

**ALLEEN
GESCHIKT
VOOR
MEDEWERKERS**

Hoe motiveer ik mijn manager

Ron Rietjens

Inhoud

1	Voorwoord	3
2	Teleurstelling	4
3	Zorgen	7
4	Assertiviteit	11
4.1	Sub assertief	11
4.2	Agressief	11
4.3	Assertief	12
5	Slot	15

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook met bronvermelding van de titel van het boek en naam van de auteur en zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

1 Voorwoord

In veel managementboeken wordt uitgelegd hoe managers jou als medewerker kunnen motiveren. Ook geven diverse managementgoeroes lezingen hoe managers draagvlak kunnen creëren voor hun plannen. Daarmee spreken ze over jou en niet met jou, terwijl jij, met al het werk dat je doet, vaak weet wat wel en wat niet werkt.

Toen ik in mijn rol van consultant deze kramp ontdekte, heb ik besloten om te proberen daar iets aan te doen. Met het boek “De managementfluisteraar” heb ik een aantal technieken beschreven die je kunt gebruiken om de relatie met jouw manager beter en gelijkwaardiger te maken. Daarvoor moet je alleen wel sterk in je schoenen staan. De waarheid is dat je nogal wat lef nodig zult hebben om de relatie gelijkwaardig te maken. De beloning is het meer dan waard, maar dat ervaar je alleen wanneer je de besproken technieken ook daadwerkelijk toepast. De hindernissen die jou daarbij in de weg staan en hoe je die kunt overwinnen, heb ik in het boek “De zeven geheimen voor tevreden medewerkers” beschreven. Daar vind je de mogelijkheden die je hebt om jouw invloed te vergroten en de werksituatie te verbeteren.

Met dit gratis internetboek hoop ik te laten zien hoe je een manager kunt motiveren, zodat jij je werk beter kunt doen. Daar zal jouw manager overigens alleen maar blij mee kunnen zijn. Wanneer jij de werksituatie wil verbeteren en daarbij de hulp van jouw manager vraagt, kan de reactie verrassend zijn. Laten we dan ook niet de fout maken door over managers te praten, zoals zij over medewerkers praten. Want managers zijn ook maar mensen en we hebben elkaar nodig om te worden wie we zijn.

2 Teleurstelling

Er wordt veel geklaagd over de rol van de manager. Door de crisis zijn banen onder druk komen staan en houden de nog werkende medewerkers wel hun mond. Daarmee is het zelfreinigend vermogen bij veel bedrijven verdwenen. Managers proberen op hun manier de problemen op te lossen en denken dat ze het daarbij niet iedereen naar de zin kunnen maken. Ze geloven dat de mensen die bezwaren uiten weerstand bieden. Door deze negatieve signalen te negeren, proberen ze toch hun plannen uitgevoerd te krijgen.

Vanuit jouw positie kan een beslissing van hogerhand onredelijk of ronduit onverstandig overkomen. Als werknemer is het alleen ook mogelijk dat je niet het hele plaatje overziet. Soms zijn extra werk en hogere kosten voor jouw afdeling nodig om een nog grotere kostenbesparing te realiseren voor een andere afdeling. Ze ontdekken zoiets vaak met een waardeestroom analyse of andere financiële rapportage, terwijl jij al lang weet dat er dubbel werk wordt gedaan. Daar zien we het spanningsveld waar managers en medewerkers elkaar kunnen helpen. Je kunt er boos om worden, maar dan zal jouw manager jouw houding niet als hulp herkennen.

Misstanden leiden vaak tot teleurstelling en dat zegt weer iets over onze verwachtingen. Zouden we die gekwetste gevoelens en de teleurstellingen kunnen accepteren of er zelfs iets van kunnen leren? Hoe zouden we onze invloed kunnen vergroten zonder gevaar voor eigen baan?

Om teleurstelling te voorkomen en zeker te stellen dat verwachtingen worden waargemaakt, worden ze vastgelegd in afspraken. Projectcontracten, roadmaps en plannen van aanpak moeten onze verwachtingen omschrijven en borgen dat we geen misverstanden hebben.

Als een opdracht dan toch nog fout gaat, wil je als betrokken medewerker natuurlijk proberen om de zaak te redden. Alleen lukt dat meestal niet. Wanneer jij gaat proberen het probleem op te lossen zonder jouw manager daarbij te betrekken, kun je in de problemen komen. Jouw manager is dan geen onderdeel van die oplossing en de natuurlijke reactie is dan om kritiek te geven. Ga maar na wat jouw reactie is wanneer het management een plan heeft bedacht waar jij niet bij betrokken bent geweest. Dan kijk je toch ook eerst naar de nadelen?

Naast dat we al snel een mening hebben over voorstellen, kunnen onduidelijke instructies ook een oorzaak zijn van teleurstellingen. Je zou dan kunnen denken dat het jouw schuld is. Dan bestaat het gevaar dat je gaat geloven dat je niet goed genoeg bent voor dit werk. Je zou zelfs een compromis met jezelf kunnen sluiten door te gaan geloven dat je niet meer bent dan je doet. Terwijl onredelijke, onrealistische of onduidelijke verwachtingen ook een oorzaak kunnen zijn waarom iets niet lukt of mis gaat.

Wanneer het eindresultaat niet bevalt of niet wordt gehaald, zou jouw manager de conclusie kunnen trekken dat jij als medewerker onbetrouwbaar bent of de competenties mist om te doen wat verwacht wordt en volgens hem duidelijk was. Dan is het aan jou om aan te tonen wanneer de opdracht onduidelijk was. En als je zelf niet gelooft in jouw eigen talenten, ga je dat niet proberen. Laat staan dat je kunt laten zien wat jouw talenten zijn.

Steeds meer managers willen kansen benutten en gaan op zoek naar jouw talenten. Dat gebeurt alleen nog veel te weinig. Als jouw manager daar niet op uit is, kun je er ook voor kiezen om als verantwoordelijk medewerker te wijzen op de feiten. Noem die feiten niet als verwijten en probeer los van de emotie te kijken wat er gebeurt. Vraag wat je nodig hebt om er iets aan te doen en probeer daarvan te leren. Zorg dat je krijgt wat je nodig hebt.

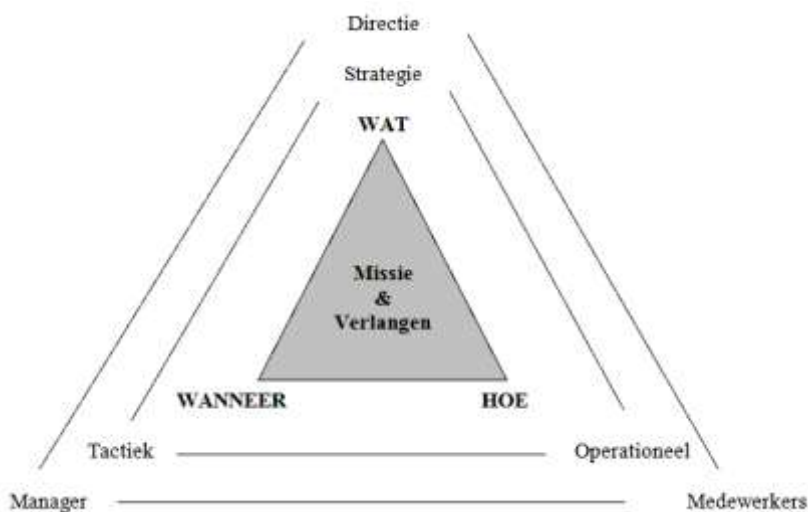
Wacht op een antwoord! Ga niet weg en praat niet verder voordat je een concreet antwoord hebt gekregen. Zo help je jouw manager om feitelijk te kijken naar wat er gebeurd is en wordt het ook duidelijk wanneer er onrealistische of verwarrende instructies waren. Dan kan hij de plannen bijstellen of duidelijkheid geven. En als je echt iets fout hebt gedaan, krijg je concrete aanwijzingen waar je van kunt leren. In beide gevallen kun je hem waarderen voor zijn eerlijkheid en steun en zo wordt de samenwerking veel prettiger.

3 Zorgen

Als medewerker maak je jezelf soms zorgen om het bedrijf waar je werkt. Sommigen vragen zich zelfs af hoe het mogelijk is dat er nog geld wordt verdiend. Soms wordt er ook niets verdiend en leidt het bedrijf verlies. In de directiekamers wordt dat opgemerkt na zo'n al eerder genoemde financiële rapportage. Vervolgens is het de taak van die directie om zo'n situatie op te lossen.

Wanneer er verlies wordt gemaakt, moet een directie een plan bedenken om weer winst te gaan maken. Want voor een bedrijf geldt altijd de in- een uitgaande geldstroom. Jouw salaris behoort bij de uitgaande geldstroom en voor jouw inspanningen moet er dus een klant zijn die bereid is daarvoor te betalen. Dat geldt overigens ook voor het salaris van jouw collega's, manager en directie.

Om te zorgen dat die allemaal waarde toevoegen en de verschillende verantwoordelijkheden in een bedrijf zichtbaar te maken, kunnen we kijken naar de besturingsdriehoek. Door de verschillende rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden van een bedrijf in zo'n besturingsdriehoek te plaatsen, wordt duidelijk welke verantwoordelijkheid bij iedere rol ligt.



Medewerkers, managers en directie kunnen elkaars rol versterken door alleen te spreken over respectievelijk het HOE, het WANNEER en het WAT. Wanneer alle betrokkenen zich hieraan houden, versterken de rollen elkaar en kunnen ze hindernissen voor elkaar wegnemen. Jij kunt als medewerker hiermee een begin maken door te zeggen wat jij nodig hebt om te doen waar jij verantwoordelijk voor bent. Zeg dus niets over wat er moet gebeuren en wanneer. Wanneer je daar over wil beslissen zul je directeur of manager moeten worden. Zo kun je samen met de directie en het management alle werkzaamheden groeperen rond het gemeenschappelijke verlangen. Daarmee komen de drie rollen dicht bij de missie en het verlangen en wordt de driehoek qua oppervlakte kleiner. Dan is er geen sprake meer van draagvlak creëren, omdat iedereen elkaar in zijn eigen rol versterkt. De meest gestelde vraag is dan:

WAT HEB JIJ NODIG OM ONS GEZAMELIJKE DOEL TE REALISEREN?

Op die manier wil iedereen, binnen zijn eigen invloedssfeer, bijdragen om de bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken. Zo kan iedereen vanuit zijn eigen positie doen wat nodig is om het door de directie gestelde doel (WAT) te realiseren (HOE) op een moment dat haalbaar is (WANNEER). Dan hoeft niemand meer te zoeken naar bezwaren en ligt de uitdaging op het wegnemen van elkaars belemmeringen.

Als je iets mis ziet gaan, kan je daarover klagen. Dat is ook logisch want je ergert je aan wat er mis gaat. Alleen helpt dat niet om de situatie te verbeteren. Jouw manager zou zelfs kunnen gaan

denken dat je niet constructief bent en dat werkt zeker niet in jouw voordeel.

Op bestuurlijk niveau gaat men overigens wat minder soepel met kritiek om. Meestal geldt daar het “drie keer oei is doeï” principe. Een keer een fout of niet tijdig of kritisch reageren, leidt dan tot een teleurstelling. De tweede teleurstelling is dan gelijk de laatste waarschuwing, want de derde oei is een doeï. Dan is er ineens een onverenigbaar verschil van inzicht of is er behoefte aan een vernieuwende en frisse aanpak en wordt de betreffende bestuurder bedankt voor bewezen diensten. Maar we hebben het hier niet over directeuren of jouw manager, maar over jou als medewerker. Voor jou is het belangrijk te weten dat redenen waarom iets niet verstandig zou zijn niet tellen voor jouw manager. Jouw manager heeft een opdracht gekregen en die moet hij uitvoeren. Het enige wat jij kunt doen is duidelijkheid vragen. Wat kun je doen wanneer jouw manager onduidelijk is of een voorstel doet dat volgens jou niet haalbaar of wenselijk is?

Met jouw kennis en ervaring zie je veel dingen die beter zouden kunnen. Managers proberen daar wat aan te doen en noemen dat het wegnemen van verspilling. Als medewerker voel je die verspilling meestal als ergernis. Hoe jij je werk doet mag je zelf weten. Het gaat er dan om niet harder te werken maar slimmer te werken. Maar met uitspraken over het WANNEER of het WAT, moet je dus oppassen. Wanneer iets moet gebeuren of wat er moet gebeuren is niet aan jou. Dat beslissen jouw manager en de directie. Zij zijn de werkgever en geven jou werk. Ze beheren het geld en bepalen het salaris. En wie betaalt, bepaalt ook wat er eerst moet gebeuren. Wanneer je daar iets aan wil doen, kun je beter jouw manager inschakelen en niet op eigen houtje initiatieven ondernemen. Neem jouw manager mee in het verhaal en laat weten wat je van plan bent.

Medewerkers die in plaats van kritiek te uiten de relatie met hun manager centraal stellen en proberen er samen uit te komen, zullen voor de lange termijn effectiever zijn. Dat betekent dus niet dat je alles moet slikken, maar dat je moet zeggen wat je wil en vragen wat je nodig hebt om aan de verwachtingen en belangen van jouw manager en van jezelf te kunnen voldoen. Dan voel je ook de opluchting wanneer alle verwachtingen over en weer zijn uitgesproken. Dat voelt opgeruimd, klaar en schoon. Dat is een soort emotionele hygiëne in (werk)relaties die beter werkt voor je nachtrust dan welk pilletje ook.

4 Assertiviteit

Om die emotionele hygiëne te behouden is het belangrijk dat je assertief bent. Over assertiviteit bestaan nogal wat misverstanden. Velen denken dat het assertief is om een bijdehante opmerking te maken of een grote mond te hebben. Dat is het alleen niet.

4.1 Sub assertief

Dit gedrag is in onze cultuur sociaal gezien het meest geaccepteerde gedrag. Je bent vriendelijk en beleefd en beweegt mee met wat anderen willen en zeggen. Je ontwijkt iedere situatie of keuze die afwijkt van de groep. Wanneer je een andere mening hebt, hou je die voor jezelf. Groepsdruk en sociaal wenselijke gedrag komen voort uit de verwachting dat “dit” normaal is en iedereen zo zou moeten denken en handelen. Het is nou eenmaal prettiger wanneer we het met elkaar eens zijn.

Wanneer we allemaal voor elkaar zorgen en proberen elkaars belangen te respecteren, is er bij sub assertief gedrag niet zoveel aan de hand. Maar wanneer er mensen zijn die hun zin willen doordrijven, kan dit ten koste van jou gaan. Wanneer jouw belangen niet worden gerespecteerd en jij zegt dat je het gevoel hebt gedwongen te worden, kan dat leiden tot een verontwaardigde reactie. Ze vinden jouw gedrag dan ineens niet normaal.

4.2 Agressief

Die aanval om te bepalen wat normaal zou zijn is best agressief. Van jou wordt verwacht dat ook normaal te vinden. Wie zich dan gaat verdedigen, reageert alleen ook agressief. De boosheid over dit onrecht kan ertoe leiden dat je steun gaat zoeken bij anderen,

om vervolgens de ander te “confronteren” met zijn volgens jou niet normale gedrag. Dus jij bepaalt dan ineens wat normaal zou zijn en je staat als kempfanen tegenover elkaar. Je kunt dan zelfs zo kwaad worden, dat je die ander wel even zult leren hoe de wereld in elkaar zit. Dan gaat het al snel hard tegen hard en voor je het weet heb je een vette ruzie.

Confronteren werkt dus niet wanneer je er samen uit wil komen. Het voorkomt een volwassen gesprek en leidt alleen maar tot ruzie en op zijn best een verdedigende reactie. Er is dan ook een andere optie die veel beter werkt.

4.3 Assertief

Je bent assertief als je voor jezelf opkomt en tegelijkertijd respect hebt voor de mening en zienswijze van de ander. Dat vraagt van jou dat je niet toestaat dat een ander jouw grenzen negeert of overschrijdt. Je mag zeggen dat je bepaalde zaken niet accepteert, terwijl je tegelijkertijd ook respect hebt voor de mening van de ander. Hoe afschuwelijk je die ook vindt. Je laat de ander dus in zijn waarde, zoals je dat ook voor jezelf doet. Dat lukt alleen wanneer je geen oordelende houding aanneemt en probeert begrip te tonen. Je kunt het dan eens worden over het feit dat je het niet met elkaar eens bent. Maar als je zonder oordeel probeert te begrijpen, ontstaat ruimte voor de ander om ook begrip te krijgen voor jouw zienswijze.

Een begripvolle reactie wordt over het algemeen al snel als verwarrend ervaren. Weinig mensen zijn echt assertief. Je zegt, met respect voor de ander en zijn mening en zienswijze, hoe jij over zaken denkt. Daarbij stel je op een vriendelijke manier jouw grenzen en bent daarin duidelijk en consequent. Vaak wordt de vriendelijkheid, die bij assertiviteit hoort, verwart met zwakte.

Agressieve mensen denken dan dat ze jou kunnen overtuigen en raken gefrustreerd wanneer je uitlegt wat jou hindert om aan die verwachtingen te voldoen. Je blijft overeind staan door bijvoorbeeld jouw keuze of overwegingen te herhalen en te zeggen wat je nodig hebt om de ander tegemoet te kunnen komen. Evenwichtige mensen gaan dan het gesprek aan en zullen proberen jou te begrijpen of geven wat je nodig hebt. Ze zoeken naar wat gemeenschappelijk is en proberen een gezamenlijke oplossing te bedenken. Maar agressieve mensen hebben dan eerst tijd nodig om die teleurstelling te verwerken. Zoiets vraagt veel van hun incasseringsvermogen. Wie dat incasseringsvermogen niet heeft, zal dan geen oog kunnen hebben voor jouw belangen en boos blijven reageren.

Wanneer jij rustig en vriendelijk blijft reageren, krijgen ze geen voet aan de grond. Door frustratie kunnen dominante mensen dan agressief worden en gaan dreigen. Ze respecteren geen andere mening of zienswijzen. Ze zoeken niet de gemeenschappelijkheid en blijven proberen om jou te veranderen. Je kunt ze alleen helpen door stand te houden en duidelijk te zijn over wat jij nodig hebt om aan hun eisen tegemoet te kunnen komen.

Dat geldt ook voor jou. De kunst is dan om te proberen te begrijpen wat de ander zegt en nodig heeft. Geef ze het gevoel dat je begrijpt wat ze willen en herhaal wat zij verwachten of normaal vinden in je eigen woorden. Wanneer de ander het gevoel krijgt dat je hem of haar begrijpt, daalt de spanning. Dat verhoogt de kans op een gelijkwaardig gesprek. Wanneer de rust is teruggekeerd, kun je begrip vragen voor jouw zienswijze en wat jij nodig hebt.

Het zou ook zomaar kunnen gebeuren dat jouw kalme reactie en de uitleg van de ander maken dat je tot de conclusie komt dat je zelf te snel in je wiek geschoten was. Het kan ook dat jij iets

verkeerd begrepen had. Een kalme assertieve houding kan ook dan een ruzie voorkomen. Misschien is het nog belangrijker dat jouw manager gaat waarderen dat jij open staat voor argumenten en oprecht zoekt naar mogelijkheden om elkaar tegemoet te kunnen komen en te helpen. Wie over zijn eigen ego heen stapt, verleidt ook de ander om hetzelfde te doen. Zoek wat je gemeenschappelijk hebt en probeer elkaar te helpen. Het is misschien niet veel, maar het is alles.

5 Slot

Veel managers denken dat ze hun medewerkers moeten motiveren en weten niet dat medewerkers gewoon goed werk willen leveren. Bovendien is al dat leuren en sleuren voor jouw manager ook alleen maar vervelend. Als jij dan ook nog eens gaat klagen of aangeven wat er allemaal niet deugt, is het best te begrijpen dat jouw manager dat als weerstand ziet.

Leg de puzzelstukjes bij elkaar, zodat jij jouw deel kunt doen om de werksituatie te verbeteren. Zeg dus wat je wil en vraag wat je nodig hebt. Dan kan jouw manager duidelijkheid en richting geven aan jouw werk. Verras hem door de rollen om te draaien en hem of haar te motiveren die duidelijkheid en richting te geven. Dat is tenslotte ook de rol van een manager.

Zo kunnen we elkaar helpen om op ons eigen vakgebied te worden waar we goed in zijn. Dat geldt ook voor jou als medewerker. Dan kunnen we elkaar bij de zaak betrekken en ergernissen voor elkaar wegnemen. Dan kunnen we samen succes hebben in wat we ondernemen en vieren wat we samen bereikt hebben. En welke manager wil daar nou niet aan meewerken?