

Mensgericht leiderschap

RESPECT VOOR DE MENS, KRACHT VOOR VERANDERING.

Zaterdag 12 oktober 2024, aula Universiteit Gent. Tijdens de afsluitende toespraak van rector Rik Vandewalle richtte hij zich tot de promovendi van de richting Handelswetenschappen:

**“Sommigen onder jullie zullen tijdens jullie loopbaan leiding geven aan mensen.
Mag ik jullie vragen om voldoende aandacht te schenken aan het fysieke en mentale
welzijn van jullie toekomstige medewerkers.
Zorg dragen voor je medewerkers is noodzakelijk voor hun welbevinden.”**

Een krachtige oproep! Wij hopen dat deze oproep blijft hangen bij de jong afgestudeerden.

Als medewerker merken we immers dat de te behalen targets, opgelegd door het management, (te) vaak meer doorwegen dan het welzijn van de teamleden. Wie al enkele kilometers op de teller heeft, kan niet anders dan vaststellen dat er de voorbije 20 jaar een shift is gebeurd van kwaliteit naar kwantiteit. Begin de jaren '90 werden taken niet gechronometreerd, werd je toiletbezoek niet getimed of kon je nog 10 minuutjes van je plaats wegblijven voor een praatje met een collega of om een koffie te gaan halen. Vandaag de dag moeten wij vaststellen dat dit niet (overal) meer het geval is. Alles wordt gemeten, objectieven worden (vaak zonder dialoog) vastgelegd...
...en je kan maar beter aan de norm voldoen...

Collega's worden zowaar als concurrenten bekeken en gemeten in een management Excel sheet. De bezetting op de werkvloer is veelal te krap, de objectieven zijn niet altijd even duidelijk en het gedeelte “menselijk aspect” gaat soms helemaal verloren.

Je recht op, of het begrip voor, een mindere dag wordt je ontnomen.

Medewerkers mag men niet als robots beschouwen en verwachten dat die steeds dezelfde hoeveelheid werk, zelfs kwalitatief, kunnen afleveren zonder rekening te houden met hun persoonlijke situatie.

Administratieve bedienden zijn geen “lopende-band”-medewerkers van de dienstensector, hoewel dat gevoel stilaan een realiteit wordt. Bekijk ze niet als pionnen in een strategisch spel van inflow, capaciteit, mails, calls, ..., met meerdere complexe tools die niet altijd even betrouwbaar of beschikbaar zijn, work-arounds, ...

Men kan zich de vraag stellen: hoe kunnen mensen, die iedere dag weer hun moeilijk te behalen targets hebben, zich nog voldoende opladen, laat staan hun werkzaamheden met plezier uitvoeren?

Het enige, mogelijke tegengewicht voor deze medewerkers is hun leidinggevende.

Soms, gelukkig, de ondersteunende, begripvolle coach maar in nog te veel gevallen de sturende kwelduivel in hun verhaal op de werkvloer.

De rol van deze leidinggevende is effectief een moeilijke, doch cruciale rol binnen een bedrijf, waar hij/zij niet alleen rekening dient te houden met de strakke objectieven opgelegd door het management maar evenzeer met het wankel, delicate evenwicht binnen zijn/haar team. Zeker als er onvoldoende rekening gehouden wordt met een

adequate bezetting worden medewerkers langdurig ziek hetgeen de belasting op de resterende teamleden onhoudbaar maakt. Want, wisselers zijn immers niet voorradig, en worden pas gerekruteerd om de patiënt (de dienst) te reanimeren.

Een goede leidinggevende is empathisch, kan het team inspireren en motiveren, is creatief, ruimdenkend en oplossingsgericht. Hij/zij is dus een luisterend oor, begripvol, en zet medewerkers in op hun beste positie. Hij/zij luistert naar de noden en wensen, en zorgt er mee voor dat medewerkers hun individuele en de collectieve ambities kunnen realiseren door met hen een groeipad uit te tekenen om hen naar het einddoel te begeleiden.

Daarnaast durft hij/zij ook opkomen voor het team, het team beschermen tegen onrealistische doelstellingen, in soms moeilijke omstandigheden.

Als leidinggevende neem je geen plaats aan de andere kant van de tafel, maar positioneer je jezelf tussen je mensen, samen, en soms met beide voeten in de modder.

Eenvoudig? Allerm minst! Een goede leidinggevende moet over zeer specifieke kwaliteiten beschikken, kwaliteiten die niet altijd even trainbaar zijn in één of ander bad...

Maar respect voor de mens, daar start alles mee. Dat is de kracht van verandering!

Wat zijn, vandaag de dag, de verwachtingen van de collega's?

- **Autonomie:** ervaren medewerkers houden niet van micromanagement. Laat ze hun taken uitvoeren op de manier waar zij zich het beste bij voelen. Laat hen ideeën aanbrengen, keuzes maken, beslissingen nemen om het werk efficiënter te laten gebeuren. Uiteindelijk zijn zij de expert in hun domein, en willen ook zij de klant op een vriendelijke en professionele wijze dienen.
- **Betrokkenheid:** iedereen heeft een belangrijke behoefte om tot een groep te behoren, zich nuttig te voelen... geef je medewerkers inspraak!
- **Flexibiliteit:** het thuiswerk is ruim ingeburgerd sinds Covid, en het werk raakt meer en meer verweven met de thuissituatie. En jawel, de connectie met de collega's is een aandachtspunt, en de teamcohesie bewaken en stimuleren zelfs een uitdaging. Vergeet hierbij evenwel het gezond verstand niet en hou het juiste doel voor ogen.
- **Waardering:** een eerlijk en correct salaris is belangrijk voor medewerkers, waardering evenzeer. Een complimentje kost geen geld maar zorgt er wel voor dat medewerkers zich geapprecieerd voelen.
- **Freedom of speech:** zorg voor een veilig klimaat waarin medewerkers hun bezorgdheden durven uiten zonder het gevoel aanzien te worden als dwarsligger of zelfs gefnuikt te worden in hun ambities. Een leidinggevende moet met elke vorm van feedback op constructieve wijze om kunnen, ook al is die niet helemaal passend in het kader van het management.
- **Gezonde "work-life" balans:** elk bedrijf kent drukke periodes. Als medewerkers zich echter structureel overbelast voelen, komt dit noch hun individueel welzijn, noch de collectieve werksfeer ten goede. Deadlines, stress en druk krijgen dan immers de overhand! En, een goede werksfeer zorgt er juist voor dat medewerkers met plezier naar en aan het werk gaan, hetgeen weer een positief effect heeft op de resultaten, en ze minder geneigd zijn om te kijken of het gras bij de concurrent al dan niet groener is.
- **Competentie:** ga aan de slag met als focus de groei en ontwikkeling van medewerkers, niet op het (onmiddellijke) resultaat. Successen volgen vanzelf wel.

Welke kwaliteiten heeft een goede leidinggevende dus absoluut in zijn skill set?

- **Communicatie**

Goede leiders zijn per definitie goed in communicatie. Als leider communiceer je beter te veel dan te weinig.

Let wel: communiceren is niet enkel praten, maar ook (en vooral) luisteren! Alleen dan krijg je nieuwe en werkbare informatie. Informeer ook of de boodschap wel goed is overgekomen, of er andere inzichten of voorstellen zijn, mensen hebben soms de neiging om de boodschap sneller in de negatieve zin te interpreteren. Toon empathie en focus op het aanspreken van intrinsieke motivatie.

- **Vertrouwen**

Samenwerken is belangrijker dan controleren. Als leidinggevende controleer je niet wanneer en hoe iemand werkt, maar zorg je dat medewerkers vooral gemotiveerd blijven om hun doelen te bereiken en resultaten te behalen. In het hybride werken van vandaag is leidinggeven meer dan ooit gebaseerd op vertrouwen.

- **Connectie**

Sinds de Covid-pandemie en het vele thuiswerken zijn we (mogelijk) wat gaan vervreemden van elkaar. Maar een gesprek van scherm tot scherm wekt niet dezelfde connectie op als een face to face meeting. Al is connectie meer dan fysiek samenkomen. Als leidinggevende kun je ook een ontzettend krachtig signaal uitsturen door te benadrukken hoezeer je je team waardeert.

- **Zorg**

Draag als leidinggevende zorg voor je team. Van een leidinggevende mag je verwachten dat die begaan is met zijn team. Een leidinggevende die gelooft dat alles goed gaat zolang niemand expliciet zegt dat hij of zij het moeilijk heeft, heeft wellicht niet de vereiste emotionele voelsprietten die een sterke leider nodig heeft. Kortom, wie leiding geeft, moet bereikbaar én beschikbaar zijn. Heb je het te druk om naar je mensen te luisteren? Tja, goed leiderschap vraagt nu eenmaal om geduld en betrokkenheid, en neemt veel tijd in beslag.

Als de verwachtingen van de medewerkers niet matchen met het gedrag van hun leidinggevende(n) dan sluipt er na een zekere periode een onbehaaglijk gevoel in het team dat kan/zal zorgen voor een verhoogd absentieïsme, met bijhorende individuele- en collectieve naweëën (de vicieuze cirkel van te hoge werkdruk, slechte werksfeer en wantrouwen ten opzichte van hun management en elkaar), en uiteindelijk een overstap naar een concurrent, of andere sector. Jammer!

Goede leiders bieden autonomie, zorgen voor verbondenheid en geven medewerkers mogelijkheden om zich competent te voelen. Mensgericht leiderschap staat echter niet gelijk aan vrijblijvendheid. Er moeten nog steeds taken worden uitgevoerd en resultaten behaald worden. Een gezonde en respectvolle balans vinden tussen mensgericht en resultaatgericht werken is de troef. De troef die leidinggevend in handen hebben. Duidelijkheid over realistische verwachtingen en flexibele grenzen is noodzakelijk.

Alleen dan zal een mensgerichte aanpak hand in hand gaan met goede resultaten.

Of, zoals ons nieuw leadership-motto predikt: "Dare, Care & Make it happen."

Drie thema's waarvan Care minstens even belangrijk is als de andere twee. Of, misschien zorgt deze wel voor de Dare en de Make It happen??

Conclusie:

Leiderschap draait niet alleen om het behalen van resultaten, maar ook vooral om de manier waarop deze resultaten worden behaald. Een stijl die mensgericht is, visie, initiatief, en zorgzaamheid combineert lijkt ons niet alleen effectiever maar ook duurzamer. Het is cruciaal om af en toe de tijd te nemen om te luisteren naar de zorgen en ideeën van medewerkers, en samen te werken aan een gedragen oplossing.

Leiders die inspireren en ondersteunen in plaats van bevelen en controleren, bouwen sterkere, veerkrachtigere en meer innovatieve teams. Dit zal uiteindelijk leiden tot een succesvollere organisatie, klaar om samen de uitdagingen van morgen aan te gaan.