

Blog mei 2015

## Tips voor leidinggevendenden om medewerkers te ontwikkelen

<http://www.logistiek.nl/carriere-mensen/blog/2015/5/tips-voor-leidinggevendenden-om-medewerkers-te-ontwikkelen-101134303>

[carrière & mensen](#)

**Managers denken dat lager opgeleiden ‘geen initiatief nemen en niet meedenken’ en lager opgeleide medewerkers vinden dat ‘de managers niets doen met onze ideeën’. Hoe los je deze impasse op? Albert Nieuwenhuis heeft het antwoord.**



Het nut en de zin van sociale innovatie in de logistiek is al vaak besproken: Jack van der Veen blogt [‘Logistiek heeft een nieuwe cultuur nodig’](#) en hij geeft aan dat het niet meer alleen gaat om kosten, maar om snelheid en flexibiliteit. Daarvoor is een andere mindset nodig en andere vormen van leiderschap.

### Sociale innovatie

Ook in het filmpje ‘Sociale Innovatie in de sector logistiek en groothandel’ wordt hiervoor gepleit:

In dit artikel ligt het accent op het gedrag van medewerkers en leidinggevendenden.

### Waarom sociale innovatie?

De toenemende wereldwijde concurrentie dwingt bedrijven continu strategisch te vernieuwen. Herstructureringen, re-engineering en dergelijke verbeteren wel de operationele effectiviteit, maar leveren geen strategisch voordeel op. Verbetermanagement leidt niet tot concurrentievoordeel, innovatie juist wel. Economieën die het grootste herstel laten zien, zijn volgens [Volberda in staat nieuwe toegevoegde waarde](#) te realiseren door innovatie. Hij stelt: het is innoveren of verdwijnen.

[Hamel geeft aan dat managementinnovatie](#) een groter concurrentievoordeel oplevert dan technologische- of productinnovatie. Managementinnovatie is gericht op het zodanig ontwikkelen en stimuleren van mensen dat er bevologenheid ontstaat om voortdurend te zoeken naar vernieuwing. Het accent ligt dan niet langer op de top, maar op de teams lager in de organisatie. Op deze wijze wordt de natuurlijke veerkracht van mensen niet weggezogen, omdat ze invloed hebben op de gang van zaken binnen hun organisatie. Dit betekent voor het gedrag en de houding van medewerkers een grote omslag. Van medewerkers werd in het verleden gehoorzaamheid, feitenkennis en ijver verwacht, terwijl in de toekomst het accent komt te liggen op bevologenheid, initiatief en creativiteit.

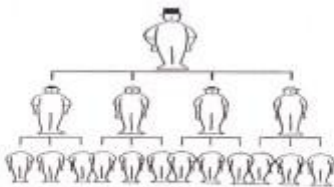
Volberda heeft het effect van innovatie onderzocht en komt onder andere tot de volgende conclusies:

1. Innovatie leidt tot 25% meer rentabiliteit, 20% omzetgroei en 10% winstgroei.
2. 25% van de innovaties wordt bepaald door R&D investeringen, 75% door slim managen en organiseren.

Dit betekent dat mensen, mits aan een aantal voorwaarden is voldaan, zorgen voor het grootste deel van de innovatie. Als medewerkers betrokken en gedreven zijn, hebben ze een grotere neiging om na te denken over vernieuwing dan wanneer deze 'drive' niet aanwezig is. Hiermee is bewezen dat sociale innovatie loont.

## Huidige situatie

De medewerker op de werkvloer staat onderaan de ladder in de hiërarchie. In het voorgaande figuur is te zien dat de onderste laag geen hoofd heeft: op de werkvloer hoef je niet na te denken, alleen maar te doen wat je wordt opgedragen. In een hiërarchische verhouding spelen de begrippen macht en onmacht een grote rol, deze spanning zet bijna altijd de onderlinge verhoudingen onder druk. De chef heeft de macht en die wordt bedoeld of onbedoeld gebruikt in de communicatie met de medewerker. De medewerker komt hierdoor in een afhankelijkheidspositie terecht, waardoor hij niet vrij durft te communiceren en initiatief te nemen.



Het effect van deze top down aansturing heeft vooral een negatieve impact op de veiligheid en daarmee op de ondermijning van het zelfvertrouwen:

### Top down aansturing

### Effect op zelfvertrouwen

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1. verschillende talen spreken             | ik voel me onbegrepen         |
| 2. gericht op controle in plaats van leren | ik doe het nooit goed         |
| 3. uitvoeren wat door anderen is bedacht   | ik kan niet denken            |
| 5. angstcultuur                            | ik durf niet                  |
| 5. geen waardering                         | wat ik doe is niet belangrijk |
| 6. angst om te veranderen                  | ik kan het niet               |

## Gewenste situatie

De gewenste situatie is een platte organisatie met meer beslissingsbevoegdheden op de werkvloer, waardoor meer snelheid en flexibiliteit mogelijk is richting de klant. Duurzame ontwikkeling van medewerkers is de manier om de gewenste situatie te realiseren, waarbij systematisch wordt gewerkt aan kwalificaties waarover medewerkers dienen te beschikken. Vooral direct leidinggevenden hebben de taak deze kwalificaties te stimuleren c.q. te ontwikkelen, omdat zij de meeste invloed hebben op hun medewerkers.

### Kwalificaties medewerkers

[Nieuwenhuis formuleert vijf kwalificaties voor medewerkers](#) om in een platte organisatie, die voortdurend in beweging is, productief te kunnen zijn en blijven:

#### 1. *Zelfvertrouwen*

Zelfvertrouwen komt uit de meeste onderzoeken naar voren als punt nummer één. Vertrouwen geven binnen een veilige atmosfeer is de basis om meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen en stimuleert het zelfvertrouwen.

#### 2. *Volwassen communicatie*

Gelijkwaardige communicatie tussen medewerkers onderling, tussen medewerkers en leiding en tussen medewerkers en klanten. Klantgerichte, platte organisaties vragen niet alleen om zelfstandige besluitvorming, maar ook om sociale en communicatieve vaardigheden. Volwassen communicatie omvat deze aspecten.

#### 3. *Zelfstandige probleemoplossing*

Functioneren binnen een platte organisaties vereist probleemoplossende vaardigheden, maar ook het leren gebruiken van informatiebronnen, het bijhouden van vakkennis, bijscholing en grotere hoeveelheden schriftelijke en digitale informatie kunnen hanteren. Vakkennis en taalbeheersing zijn hierbij van belang.

#### 4. *Samenwerking*

In een platte organisatie komen meer bevoegdheden bij teams op de werkvloer te liggen, waardoor samenwerking een andere betekenis krijgt dan in het verleden het geval was. Samenwerking binnen deze nieuwe context betekent vooral ook problemen oplossen in samenspraak met leiding, collega's en klanten.

#### 5. *Eigenaarschap*

Eigenaarschap is het doel waarnaar toe wordt gewerkt, het uiteindelijke resultaat van de voorgaande vier kwalificaties. Het gaat hier om verantwoordelijk zijn en verantwoordelijk voelen voor het leveren van bepaalde (deel)producten of diensten. Vanuit deze verantwoordelijkheid handelen medewerkers door middel van initiatief nemen, proactief gedrag, besluitvaardig zijn, flexibel zijn en probleemoplossing.

## **Stijl van leidinggeven**

Om voorgaande kwalificaties te stimuleren en te ontwikkelen bespreekt Nieuwenhuis verschillende onderzoeken naar de meest effectieve stijl van leidinggeven.

Het creëren van een veilige basis voor de medewerker is de sleutel tot succesvol leiderschap. Een leidinggevende moet in staat zijn vertrouwen te creëren en anderen te beïnvloeden door het bieden van veiligheid, te zorgen en te inspireren. Als hier aan voldaan is, zullen medewerkers vanuit deze basis meer ondernemerschap, initiatief en proactief gedrag vertonen.

Het blijkt dat coachend leiderschap een positief effect heeft op het geloof in eigen kunnen onder medewerkers; dit effect geldt niet voor directief leiderschap. Geloof in eigen kunnen is, zeker voor lager opgeleiden, van belang voor het zelfvertrouwen. Uit een ander onderzoek komt naar voren dat de stijl van leidinggeven invloed heeft op de veranderbereidheid van een medewerker, waarbij transformationeel leiderschap de sterkste invloed heeft op de veranderbereidheid.

Veel stijlen van leidinggeven dwingen medewerkers tot volgzzaamheid op gedragsniveau, terwijl transformationeel leiderschap zich richt op het beïnvloeden van medewerkers op het dieperliggende overtuigingsniveau, waarbij houding, waarden en opvattingen bespreekbaar

worden gemaakt. De beïnvloeding op dit niveau leidt ertoe dat medewerkers meer gemotiveerd raken en op basis daarvan een hoger prestatieniveau realiseren. Deze stijl van leidinggeven richt zich primair op de transformatie van volger naar iemand die zelf nadenkt en initiatief neemt.

Transformationele leiders formuleren een visie op de toekomst die uitdagend en motiverend is. Ze stimuleren medewerkers intellectueel door zelfstandige probleemoplossing, ze besteden aandacht aan het ontwikkelen van de individuele kwaliteiten van hun medewerkers en ze geven daarin het goede voorbeeld. Hierdoor ontstaat een heel ander effect op het zelfvertrouwen van medewerkers:

<b>Transformationeel leiderschap à</b>	<b>Effect op zelfvertrouwen</b>
a. zelfde talen spreken	ik voel me begrepen
b. gericht op leren	ik doe het goed
c. uitvoeren wat jezelf hebt bedacht	ik kan goed denken
d. veilige cultuur/open/overleg	ik durf
e. waardering, talentontwikkeling	wat ik doe is belangrijk
f. veranderen is een uitdaging	ik kan het

Direct leidinggevend zijn vaak zelf in functie doorgegroeide vakmensen die leidinggeven aan andere vakmensen, waarbij ze veelal gericht zijn op het behalen van de productienormen. Als er een probleem is hebben ze de neiging dit zelf op te gaan lossen. Het halen van de productienorm is een belangrijke waarde in een ploeg. Identificatie met deze waarde is de bindingsfactor binnen de ploeg en als ze de norm halen, dan zijn ze trots op zichzelf en op elkaar.

Deze aandacht voor de inhoud van het werk leidt over het algemeen tot minder aandacht voor de mensgerichte kant van het leidinggeven. Hiervoor zijn sociale vaardigheden nodig en zoals ook [Marijke Gijssels aangeeft](#), zijn deze niet altijd in voldoende mate aanwezig.

Gesprekken voeren met medewerkers vinden ze niet alleen moeilijk vanwege hun sociale vaardigheden, maar ook omdat (lager opgeleide) medewerkers op het vlak van persoonlijke ontwikkeling vrij gesloten zijn. Een ander punt is dat direct leidinggevend vaak lage verwachtingen hebben van hun medewerkers ten aanzien van hun ontwikkelmogelijkheden. Dit heeft als consequentie dat medewerkers weinig nieuwe taken of verantwoordelijkheden toegeschoven krijgen, waardoor de ontwikkeling bij velen stil staat.

De grootste uitdaging die hier ligt voor leidinggevend in de logistiek is een verandering van een taakgerichte stijl van leidinggeven naar de integratie van taakgericht en coachingsgericht: transformationeel leidinggeven.

Download hier het overzicht met [Tips voor leidinggevend](#)

## Boek: 'Onbenutte potentieel van de werkvloer'

Auteur van dit artikel Albert Nieuwenhuis van [Nieuwenhuis Advies en Training](#) schreef onlangs dit boek: 'Het onbenutte potentieel van de werkvloer' (ISBN: 9789462542228). Het is tot stand gekomen in samenwerking met van Gorcum en HRxpress en gepubliceerd via HRxpress. Het boek is onder andere te koop bij [www.hrxpress.nl](http://www.hrxpress.nl) en <http://www.bol.com>.

Lees ook dit artikel op Logistiek.nl: [Het onbenutte potentieel van lager opgeleide logistiek medewerkers](#)