

Tijd voor iets anders

Als manager of ondernemer streef je naar topresultaten en een hoge mate van continuïteit voor je bedrijf. De enige zekerheid die je als manager dan ook hebt is het creëren van continue verbeteringen en veranderingen. Het handhaven van de status quo is immers funest. Over een sprong in de emotionele diepten van je bedrijfsvoering.

Als een gemiddelde manager uit het bedrijfsleven praat over veranderingen doelt hij vaak op een activiteit die een vorm van verbetering of vernieuwing bevat. De rationele kant van het in gang zetten van veranderingen in de bedrijfsvoering is dan ook bijvoorbeeld vaak geënt op een rationele samenhangende analyse en omvat veelal een ordelijk en gestructureerd opgezet planmatig beleidsproces. Geen wonder dat indrukwekkende ideeën om mens en organisatie te transformeren nog al eens mislukken in de praktijk. De planmatige rationele benadering is veelal te eenzijdig gericht. Veranderen is immers bovenal mensenwerk en vergt additioneel een verdieping in de psychologie van veranderingsprocessen en diepere emotionele processen die indirect van invloed zijn.

Meer dan ratio

Een verandering, of dat nu op individueel, team of organisatieniveau is komt immers vooral tot stand door en met mensen. En mensen zijn van nature ondoorgrondelijke emotionele wezens. Niet voor niets dat tegenwoordig het bedrijfsleven wordt doordrenkt met nieuwe managementtrends en hypes waarbij zowel spiritualiteit als emotionaliteit het sleutelwoord tot daadwerkelijke transformatie van mens en bedrijf blijken te zijn. Uit de praktijk blijkt dat mening manager liever voor dit soort zaken wegfietst dan ze onder ogen durft te zien. De tendens heerst dat het emotionele deel van de mens maar gedoe is. Ongrijpbaar, vluchtig en lastig te beheersen.

Toch is het om te kunnen komen tot effectieve veranderingen in de bedrijfsvoering van belang je te verdiepen in onderliggende emotionele aspecten. Medewerkers zijn immers meer dan hun ratio en verstand alleen. Als medewerkers bijvoorbeeld geconfronteerd worden met veranderingen in het beleid, die consequenties hebben voor hun werk, kunnen er bijvoorbeeld weerstanden optreden. Ook kan het voorkomen dat medewerkers maar moeilijk nieuwe werkinstructies opvolgen. Om als manager een antwoord te krijgen op de vraag waarom medewerkers niet doen wat van ze verwacht wordt is het van belang inzicht te hebben in de innerlijke, veelal door emoties aangedreven motivatiefactoren die mensen bewegen. In het algemeen kan gesteld worden dat

ieder mens te maken heeft met een natuurlijk innerlijk spanningsveld. Enerzijds zoekt de mens naar nieuwe uitdagingen en ervaringen. Anderzijds streeft de mens naar een fundamenteel gevoel van veiligheid en houdt hij dat wat hij heeft graag vast. Als manager of ondernemer is het van belang te beseffen dat medewerkers, vanuit hun innerlijke essentie, vooral een gevoel van grip, controle en beheersing willen hebben. Als mensen voor hun gevoel geen grip hebben op hun werksituatie of er teveel dingen tegelijk veranderen in de bedrijfsvoering dan kan dat mensen angstig en gestrest maken. De menselijke geest werkt van nature dusdanig dat de innerlijke beschermingsmotor dan veelal onbewust in gang wordt gezet. Medewerkers zullen dan vernieuwingen of verbeteringen tegen kunnen gaan houden door bijvoorbeeld vast te houden aan het oude vertrouwde, ze kunnen vermijdingsgedrag gaan vertonen, apathisch gaan reageren of in het ergste geval in opstand komen en negativiteit in je team veroorzaken. Bied medewerkers dus vooral duidelijkheid en geef hun een structuur die houvast biedt.

Rust en uitdagingen

Een ander belangrijk aspect waar je als manager rekening mee dient te houden is vooral de manier waarop, in het algemeen, menselijke motivatie tot stand komt. In essentie wordt de mens gedreven en gemotiveerd door twee vormen van basisbehoeften. De ene vorm is vooral gericht op rust en vervult behoeftes in termen van veiligheid, zekerheid, bevestiging en erbij willen horen. De andere vorm is vooral gericht op uitdagingen en vraagt om grensverleggende perspectieven zoals afwisseling, groei, ontwikkeling en individuele uniciteit. Tussen deze twee vormen heerst een innerlijk spanningsveld. Als je medewerkers wilt motiveren voor nieuwe dingen bekijk dan eens waar je medewerkers zich bevinden en stem je communicatiebeleid hier op af. Andere psychologische inzichten met betrekking tot menselijke motivatie spreken vooral in termen van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie wordt vooral door factoren van buitenaf bepaald. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de werkomstandigheden en materiele beloningen. Intrinsieke motivatie wordt gekenmerkt door een motivatie die voortkomt uit innerlijke factoren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verantwoordelijkheid, betrokkenheid, voldoening en waardering. De intrinsieke motivatie betreft veel meer het emotionele gedeelte van de mens en komt veel meer voort uit de gevoelswereld. Intrinsieke motivatie is dan ook lastig objectief meetbaar maken. Uit diverse onderzoeken blijkt echter dat intrinsieke factoren bij de mate van voldoening in het werk een grotere rol spelen dan extrinsieke factoren. Wil je als manager dus succesvol vorm geven aan vernieuwingen in je bedrijfsvoering vergeet dan vooral niet de intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie wordt vooral gekenmerkt door een

motivatie die voortkomt uit een innerlijk ervaren positieve emotie. Die zorgt er simpelweg voor dat medewerkers er voor gaan en zich optimaal in zullen zetten.

Emoties aanboren

Praktisch gezien betekent het vooral dat je een sfeer creëert waarbij medewerkers zich vooral emotioneel betrokken voelen bij zaken die het bedrijf en de uitvoering van het werk aangaan. Als je als manager van 'buiten af' je beleid oplegt aan medewerkers is de kans tot falen redelijk groot. Als je als manager de intrinsieke motivatie weet aan te raken bij medewerkers dan is de kans op slagen in de praktijk vele male groter. Effectieve communicatie met zowel alle individuele medewerkers als wel met het gehele team, vormt hierbij het sleutelwoord. Middels communicatie kun je immers de intrinsieke motivatie en de emoties van medewerkers aanboren. Emoties vormen dan ook een belangrijke brandstof om te kunnen komen tot essentiële veranderingen. Daarnaast creëren veranderingen in je bedrijfsvoering bijna altijd per definitie gevoelens van onzekerheid. Het is dus van belang een hoge mate van intrinsieke en emotionele betrokkenheid te creëren waardoor mogelijke gevoelens van onzekerheid bespreekbaar en hanteerbaar worden gemaakt. Bijna geen enkele medewerker is in staat zich in te spannen voor zijn werk als hij zich niet betrokken voelt bij de achterliggende gedachtegangen en doelstellingen van veranderingen. Houd medewerkers dus niet in het ongewisse maar communiceer vooral met ze over hun gedachtegangen en gevoelens en betrek ze in een vroeg stadium bij mogelijke verbeteringen in je bedrijfsvoering.

Emotiebevorderende bedrijfscultuur

Als manager is het tevens van belang organisatiebreed een goed basisfundament te creëren waarbij je een bedrijfscultuur creëert die emotie bevorderend werkt. Aan de hand van een aantal aspecten in de bedrijfsvoering kun je bekijken of de cultuur in je bedrijf emotieremmend werkt of juist emotiebevorderend. Een emotiebevorderende bedrijfscultuur wordt in het algemeen gekenmerkt door een intuïtieve aansturing die indien nodig zeer snel kan worden bijgestuurd. Intuïtie wordt hier gedefinieerd als een integratie van de rationele feitelijke kant met de emotionele gevoelsmatige kant. Je boort dus beide menselijke basiscapaciteiten aan. Daardoor ben je in staat om snel, flexibel en op een juiste wijze in te spelen op veranderingen. De besluitvorming vindt niet alleen plaats op basis van cijfers, details en feiten maar is voornamelijk gericht op mogelijkheden, ingevingen en hoofdlijnen. Als manager bewaak en overzie je hiermee als een generalist het geheel. Details van je bedrijfsvoering delegeer je naar medewerkers en je coacht mensen vooral op het leren werken vanuit hun eigen kracht en het kunnen nemen van hun verantwoordelijkheid. In emotiebevorderende culturen creëert de manager een open en directe sfeer.

Medewerkers durven elkaar rechtstreeks aan te spreken bij onenigheid en kunnen ondanks de onderlinge verschillen met respect en waardering omgaan met elkaar. Als manager stuur je hier ook op aan en bevorder je een hoge mate van teamspirit. Je stimuleert het herkennen en erkennen van elkaars zwaktes en creëert een sfeer waarin risico's genomen mogen worden en dus ook fouten mogen worden gemaakt. Je rekent medewerkers niet keihard feitelijk af maar brengt een wederzijdse communicatie op gang waarbij je een sfeer scheidt van vertrouwen en veiligheid. Hierdoor kan de medewerker leren van mogelijke fouten en zal hij eerder kiezen voor het aangaan van nieuwe uitdagingen en verbeteringen in zijn werk. Werk dus vooral emotiebevorderend.

Onderdeel	Emotie remmend	Emotie bevorderend
Structuur	<i>Gecentraliseerd</i>	<i>Gedecentraliseerd</i>
Besluitvorming	Objectief, rationeel, feiten, details en rekenmodellen	Subjectief, intuïtief, mogelijkheden, overzicht, hoofdlijnen en ingevingen.
Leiderschap	Autoritair, straffend, sturend, mensen zijn werkkrachten, delegeren gebeurt nauwelijks, geënt op macht.	Persoonlijk, belonend, begeleidend, coachend, verantwoordelijkheid gevend, medewerker is collega, veiligheid en vertrouwen scheppend.
Cultuur	Gesloten en indirecte communicatie, koud, subculturen, lage teamspirit, laag niveau onderling respect en waardering.	Open en directe communicatie, warm, hoge teamspirit, leercultuur, onderling respect en waardering. Erkenning van elkaars sterktes en zwaktes.
Type medewerker	Maakt zich niet druk over problemen. Apathisch en onverschillig. Eigen hachje. Ontwijkt nieuwe collega's. Blijft bij de oude werkwijze.	Denkt mee en steekt de helpende hand toe. Trots op bedrijf. Open naar nieuwe collega's. Staat open voor verbeteringen.
Prestaties	Competitie, elkaar bestrijdend. Rationele doelen.	Gericht op het beste voor het geheel. Flexibele doelen, individueel en toch samenwerkend.
Motivatie	Extrinsiek gericht, geld en arbeidsvoorwaarden.	Intrinsiek gericht, passie, groei en ontwikkeling.

Tekst; Nathalie van Spall, werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. nvanspall@mana.nl, www.mana.nl, 076-5339108.