, automatisch en onbewuster. Andersom geldt ook: wat meteen ongemak of pijn oplevert, vermijden we liever en wordt dus nooit echt eenvoudig om te doen.

Dus brengen we meer tijd door voor de tv dan in de sportschool; doen we liever games dan huiswerk; eten we liever chocola dan groente; pakken we liever de auto dan de bus; enzovoort. We zijn vooral goed in het ontwikkelen van slechte gewoontes.

Het idee dat je ook gezonde, positieve gewoontes kunt ontwikkelen, waardoor je moeiteloos automatisch meer gaat

bewegen, liever bent voor je partner en minder CO2 produceert, is heel aantrekkelijk. Daarom denken, praten en lezen we er ook graag over. Maar in de meeste gevallen is dit een illusie.

Je kunt van dit soort gedragingen wel routines maken, terugkerende gedragspatronen, maar ze zullen niet snel 'vanzelf' optreden. Moeilijke routines; terugkerende gedragspatronen die ons veel inspanning en concentratie kosten en niet meteen bevrediging opleveren, worden nooit makkelijke gewoontes.

Misschien is er nog een beetje hoop. Gewoonteonderzoekers Benjamin Gardner, Alison Phillips en Gaby Judah maken onderscheid tussen beslisgewoontes (habitual instigation) en uitvoeringsgewoontes (habitual execution). Volgens hen is de beslisgewoonte het belangrijkste. Hun onderzoek laat zien dat een automatisch besluit, om bijvoorbeeld gezond te eten of te gaan sporten,

Gedrag dat metéén een fijn gevoel produceert, vertonen we zonder er bewust voor te kiezen steeds vaker.

gekoppeld aan een vaste situatie, zoals een bepaald moment, belangrijker is dan het automatisch uitvoeren van alle handelingen daarna.

Het gaat dus om het eerste stapje, het automatische besluit in je hoofd. Dat brengt de rest van de routine in beweging.

Het doet me denken aan een domino-filmpje op YouTube. De laatste dominosteen die valt, in een rij van achttien, is meer dan zes meter hoog. Maar de eerste steen meet hooguit twintig centimeter. En om die eerste gaat het dus. Voer voor nieuwe persoonlijke gedragsexperimenten.

Vergeet het verleden. Wat telt is de toekomst!



Maak je plannen voor de komende week, de volgende maand of voor het nieuwe jaar? Laat je dan niet klemzetten door wat je in het verleden hebt gedaan. Economen noemen dit de denkfout van de verzonken kosten.

Wat is die denkfout? Het is de neiging verkeerde keuzes te maken omdat deze in het verlengde liggen van reeds gedane investeringen. Voorbeeld: ik koop een spijkerbroek die ik eigenlijk niet zo mooi vind, omdat ik – samen met die aardige verkoper in de winkel – al zoveel tijd heb gestoken in het zoeken.

Waarom is dit irrationeel? De tijd en de moeite die ik investeerde zijn weg en krijg ik nooit meer terug. Het zijn verzonken kosten. Ik zou hier kunnen stoppen, mijn verlies en het sociale ongemak wegslikken en doorgaan met mijn leven. Maar dat doe ik niet. Ik koop toch die broek die ik eigenlijk niet mooi vind. Zo lijd ik dubbel verlies.

De denkfout van de verzonken kosten manifesteert zich op talloze manieren. Denk aan tegenvallende projecten in organisaties. Na een tijdje constateren we dat ons plan niet zal opleveren wat we hadden gehoopt, maar omdat we er al zoveel in hebben geïnvesteerd gaan we toch door.

Of: we hebben veel geld en moeite gestoken in de ontwikkeling van een nieuw product. Dan komt de concurrent met iets veel beters. Desondanks houden we vast aan ons oude idee.

In alle gevallen luidt de rationele beslissing: vergeet je investeringen, vergeet het verleden en richt je alleen op de resultaten in de toekomst. Maar blijktbaar is dat niet makkelijk.

Meerdere psychologische mechanismen maken het moeilijk afscheid te nemen van oude investeringen. Dit geldt des te sterker wanneer die investeringen een persoonlijk karakter hebben: als je eigen geld, tijd, energie

De tijd en de moeite die ik investeerde zijn weg en krijg ik nooit meer terug.

en emoties hebt geïnvesteerd, of moet terugkomen op een keuze die je al publiek hebt gemaakt.

Kunnen we deze valkuil vermijden? Intelligentie en kennis helpen ons helaas niet zoveel. In een klassieke studie naar het verzonkenkosteneffect zagen onderzoekers Hal Arkes en Catherine Blumer onder meer dat het niet uitmaakte of hun proefpersonen colleges in economie en psychologie hadden gevolgd.

Om deze denkfout te vermijden heb je een slimme strategie nodig. Drie tips:

1. Plan tussentijdse evaluaties. Bijvoorbeeld: maak na het passen van kleding

in een winkel een korte wandeling voordat je de knoop doorhakt. Of gebruik de jaarwisseling als toetsmoment voor grotere plannen.

2. Neem dan rustig de tijd en bekijk je situatie zo klinisch mogelijk: zet bijvoorbeeld de cijfers op een rijtje en praat erover met een buitenstaander.

3. Zeg hardop: alles wat ik heb geïnvesteerd in deze beslissing is weg. Jammer. Maar ik laat me niet gijzelen door het verleden. Ik heb de vrijheid op dit moment iets heel anders te kiezen.

Mocht dit niet werken, dan kun je volgens de Chinese onderzoeker Fuhai Hong en zijn collega's de denkfout van de verzonken kosten altijd nog in je voordeel gebruiken. Investeer flink wat geld en tijd in iets dat je misschien niet leuk vindt, maar wel goed voor je is. Zo zet je op een weldoordachte manier je irrationele zelf klem in de juiste richting.

Zo zorg je dat je collega's niet vertrekken

In de VS noemen ze het The Great Resignation, of The Big Quit. Naar schatting 47 miljoen Amerikanen zegden in 2021 hun baan op: een record. Ook in Nederland maken werkgevers zich zorgen: hoe houd je goede mensen vast in een overspannen arbeidsmarkt?

Eerst maar eens: waarom namen zoveel Amerikanen ontslag? Volgens organisatiepsycholoog Anthony Klotz, die de term The Great Resignation introduceerde, is de coronapandemie een directe oorzaak. Tijdens zulke ingrijpende gebeurtenissen gaan mensen hun leven evalueren. Veel jongeren zochten ander werk of begonnen voor zichzelf, ouderen gingen eerder met pensioen.

Enkele maanden geleden deed adviesbureau McKinsey onderzoek naar de redenen om in coronatijd je baan op te zeggen. Op nummer één volgens werknemers: gebrek aan waardering. Meer dan de helft van de ondervraagden voelde zich onvoldoende gezien door organisatie of leidinggevende.

Interessant: de werkgevers die McKinsey ondervroeg, zagen een andere oorzaak. Zij dachten dat het de vertrekkenden vooral ging om een betere baan met een hoger salaris. In de VS verstrekken veel bedrijven nu bonussen en worden lonen verhoogd om mensen aan te trekken en vast te houden. Maar die transactionele aanpak is niet voldoende, volgens de onderzoekers van McKinsey.

Op nummer één volgens werknemers: gebrek aan waardering.

Kunnen we in Nederland ook een massale vertrek golf verwachten? Arbeidsmarkt deskundigen denken van niet. Er wordt weinig van baan veranderd op dit moment. Intussen zijn werkgevers wel zenuwachtig, want het tekort aan goede krachten is groot. Onderzoeksbureau Intelligence Group stelde vast dat meer dan één op de drie

werknemers het afgelopen kwartaal is benaderd voor een functie elders.

Genoeg reden om je af te vragen: hoe voorkom je dat je personeel wegloopt? Een paar suggesties:

- Volgens McKinsey moeten werkgevers niet op hun eigen oordeel vertrouwen. Het eerste advies is: vraag je medewerkers wat ze nodig hebben in hun werk. En luister oprecht en aandachtig naar de antwoorden.

- De coronacrisis heeft mensen kritischer gemaakt ten opzichte van werk. Mensen hebben geen zin om, eenmaal terug op kantoor, te ervaren dat de problemen die er al waren voor de pandemie gewoon weer opnieuw hun werkplezier ondermijnen.

- Volgens het jaarlijkse trendrapport van HR-vakblad PW is de sociale kant van het werk voor verreweg de meeste mensen de belangrijkste reden om te blijven. Een positieve werkomgeving en plezier in het werk wegen daarbij het zwaarst.

- Medewerkers willen meer flexibiliteit en keuzevrijheid, bijvoorbeeld op het gebied van thuiswerken. Met name om een goede balans te handhaven tussen werk en privé.

- Daarnaast zijn opleiding, ontwikkeling en groeikansen van belang. Volgens McKinsey draait het daarbij niet alleen om promotie, maar ook om nieuwe uitdagingen in de huidige baan.

- Onderzoek laat al decennia zien dat bij deze thema's de rol van de direct leidinggevende cruciaal is. Een organisatie kan wel allerlei mooie mogelijkheden bedenken, maar het is de teamleider die medewerkers helpt er echt gebruik van te maken. Ook diens managementstijl heeft grote invloed op de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Opmerkelijk: in de leiderschapsvaardigheden van deze groep wordt nauwelijks geïnvesteerd. Het gevolg is dat veel mensen niet per se een andere baan zoeken, maar vooral een andere baas.

We verwaarlozen onze teamleiders



Onderzoekers weten het al jaren: binnen één organisatie kunnen de prestaties van teams enorm van elkaar verschillen. Ook de scores op andere relevante indicatoren, zoals betrokkenheid en werkgeluk, lopen sterk uiteen.

Wat of wie is de belangrijkste veroorzaker van die variatie? De kwaliteit van de teamleden? De CEO? Toeval? Drie keer nee. Het is de leidinggevende met wie je als medewerker het meeste te maken hebt. De teamleider, de hoofdverpleegkundige, de coördinator, de supervisor. Die heeft de grootste invloed op ons functioneren.

Hoe werkt die invloed dan? Wat moet een teamleider zoal doen? Een kort checklistje: een goede teamleider vertaalt organisatiebeleid naar concrete acties voor het team; maakt duidelijk wat van de individuele medewerkers wordt verwacht; zorgt dat mensen de tijd, informatie en middelen krijgen om hun werk goed uit te voeren; investeert in de relaties met medewerkers; kijkt

waar mensen goed in zijn en maakt daar gebruik van; toont waardering voor goed werk; daagt medewerkers uit om te werken aan hun ontwikkeling en hun loopbaan; houdt ze uit de wind bij problemen; en biedt steun bij stress. Oftewel: een teamleider lééft voor de medewerkers.

Veel mensen vinden dat hun teamleider er niet al te veel van bakt. Hoe komt dat? Een belangrijke reden is dat organisaties de verkeerde mensen selecteren voor dit werk.

Het is een open deur: wie een team leidt, moet het oprecht leuk vinden zich te verdiepen in de individuele teamleden en hen te helpen het beste uit zichzelf te halen. Interesse, talenten en vaardigheden op dit gebied zouden de doorslag moeten geven bij het aanstellen van teamleiders.

Maar in de praktijk kiezen we vooral mensen die goed presteren in hun huidige baan, een promotie verdienen,

zelfvertrouwen uitstralen, extravert zijn en een beetje op ons lijken.

Zijn mensen eenmaal teamleider, dan moeten ze allerlei hindernissen overwinnen. Recent interviewde ik Beatrice van der Heijden, hoogleraar strategisch personeelsmanagement aan de Radboud Universiteit. Zij signaleert drie problemen waar teamleiders tegenaan lopen. Ik vat ze samen in mijn eigen woorden.

1. Het is al een stevige klus een team van, zeg, tien mensen te leiden. In veel organisaties is de 'span of control' (of iets moderner: 'span of support') steeds groter geworden. Veel teamleiders managen groepen van tientallen mensen. Persoonlijke aandacht en individueel maatwerk bieden is dan onmogelijk.

2. Bedrijven investeren jaarlijks grote bedragen in trainen en coachen van leiders. Maar verreweg het meeste geld gaat naar het midden- en hoger management. Dus niet naar de groep

De teamleider, de hoofdverpleegkundige, de coördinator, de supervisor. Die heeft de grootste invloed op ons functioneren.

leidinggevenden die de meeste invloed heeft én de minste managementervaring.

3. We vinden betrokkenheid, vitaliteit en werkgeluk belangrijk. Maar in de praktijk worden teamleiders, zowel door de omstandigheden als door hun managers, vooral gestuurd op productie. Eerst moet het werk af. Als er 'tijd over' is, dan werken we aan die andere zaken.

Veel organisaties kampen op dit moment met grote personele problemen: uitval, verloop en lage betrokkenheid. Wie daar echt iets aan wil doen, zal moeten investeren in de factor die het grootste verschil maakt en al jaren verwaarloosd wordt: de kwaliteit van het teamleiderschap.

Drie valkuilen voor ambitieuze mensen



Dit is een prima tijd voor mensen met ambitie. Het nijpende personeelstekort in tal van branches maakt veel mogelijk, bij je huidige werkgever of elders. Maar je ambities helder formuleren en overbrengen, dat is nog niet zo eenvoudig. Drie valkuilen én tips:

Valkuil 1: niet weten wat je wilt

“Waar wil je zijn over twee jaar?” HR-mensen houden van die vraag – en van de paniekerige blik die erop volgt. Veel mensen hebben namelijk geen idee. Om te bepalen wat je wilt in je werk, moet je volgens auteur en coach Ron Carucci nadenken over drie bouwstenen: prestatie, groei en beloning.

- Prestatie: welke resultaten wil ik bereiken binnen mijn werk? Welke doelen kan ik zelf realiseren en welke samen met m'n collega's? Zoek daarbij een realistische balans tussen uitdaging en haalbaarheid.

- Groei: welke vaardigheden wil je ontwikkelen? Welke vakkennis is belangrijk en welke sociale- en persoonlijke

competenties tellen? Wat heb je nodig voor het neerzetten van je toekomstige prestaties?

- Beloning: wat wint de organisatie of mijn team hiermee? En wat hoop ik zelf te krijgen? Denk aan kansen, loopbaanstappen en geld. Opnieuw: streef naar iets wat motiverend en realistisch is. Bovendien moet jouw beloning niet ten koste gaan van anderen.

Volgens Carucci moet je niet alleen zoeken naar evenwicht binnen, maar ook tussen deze drie elementen. Voorbeeld: wie wel meer wil verdienen, maar niet kan uitleggen welke prestaties hij daarvoor zal leveren, is geen serieuze gesprekspartner. En wie prachtige doelen formuleert, maar niet weet welke vaardigheden daarvoor nodig zijn, komt over als een fantast.

Valkuil 2: de roze bril

Juist ambitieuze mensen overschatten nogal eens wat ze al kunnen en hoe makkelijk de volgende stap in hun loopbaan is. Hoe vermijd je een al te

rooskleurig beeld van jezelf? Volgens auteur en consultant Marc Efron helpt deze aanpak:

- Formuleer een kritische, eerlijke 'van/naar-uitspraak'. Voorbeeld: ik wil me ontwikkelen van een beleidsmedewerker die vooral individueel wil scoren en soms arrogant overkomt, naar een teamleider die anderen inspireert en kansen geeft.

- Vraag aan collega's en leidinggevenden of ze je willen helpen bij het formuleren van die van/naar-uitspraak. Zeg dat je graag ongenueanceerd, recht voor z'n raap advies wilt, omdat je daar het meeste aan hebt.

Valkuil 3: te veel aan jezelf denken

We waarderen collega's met ambities voor het team, de afdeling, het bedrijf, de sector, ons land, de wereld, het heelal. En we hebben een hekel aan mensen die alleen maar voor hun eigen carrière gaan.

Wie wel meer wil verdienen, maar niet kan uitleggen welke prestaties hij daarvoor zal leveren, is geen serieuze gesprekspartner.

Zorg daarom dat iedereen wint in jouw plannen. Niet alleen jij. Dit geldt voor sollicitaties, maar ook voor een volgende stap bij de organisatie waar je nu werkt.

Tot slot. Misschien denk je: ik hoef niet vooruit of omhoog, ik zit hier prima. Geen paniek. Je verdiepen, en zo een echte expert worden in je vak, is ook een waardevolle ambitie.

Of je verbreden: net over de grenzen kijken van je eigen vak. En het is niet gek om daar in deze tijd ook wat extra salaris voor te vragen.

Vragen om aan je collega's te stellen

10

Vragen stellen en luisteren. Dat zijn belangrijke vaardigheden voor managers. Maar wat zijn goede vragen? Mijn boekenkast, notities en het internet bevatten eindeloos veel lijstjes met gespreksvragen.

De ene openingsvraag is nog creatiever dan de andere. Bijvoorbeeld: „Als jouw tien jaar jongere zelf jou vandaag zou zien, zou zij of hij dan trots zijn op hoe je je hebt ontwikkeld?”

Mooi bedacht. Maar de meeste mensen zullen het niet ervaren als de start van een oprecht gesprek. Eerder als een soort managementtruc. Daarom hier een selectie van hele gewone vragen om een dialoog te starten over belangrijke onderwerpen.

1. Vragen over sterke punten. Het werk wordt leuker en beter als mensen hun sterke punten kennen en kunnen inzetten. Vraag daarom: waar ben je goed in waar je ook plezier in hebt? Heb je de gelegenheid om dagelijks jouw sterke punten in te zetten in je werk? Wat kunnen we doen om dat mogelijk te maken?

2. Vragen over zorgen. Zijn er zaken waar je tegenaan loopt op dit moment? Zijn er dingen

die je frustreren in het werk? Wat heb je nodig om dit probleem op te lossen? Hoe kan ik je daarbij helpen?

3. Vragen over groei. Hoe zou jij willen door-groeien in deze organisatie? Prima opening. Ook mooi: welke kwaliteiten waardeer jij in collega's? En waar zou je zelf aan willen werken? Hoe zou je dit kunnen aanpakken? Wat heb je van mij nodig om dat te doen?

4. Vragen over jouw functioneren als manager. Dit is wat spannender. Probeer eens een vraag als: waar zou ik meer aandacht voor moeten hebben, volgens jou? Wat heb je van mij nodig om goed te functioneren? Wat probeer jij duidelijk te maken, maar begrijp ik niet goed, volgens jou?

5. Vragen om de creativiteit te stimuleren. Stel dat er geen belemmeringen waren, waar zou jij dan in investeren? Als jij morgen de baas zou zijn, wat zou je dan als eerste verbeteren? Wat gaat er zo goed dat je zegt: daar moeten we meer mee doen? Welk risico zouden we moeten nemen?

6. Vragen over zingeving in het werk. Wat ervaar jij als het nuttigste aspect in je werk? Over welke aspecten van je werk praat je

Als jij morgen de baas zou zijn, wat zou je dan als eerste verbeteren?

graag met anderen? Wat is er nodig om nog iets meer het verschil te kunnen maken met je werk?

7. Vragen over wat de ander wil bespreken. Met de bovenstaande vragen bepaal jij de richting van het gesprek. Soms wil je misschien liever dat je collega het gesprek stuurt. Wat dan werkt, is vragen stellen als: waar zou jij samen over willen nadenken? Waar moet dit gesprek volgens jou over gaan? Wat houdt jou bezig?

Vragen stellen aan medewerkers. En dan luisteren. Dat klinkt simpel.

Toch schiet het er vaak bij in, leert onderzoek van Gallup. Meer dan de helft van de mensen die een organisatie verlaten, zegt dat hun manager in de drie maanden voor hun opzegging niet één keer heeft geïnformeerd hoe het ging op het werk. En ze geven aan dat ze wellicht waren gebleven als er wel goede gesprekken waren gevoerd.

MBA IN ÉÉN DAG®

OVER HET SEMINAR

ULTRA-COMPACT SEMINAR VOOR KNETTERDRUKKE LEIDERS

Als leider of ondernemer werk je kei- en keihard. Het bijspijkeren van je kennis schiet er dan bij in. Logisch. Toch wil je up to date blijven. Eigenlijk had je ooit een MBA willen doen of zo. Maar, eh... waar haal je de tijd vandaan?

DE SNELSTE BIJSPIJKERDAG VAN HET JAAR

MBA in één dag wordt jouw beste werkdag van 2024. Het seminar is:

- Bliksemsnel: heel veel inhoud in heel hoog tempo.
- Radicaal: een vlijmscherpe selectie. Alleen het beste van het beste blijft over.
- Kraakhelder: elk inzicht wordt vertaald naar superpraktische tips.

Méér dan de inzichten uit 'MBA in één dag' heb je niet nodig.



Onder leiding van Ben Tiggelaar

Dr. Ben Tiggelaar is één van Nederlands populairste sprekers en auteurs. Vanaf 2000 veroverde hij met maar liefst acht (!) boeken de nummer één-positie in de Nederlandse management-top tien. Zijn boek 'Dromen Durven Doen' verkocht zelfs meer dan 500.000 exemplaren: uniek voor een managementboek! Ook zijn columns in NRC en radio-/podcastshows op BNR worden hoog gewaardeerd.

TIGGELAAR = INHOUD + IMPACT

MBA in één dag is beslist géén luierdag: Ben hanteert een hoog tempo, presenteert veel inzichten, eye-openers en praktische tips. Hij brengt zijn verhaal op een bevlogen, enthousiaste en interactieve manier, waardoor je 8 uur lang op het puntje van je stoel zit.

PROGRAMMA

BLOK 1

Leiderschap: mensen boven zichzelf laten uitstijgen

- De *mission impossible* van leiders: 100 verantwoordelijkheden, 0 tijd.
- Wat is er nodig om je mensen écht te motiveren?
- Hoe hou je verbinding in je team als je elkaar (structureel) minder ziet?

Hot topic: vitaliteit, veerkracht en bevlogenheid.

BLOK 2

Organisatie: een bedrijf creëren dat wérkt

- Nieuw en beter samenwerken: waar moet je op letten?
- Alles tegelijk: kwaliteit + flexibiliteit + motivatie + efficiency. Kan dat?
- Hoe creëer je een cultuur waar schaars talent graag wil werken?

Hot topic: inclusief leiderschap

BLOK 3

Strategie: koers houden in een onvoorspelbare wereld

- Strategie op elk niveau: deze keuzes zijn belangrijk
- Leren van de gewoonten van slimme, hippe startups
- Innovatief zijn én je gewone werk afkrijgen

Hot topic: vertaal 'enge' technologie naar gave kansen.

BLOK 4

Verandering: van woorden naar daden

- Praktische veranderingkunde: fundamenten en nieuwe inzichten.
- Positieve psychologie inzetten voor vernieuwing.
- Hoe maak je de stap van goed naar geweldig?

Hot topic: iedereen wil cultuurverandering ... maar hoe doe je dat?



SNEL NAAR
DE SITE VOOR
MEER INFO

