



Het klassieke top-down management werkt niet meer. De snelheid waarmee de wereld verandert en de toegenomen concurrentie, maakt dat het klassieke management ervoor zorgt dat bedrijven en organisaties te traag reageren op ontwikkelingen van buitenaf. Volgens managementauteur Jan den Breejen is het tijd voor andersom managen.

# DOE HET EENS... ANDERS OM

## Management anarchie

Binnen bedrijven en organisaties heersen ontelbare ideeën. Door verouderde leiderschap schatten veel bedrijven deze ideeën vaak niet op de juiste waarde. Het is de hoogste tijd om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven en te betrekken bij het oplossen van problemen, het beter en effectiever maken van organisatie en te innoveren van onderop zoals Den Breejen zegt: *power to the people*.

'Je ziet al dat sommige bedrijven via *crowdsourcing* hun klanten laten meedenken in productontwikkeling maar bedrijven benutten nog te weinig het potentieel van medewerkers als het gaat om beleid en product- of procesinnovatie. Het loont aantoonbaar om mensen meer vrijheid geven door bijvoorbeeld zelfsturende teams of 'team brain' bijeenkomsten in te zetten waarbij mensen worden losgelaten. Veel klassieke managers vinden andersom managen eng. Ze zijn bang dat de creativiteit van hun ondergeschikten hun eigen gezag ondermijnt, zo blijkt uit recent onderzoek. Terwijl je mensen meer vrijheid kunt geven maar tegelijkertijd ook harde afspraken kunt maken over doelstellingen targets.' Het is heel belangrijk dat managers 'afgerekend' worden op de ontwikkeling van hun medewerkers. De ING doet dat en het rendement van het leren is enorm toegenomen.

## De vitale en betrokken medewerker

Volgens Den Breejen zorgt meer ruimte voor creativiteit voor vitalere medewerkers. 'Niets is mooier dan dat je in je dagelijks werk uit je routine wordt gehaald en mee mag denken om je



werk beter of anders te doen. Het feit dat mensen ruimte krijgen om ideeën naar voren te schuiven en dat ze gehoord worden geeft ze 88% meer zelfvertrouwen en werkplezier, zo blijkt uit een onderzoek dat hij heeft verricht.

Deze trend noemt men sociale innovatie, Kaizen of Lean. Al doende leren experimenteren waar bedrijven als Nissan, ING en Nedtrain al concreet meer aan de slag zijn gegaan en harde resultaten boeken. En denk nu niet dat het medewerkers ontslaat van hun verantwoordelijkheid en dat ze de hele dag lopen te dagdromen om wat leuke dingen te bedenken, het stelt hogere eisen aan de werknemer, ze komen uit hun comfort-zone.

Den Breejen ziet het ontwikkelen van 'high performance werknemers' als zijn missie in zijn functie als programmanager bij het ISBW. Hij heeft hier in 1995 de Personal Performance Methode ontwikkeld waarbij leren en werken hand in hand gaan. 'Mensen die daarmee een opleiding volgen, worden getoetst aan de hand van een business case. In het bedenken en maken van die case gaan ze met de theorie een concreet verbeterproject maken voor een probleem of kans binnen hun organisatie. Dat kan van toepassing zijn op de eigen afdeling maar dat kan ook een bedrijfsbreed werkproces zijn. 88% van alle businesscases wordt ook echt in- of uitgevoerd. De gemiddelde winst is € 25.580,- en 11% levert meer dan een ton op. Je ziet dat de cursisten persoonlijk gegroeid zijn en meer passie voor het werk hebben gekregen. Moet ik nog meer zeggen dat andersom managen werkt?'

### Creativiteit en zelfsturing vereist leiderschap

Andersom managen begint volgens Den Breejen met de vraag vanuit het management aan medewerkers: wat zou jij willen en kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen en wat heb je daarvoor nodig? Vraag aan medewerkers een duidelijk plan met een duidelijke visie en daag ze uit een analyse te maken en om hun voorstel te beargumenteren. Probeer resultaatafspraken anders te maken. Kijk niet alleen naar targets maar ook naar zaken als

mate van klanttevredenheid en persoonlijke groei. Maak voor leidinggevende afspraken over de mate van bevoegdheid en groei van medewerkers. 'Ik merk dat managers steeds beter in staat zijn om ook de meer sociaal-emotionele ontwikkeling van medewerkers te faciliteren. Dat is voor mij de basis om mensen een gro-

'Het is de hoogste tijd om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven en te betrekken bij het oplossen van problemen.'

tere bijdrage te laten leveren aan bedrijfsdoelstellingen. Ik denk dat we nu in een tijdperk terecht komen dat we een grotere behoefte krijgen aan zingeving, inspiratie en de meer 'zachte' kant van werk. Vooral op het hogere management niveau hebben we gemerkt dat grote ego's en het blind nastreven van snel financieel gewin desastreuze gevolgen kunnen hebben. Dat is een verkeerd signaal is geweest naar de mensen op de vloer. Faciliterend leiderschap is de sleutel om een high performance organisatie te worden. ■

## WIE IS JAN DEN BREEJEN

Drs. Jan D. den Breejen CM, CT (1963) is managementauteur en partner bij Personae en Securex HR Research. Hij werkt part time als programmamanager bij het ISBW. Daarnaast is hij lector bij de Schouten & Nelissen University en verbonden aan de Speakers Academy. Zijn boek 'De High Performance Organisatie: een integrale benadering' (Kluwer 2009) werd in 2010 het nr.1 managementboek in de categorieën Lerende Organisatie, Performance Management en Slow Management.