

Vertrouwen geven of controleren

Hoe stuur je als manager in de praktijk op zelfverbetering?

Door Ken Pon

In juni volgde ik de opleiding om spelleider voor het organisatiespel *Go Underground* te kunnen zijn. Aan deze simulatie liggen enkele managementmodellen ten grondslag die me zeer aanspreken. Eén daarvan is de cirkel van Deming. De essentie van dat model is dat elke medewerker in staat is om de eigen performance te beoordelen en verbeteren. Zo is continue verbetering gewaarborgd.

Voor managers is dit ook de ideale situatie. De medewerkers checken met regelmaat de eigen prestaties en nemen op basis daarvan weer actie om de persoonlijke performance te verbeteren. Het model neemt zelfstandigheid en het reflectieve vermogen van de medewerkers daarmee als uitgangspunt. In de praktijk brengt dit uitgangspunt voor managers een reëel dilemma met zich mee. In welke mate zijn de medewerkers in staat zelfstandig hun eigen functioneren te beoordelen en te verbeteren en wanneer is het nodig om daar op toe te zien? Het is de vraag in welke mate je controleert en wanneer je kiest voor vertrouwen. Mijns inziens bestaan deze zaken naast elkaar en is het geen kwestie van kiezen tussen vertrouwen of controleren.

De lastige checkfase

Voor veel managers is de checkfase in het model van Deming de lastigste. Controleren wordt geassocieerd met streng toezien, terwijl ze liever vertrouwen geven. Dat is volwassen, efficiënt en de weg van de minste weerstand. Ook vanuit medewerkers heeft controle een negatieve bijklank: het wordt vaak geassocieerd met een gebrek aan vertrouwen en het komt wat schools en streng over.

Het is van belang om dit soort vooroordelen en weerstanden weg te nemen. Controleren en voortgangsbewaking horen namelijk een vanzelfsprekend onderdeel van ieders werk te zijn, zowel van medewerker als manager. Bij iedere verandering, nieuwe taken en teams, moet je in het begin de voortgang bewaken. Wanneer je feitelijk vaststelt dat het goed loopt, kun je loslaten.

Het draait om resultaten! Of niet?

Resultaten zijn belangrijk. Je geloofwaardigheid berust deels op je geboekte resultaten. Ze classificeren je als iemand die levert, die prestaties neerzet. De laatste jaren wordt echter duidelijk dat het niet alleen om resultaten draait. Zo zijn er ruimschoots verkoopdoelstellingen gehaald bij de verkoop van wat nu 'woekerpolissen' heet. Zo'n voorbeeld laat zien dat het belangrijk is om te controleren *hoe* de prestaties en resultaten zijn gerealiseerd. Controleren is dus niet alleen vragen 'Wat heb je gedaan?' maar ook 'Hoe heb je het gedaan?'

'Daar vertrouwen we dan maar op'

Hoewel ik constateer dat meer mensen zich comfortabel voelen bij het geven van vertrouwen dan bij het uitoefenen van controle, is vertrouwen geven zeker niet eenvoudiger. Ik zie veel managers die vertrouwen geven aan hun medewerkers en desondanks is er geen sprake van een high performance afdeling of team. Sterker nog, mensen die niet op alle vlakken de gewenste performance leveren mogen veelal blijven om operationele doelen wel te halen. 'Beter een slecht iemand, dan niemand,' is dan de overtuiging. 'Anders krijgen we het rooster niet

De cirkel van Deming



Kern G. Bulsuk
blog.bulsuk.com

De kwaliteitscirkel van Deming is een model voor verbetermanagement. Het beschrijft vier activiteiten die zorgen voor een betere kwaliteit: *plan, do, check, act*. Ontwerpen, uitvoeren, controleren, bijstellen. Kern van deze visie is dat elke medewerker in staat is om zijn eigen werk te beoordelen en te verbeteren.

rond.' Het is eigenlijk geen vorm van vertrouwen, maar eerder van gemakzucht en korte termijn denken.

De pijlers voor vertrouwen

Wat is dan wel een basis voor vertrouwen, die er voor zorgt dat je minder kunt gaan controleren? Vertrouwen wordt gecreëerd door een samenspel van een aantal eigenschappen: capaciteiten, bedoelingen en zuiverheid van handelen.

Bij capaciteiten komen talenten, attitude, vaardigheden en kennis aan de orde. Bij bedoelingen denk ik aan motieven, de agenda van een persoon. Het is belangrijk dat die motieven passen bij die van de organisatie, zodat er sprake is van gezamenlijk en niet alleen persoonlijk belang. Onder zuiverheid van handelen versta ik meer dan eerlijkheid of goede intenties. Het is ook consequent zijn tegenover jezelf en anderen en het lef hebben om overeenkomstig je waarden te handelen.

Over al deze pijlers moet je helderheid hebben voordat je medewerkers kunt loslaten en controle kunt inwisselen voor vertrouwen.

De praktijk – En hoe dan?

Het bewust opbouwen van vertrouwen is een complex geheel.

De eerste stap om dit als manager goed te doen vraagt om zelfreflectie.

In welke mate ben je als mens en manager in staat om de genoemde pijlers in te schatten en te beoordelen?

Het vereist naast analytisch vermogen (IQ) ook emotionele intelligentie (EQ) om dat te kunnen. Je moet het gedrag van mensen kunnen interpreteren. Niet alleen hun resultaten, maar ook hun verbale en non-verbale gedrag. In gesprek wil je kunnen doorvragen op hun motieven en overtuigingen.

Met empathie en sociale vaardigheden als basis zijn er vervolgens een aantal praktische tips die je verder helpen.

Praktische tips

1. Benoem voor jezelf het gedrag dat iemand vertoont. Wat zegt iemand? Wat zou dat kunnen betekenen? Wat zie je gebeuren?
2. Beheers en gebruik modellen voor karakters typologieën, zoals het Enneagram of de teamrollen van Belbin. Dit maakt voor jezelf en je medewerkers zichtbaar dat iedereen een andere grondhouding en motivatie kan hebben. Typologieën helpen om dit bespreekbaar te maken.
3. Verbind je medewerkers aan de organisatiedoelen. Dit doe je door de doelen en de visie van het bedrijf uit te dragen en daarop committent te vragen. Als je in staat bent om mensen zich te laten verbinden aan organisatiedoelen, dan is dat een belangrijke basis voor vertrouwen.

Van controle naar vertrouwen

Het verbinden van medewerkers aan de doelen van de organisatie, is een onderwerp van deze tijd. Twintigers en dertigers kiezen bewuster voor een branche of werkgever die bij hun persoonlijke idealen en overtuigingen past.

Een goede manager herkent de momenten waarop hij moet controleren of die waarop hij vertrouwen moet geven. Controleren is vanzelfsprekend bij nieuwe taken en teams, vertrouwen geef je alleen gefundeerd en expliciet.

Zo ontstaat een werkcultuur waarin een model als dat van Deming in de praktijk kan werken en het bedrijf en de individuele medewerker de eigen performance continue beoordelen. Dan zijn de randvoorwaarden gecreëerd voor de laatste schakel in de cirkel van Deming: ACT.



Colofon – september 2011

Deze uitgave is onderdeel van een reeks artikelen waarin actuele dilemma's worden behandeld voor het middle management in Customer Care. Reacties op de behandelde dilemma's zijn uiteraard welkom. Als een vergelijkbare problematiek binnen uw bedrijf speelt, kunt u Ken Pon altijd benaderen om met u een analyse te maken van de problematiek en maatwerkoplossingen te ontwikkelen.

Ken Pon werkt sinds 2001 als zelfstandige onder de naam KPInterimmanagement. KPI staat voor Key Performance Indicators: de meetwaarden waaraan resultaten gemeten worden. Resultaat is immers het bestaansrecht van elke organisatie. Visie, management en daadkracht zorgen voor het gewenste resultaat.

Overal waar in dit artikel *hij* staat, kan uiteraard ook *zij* gelezen worden.

Op de website www.kpinterim.nl vindt u een overzicht van de interim-trajecten en opleidingen die Ken Pon de afgelopen jaren verzorgd heeft.

Contactgegevens

KPInterimmanagement
tel: 030 - 69 31 875
m: 06 - 21 57 24 04
e: info@kpinterim.nl

Redactie en vormgeving:
Frank Norbert Rieter