



Nieuwsbrief Co-Efficiënt Management Consulting

Waarom nieuwe managers het vaak niet snappen

Vijf misvattingen die prestaties van de nieuwe manager in de weg staan

Hoe komt het toch dat zelfs de meest begaafde mensen vaak zoveel moeite hebben om een succes te maken van een leidinggevende functie? De oorzaak die zo voor de hand ligt, wordt vaak over het hoofd gezien: voor het eerst de baas worden van een team. Dat is een ingrijpend transformatieproces met serieuze gevolgen voor de teamleider zelf én voor de organisatie.

Langdurig onderzoek

Linda Hill is Professor of Business Administration op Harvard Business School in Boston. Ze deed meer dan 15 jaar onderzoek naar mensen die de transitie doormaakten naar een management rol. Haar focus lag vooral op de sterspelers die gepromoveerd werden tot leidinggevende.

Waarom het zo moeilijk is om te leren leiding te geven

Vaak zijn het de best presterende mensen - met de grootste mond over hoe het beter kan - die de droompromotie krijgen. In hun vorige rol was succes vooral afhankelijk van hun eigen inzet en acties. Als manager krijgen ze nu de verantwoordelijkheid voor het bepalen en implementeren van de agenda voor een hele groep. En dat kan heel pijnlijk zijn. Soms zelfs gepaard gaan met momenten van intense paniek. De nieuwe manager moet een heleboel gewoonten en ideeën afleren. En veel nieuwe inzichten en een andere aanpak adopteren. Hij moet ook nieuwe manieren vinden om zelf voldoening te vinden in zijn werk en om voor zichzelf succes meetbaar te maken.

Vijf misvattingen die prestaties van de nieuwe manager in de weg staan

Uiteindelijk vinden de nieuwe managers wel hun draai in de nieuwe rol. Maar de overgang naar het leiding geven kan een stuk makkelijker en prettiger. Als managers zich bewust worden van de volgende vijf misvattingen.

1. Kenmerken van de nieuwe rol

misvatting: autoriteit: *“Nu heb ik eindelijk de vrijheid om mijn eigen ideeën in te voeren”*

realiteit: afhankelijkheid: *“Het zet me nu met mijn benen op de grond om me te realiseren dat iemand die voor me werkt er ook voor kan zorgen dat ik eruit gestuurd word”*



Waar nieuwe managers dachten eindelijk vrij en onafhankelijk te zijn in hun nieuwe rol, schrikken ze van het web van relaties waar ze in terecht komen. Niet alleen met hun teamleden, maar ook met hun leidinggevendenden, collega's op hetzelfde niveau en anderen binnen en buiten de organisatie. En allemaal doen ze een (vaak conflicterend) beroep op hen. Die relaties veroorzaken druk in de dagelijkse routine, hectiek en fragmentatie van de tijd. De misvatting is dat nieuwe managers denken zich te moeten concentreren op het leiden van hun ondergeschikten. Maar het creëren van succes vereist dus vanaf het begin het bouwen en onderhouden van een netwerk van goede relaties met alle belangrijke partijen waar het team afhankelijk van is.

2. Bron van macht

misvatting: formele autoriteit: *“Eindelijk kom ik bovenaan de ladder”*

realiteit: alles behalve autoriteit: *“Mensen zijn weerbarstig, ik moest het echt verdienen”*

Veel nieuwe leiders adopteren al snel een praktische, directieve aanpak. Niet omdat ze zo

graag hun macht willen uitoefenen, maar omdat ze denken dat dit de manier is om tot resultaat te komen. Al snel komen ze er dan achter dat naarmate hun ondergeschikten meer getalenteerd zijn, ze ook minder gemakkelijk 'gewoon' orders opvolgen. De nieuwe managers ontdekken steeds meer dat ze vertrouwen, respect en krediet moeten verdienen bij hun collega's. Ze kunnen geshockeerd en zelfs beledigd zijn dat hun track record niet voor zichzelf spreekt.



Welke kwaliteiten bijdragen aan hun geloofwaardigheid – daar hebben ze vaak geen idee van...

- Ze moeten hun karakter tonen: de intentie om het goede te doen. Niet verwachten dat de teamleden wel weten dat hun nieuwe baas uit het juiste hout gesneden is, maar laten zien dat ze de juiste bedoelingen hebben.
- Ze moeten hun competentie tonen: dat ze weten hóe ze het goede moeten doen. Dat kan lastig zijn, want ze denken dat ze competent zijn. Maar dat zijn ze niet op alle terreinen. Nieuwe leiders moeten leren om niet te operationeel en te directief te zijn, maar juist goed te leren luisteren naar de experts in het eigen team.
- Nieuwe leiders moeten ook hun invloed kunnen demonstreren. Hun talent om het goede te leveren én om dingen voor elkaar te krijgen. Door samen te werken met het team en met de andere spelers in de organisatie. Het zaaien en verkrijgen van invloed is vooral moeilijk voor nieuwe leiders, omdat zij 'de kleine baasjes' van de organisatie zijn. Ze moeten het nog verdienen.

3. Gewenste uitkomst / doel

misvatting: control: *"Mijn ondergeschikten moeten voldoen aan de regels"*

realiteit: commitment: *"voldoen aan de regels is iets heel anders dan betrokkenheid en inzet van de mensen"*

De meeste nieuwe teamleiders verlangen van hun ondergeschikten dat ze voldoen aan de regels. Ze zijn bang dat als ze dát niet vanaf het begin duidelijk maken, dat de mensen dan over ze heen zullen lopen. Daarom hechten ze vaak te veel aan hun formele autoriteit. En zelfs áls ze dan voor elkaar krijgen dat iedereen volgens de regels werkt, dan blijkt dat een valse overwinning. Want wat écht nodig is, is commitment, enthousiasme en initiatief van de teamleden. Want als dat er niet is, dan kan de manager niets delegeren. Met een open en onderzoekende houding kan de manager veel meer bereiken. Door vragen te stellen *"Hoe wil je dit aanpakken?"* en door de consistentie van de acties te onderzoeken: *"Hé, je wilde X gaan doen vanwege ... en nu doe je Y. Hoe zie je dat?"*

4. Leidinggevende focus

misvatting: 1-op-1 leidinggeven: *"Mijn rol is om goede relaties te bouwen met individuele ondergeschikten"*

realiteit: leiden van een team: *"Ik moet een cultuur creëren waardoor de groep het maximale uit zichzelf kan halen"*



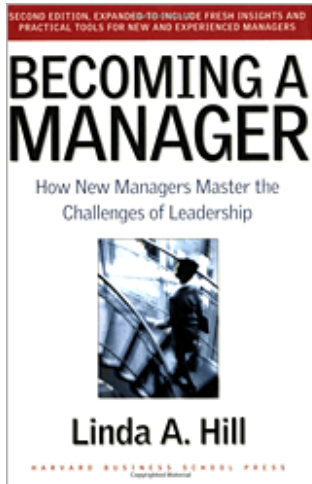
Het verkrijgen van geloofwaardigheid en krediet in de organisatie vereist van nieuwe managers dat ze productieve persoonlijke relaties tot stand brengen. En nog veel belangrijker dan dat is dat ze uit moeten vogelen hoe ze de kracht van het team kunnen vergroten. Als ze zich alleen op de 1-op-1 relaties focussen, kan dat proces zelfs ondermijnd worden. Iedere beslissing over een individueel teamlid (zoals het verlenen van een speciaal privilege) heeft effect op het gehele team (kan demotiveren). De focus van de nieuwe manager moet liggen op het bouwen van een echt team, de normen en waarden van de groep, de samenwerking. Daarmee kan hij het totale probleemoplossende vermogen van alle talenten in het team sterk vergroten.

5. Belangrijkste uitdaging

misvatting: de operatie draaiende houden: *"Mijn taak is om ervoor te zorgen dat de operatie gladjes verloopt"*

realiteit: veranderingen doorvoeren waardoor het team beter presteert: *"Ik ben verantwoordelijk voor het initiëren van veranderingen om de team prestatie te vergroten"*

Inderdaad, de complexiteit van het voortzetten van de status quo van een operatie kan al je tijd en energie absorberen. En daarnaast moeten nieuwe managers zich realiseren dat zij verantwoordelijk zijn voor nieuwe initiatieven. Voor het aanbevelen van veranderingen die de totale prestatie zullen verbeteren. Vaak moeten ze daarvoor de bestaande processen of structuren ter discussie stellen. En dat gaat boven hun formele autoriteit. Ze zien hun eigen verantwoordelijkheid vaak te smal. En in plaats van zelf actie te ondernemen hebben ze de neiging om af te wachten en ondertussen publiekelijk hun superieuren te bekritisieren en de systemen ervan te beschuldigen dat ze niet werken.



Kortom: het valt niet mee om een nieuwe manager te zijn. Vooral omdat hij of zij zich vaak geïsoleerd voelt. Heel weinig managers vragen om hulp. Dat komt door een andere misvatting: de baas moet alle antwoorden weten. Stel je voor dat men gaat denken dat de promotie een vergissing was. En stel je voor dat je collega's jouw angsten en tekortkomingen tegen je gaan gebruiken. Of dat jouw baas jou als stom of naïef gaat zien als je met een vraag komt.

Uiteindelijk vraagt ongeveer de helft van alle nieuwe managers om hulp aan zijn directe baas. Bijvoorbeeld omdat er een crisis dreigt. Vaak zijn ze opgelucht als blijkt dat hun superieuren vrij tolerant staan tegenover hun vragen en vergissingen.

Het bieden van hulp aan nieuwe managers is daarom niet alleen belangrijk voor de personen in kwestie, het is ook cruciaal voor het succes van de gehele organisatie.

Bron: Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership

(Harvard Business School Press)

Nieuw leiderschapstalent

Co-Efficiënt ontwikkelt leiderschap programma's op maat voor uw organisatie.

Eén van de tools die we gebruiken om leidinggevende talenten in kaart te brengen is de Talent en Motivatie Analyse (TMA). Een blauwdruk die de talenten van uw medewerkers combineert en groepeert op vijf hoofdgebieden:

Emotionele balans

Sociale talenten

Leidinggevende talenten

Beïnvloedende talenten

Organisatorische talenten

Uit onderzoek is gebleken dat bij reguliere assessments nogal wat fouten ontstaan. Dit komt doordat de kandidaat zich vaak mooier voordoet. Hij vertoont sociaal wenselijk gedrag... hij doorziet het doel van de vraag.

Om deze onzuiverheden te tackelen is de TMA ontwikkeld. Door middel van een interactieve methode worden de emotionele balans, talenten en drijfveren van een kandidaat in kaart gebracht. De Talent en Motivatie Analyse (TMA) onderscheidt zich van andere analysemethodieken zoals de klassieke psychologische tests, doordat het uitgaat van de 'ware' talenten van iemand. De TMA werkwijze is daarom opbouwend en objectief. Vanuit het ware potentieel kan namelijk niet alleen worden aangegeven in hoeverre iemand succesvol zal zijn in een specifieke context (functie of omgeving), maar ook kan een inschatting worden gemaakt van de 'ontwikkelgebieden'.

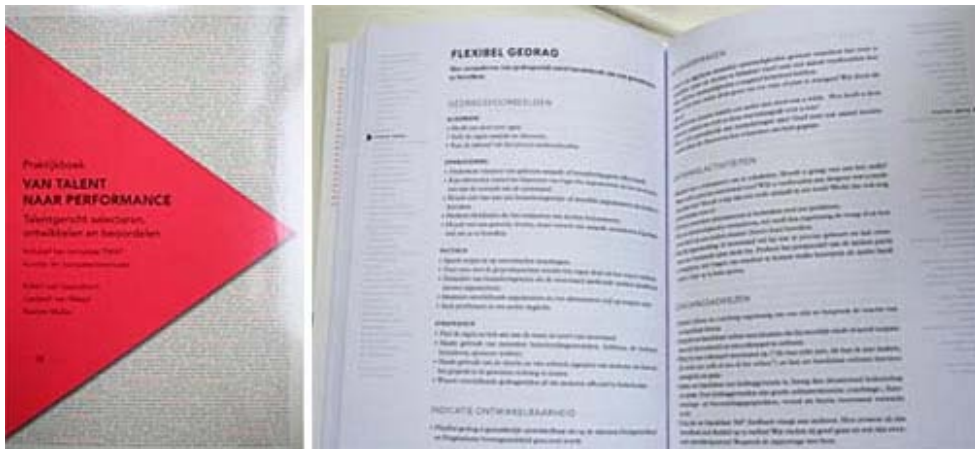
Met een TMA wordt snel duidelijk of die stermedewerker die u op het oog heeft om te promoveren tot teamleider ook werkelijk die kwaliteiten en het potentieel heeft!

Voor meer informatie: kijk op www.co-efficientconsulting.nl of bel Louise Kemps 06 52 313 474.

Co-Efficiënt met Talent Management op Performa



Op 7 en 8 oktober was Co-Efficiënt aanwezig op hét HR evenement van 2009 in de Jaarbeurs, de Performa. Samen met andere licentiehouders deelden we het nieuwe praktijkboek “Van Talent naar Performance” uit aan geïnteresseerde bezoekers. Met dit boek kunt u talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen. Het bevat handleidingen om sollicitatie-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken te voeren. Daarnaast vindt u er een overzicht in van het complete TMA competentiemodel dat bestaat uit 50 uitgewerkte competenties. Met deze methode wordt direct inzichtelijk welke competenties gemakkelijk en welke moeilijk ontwikkelbaar zijn op basis van iemands unieke talenten.



Interesse? Het boek is nu te koop voor € 42,95 ondermeer via www.managementboek.nl.

Wilt u een GRATIS EXEMPLAAR? stuur dan een mailtje met uw adresgegevens en telefoonnummer naar louise.kemps@co-efficientconsulting.nl.

En we zorgen ervoor dat het boek naar u toe komt.

Afmelden nieuwsbrief

Als u deze nieuwsbrief niet meer wilt ontvangen, stuur dan een mailtje naar louise.kemps@co-efficientconsulting.nl. Dan verwijderen wij het adres uit het mailbestand.

www.co-efficientconsulting.nl