

Leiderschap en Sturen

Het directieteam probeert dingen in de organisatie veranderen, maar het lukt niet. De medewerkers willen of kunnen niet. Waar ligt dat aan? De cultuur van de organisatie natuurlijk!

De verklaring voor het mislukken van de verandering is gelukkig door het directieteam of managementteam snel gevonden. *Het ligt aan de cultuur*. Dat kan de bank niet zelf oplossen. En dus beginnen consultants tegen forse vergoedingen te workshopen met leidinggevenden en groepen medewerkers. Coaching is niet van de lucht.

Bedrijven die het echt groots aanpakken sturen alle leidinggevenden de hei op. Het liefst een paar dagen lang. Bij voorkeur bij een gerenommeerd instituut.

En wat doen die mensen dan onder de bezielende leiding van de trainers. Leidinggevenden zijn verbeterpunten bij zichzelf en bij anderen aan het ontdekken. De sfeer tijdens trainingen en workshops is goed, zolang je maar verbinding met jezelf zoekt en vindt.

Ben ik cynisch over leidinggevenden die kritisch naar zichzelf kijken? Helemaal niet! Het is goed als leidinggevenden tijd nemen voor zelfreflectie en elkaar op een constructieve wijze helpen met ontwikkelpunten.

Een cultuurprogramma is echter niet de oplossing voor de sturingsproblemen van de organisatie.

De medewerkers komen niet in beweging doordat de leidinggevenden een paar dagen *buiten* verblijven. Dat lost op zichzelf namelijk niets op. Een prachtig voorbeeld is een bedrijf die vond dat de medewerkers op een professionelere- en commerciëlere manier de klanten moesten bedienen. "Iedereen moet naar buiten".

De leidinggevenden van deze organisatie zijn daarvoor een aantal dagen onder begeleiding de hei op geweest. De daar vergaarde kennis, inzichten en energie werd op een A4'tje gezet en uitgereikt aan de medewerkers. Grote posters bij de personeelsingang en natuurlijk ook een belangrijk artikel op het localweb. Zouden de medewerkers hierdoor professioneler gaan werken?

De vraag stellen is hem beantwoorden. De oplossing ligt op een ander vlak.

De leidinggevenden moeten ophouden met workshopen en beginnen met leidinggeven.

Leidinggevenden moeten de medewerkers duidelijk aansturen. Dat begint met duidelijke afspraken binnen performance management. Daar wordt binnen organisaties vaak een beetje lacherig over gedaan, maar laat de leidinggevenden nu eens echt aangeven wat ze belangrijk vinden wat een medewerker dat jaar realiseert. En dan gaat het niet alleen over verkoopcijfers! De competenties van medewerkers en sturing daarop zijn maximaal belangrijk voor de organisatie. Maak hierover afspraken en zet dat op het performance management formulier. En stuur daar op in de loop van het jaar! Niet twee maal per jaar een gesprek, maar structureel hier over praten. Pas dan komen medewerkers in beweging. Want uiteindelijk is het de medewerker die het moet doen. Die medewerker is verantwoordelijk voor het eigen handelen. Maar dan moet hij of zij wel weten, kunnen en willen. Maar voor de randvoorwaarden en de richting is leiderschap onontbeerlijk.

Is het niet in beweging krijgen van medewerkers allemaal de schuld van teamleiders en managers?

Nee! Het begint bij de hoogste leidinggevende instantie van een bedrijf. De directie en managers. Zij moeten beginnen met de juiste sturing. Ook de directie en managers moeten de juiste performanceafspraken maken en daar op blijven sturen. Geef daadwerkelijk invulling aan goed leiderschap, een belangrijk onderdeel binnen een nader te preciseren sturingsmodel. En goed leiderschap kunnen we alleen samen invullen. Samen zijn we namelijk veel sterker, dan is de succesfactor het grootst.

