

CREATIEF DELEGEREN EN CONFRONTEREN

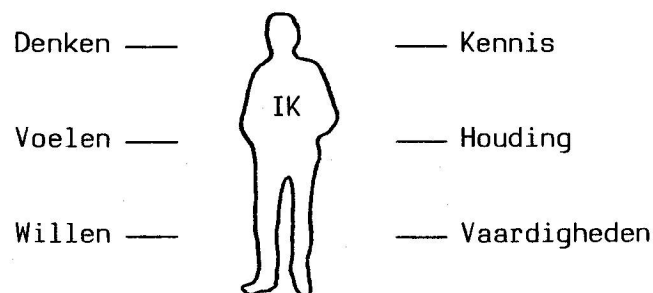
Het is in het belang van de leidinggevende, de medewerker en de organisatie wanneer de individuele creativiteit, schepingskracht in mensen wakker wordt geroepen en werkzaam wordt.

Het gaat er daarbij om, de mensen zó dicht bij hun bron te brengen dat ze zelfstandig en geïnspireerd kunnen handelen, binnen de context en het beleid van de organisatie.

Mensen die zich vrij voelen om met zelf gevonden, vernieuwende oplossingen en aanpakken te komen, die zich daarvoor verantwoordelijk stellen, initiatieven durven nemen en van hun fouten willen leren maken het verschil uit tussen een gewoon en een buitengewoon bedrijf. Het is de leidinggevende veel waard om dit voor elkaar te krijgen; maar de sleutelvraag is: welke aanpakken belemmeren het bereiken van dit doel en waarom en hoe kun je het doen slagen?

Over leiding geven, delegeren en ook over confronteren is al veel gezegd en geschreven. Op ideeëengebied is vaak voldoende beschikbaar, maar de werkelijkheid blijkt, bij pogingen haar te veranderen, erg weerbarstig te zijn. Blijkbaar bestaan er geen recepten of methoden die op zich tot het beoogde resultaat leiden. Dit heeft te maken met het feit dat vaste gewoonten, vaste handelingspatronen in mensen, zowel bij leidinggevendenden als bij medewerkers, zo buitengewoon moeilijk te veranderen zijn.

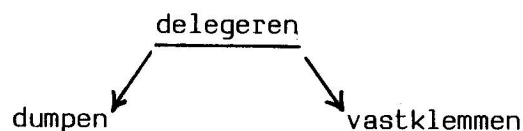
Dit kan het beste zichtbaar gemaakt worden met behulp van de bekende drie te onderscheiden vermogens: denken, voelen en willen, welke het menselijke individu ten dienste staan en die zich uiten als vermogens in kennis, houding en vaardigheden.



Bij het vernieuwen van eigen handelingsgewoonten gaat het dus niet alleen om het zich eigen maken van nieuwe gedachten en ideeën op dit gebied. Dat is wel het begin. Ook moet de eigen houding, de verhouding tot het nieuwe gedrag positief worden. Pas dan kunnen, door veel oefenen, de nieuwe gedachten in de vaardigheden langzaam tot leven komen. En juist de

houdingsverandering, het op eigen kracht afscheid nemen van oude patronen en het zich eigen maken van nieuwe gaat niet vanzelf, maar vraagt om een stap voor stap leerproces.

Terug nu naar het delegeren. Algemeen kun je stellen, dat er twee extreme vormen bestaan waarin de intentie tot delegeren terecht kan komen.



Dumpen wordt gekenmerkt door het met weinig of geen instructie geven van taken aan medewerkers. Er is nauwelijks begeleiding bij de uitvoering. De leidinggevende laat de klus innerlijk los op het moment dat hij de taak opdraagt. Hij overschat de medewerkers en er vindt geen evaluatie plaats. De medewerkers raken nogal eens overbelast.

Vastklemmen is de tegenpool hiervan. De leidinggevende kan z'n taak eigenlijk niet echt loslaten, aan een ander overlaten. Hij is voortdurend bezorgd dat het niet naar (zijn) wens zal geschieden. Omdat de medewerkers zodra ze iets niet naar zijn idee uitvoeren van het werk ontheven worden, leren ze nauwelijks en de kans op onzekerheid is groot. De leidinggevende zal hier vaak overbelast raken.

Het hier gepresenteerde dilemma heeft te maken met de vraag hoeveel werkelijke ruimte de leidinggevende bereid is af te staan. Is dit weinig of niets, dan kweekt hij afhankelijke en onzekere medewerkers. Is dit veel, dan loopt hij de kans dat wat de taak oplevert niet aansluit bij doelen en beleid van de organisatie.

Belangrijke gezichtspunten voor de "weg van het midden" zijn:

1. Delegeren is geen techniek maar een kunst. Het gaat erom medewerkers zowel ruimte te delegeren voor hun taak (bevoegdheden, middelen), alsook de grenzen duidelijk aan te geven: binnen welke beleidskaders dient hij bij de invoeering van de taak te blijven. Geef als leidinggevende enkele wezenlijke kenmerken aan waaraan het eindresultaat moet voldoen, alsmede wat de essentie van de taak is. Laat binnen die ruimte de medewerker ook echt vrij om zelf creatief oplossingen te zoeken. Ook al voldoen die niet aan wat de leidinggevende in z'n hoofd heeft.

2. Bekijk individueel per medewerker: hoe kan ik zijn vermogens steeds verder ontwikkelen, investeren in uitbreiding van zijn capaciteiten? Maak bewust de taken en vrije ruimte telkens wat groter, evenals de bevoegdheden. Blijf de essentie van de taak mededelen, alsook de wezenlijke kenmerken. En laat de eigen voorkeursoplossing vallen (of doe het anders zelf). Met andere woorden, breng de gedachte dat mensen zich kunnen ontwikkelen in het handelen in de praktijk.

Maak de aldus gedelegeerde taken tot een leerproces, opdat de medewerker zich er maximaal aan kan ontwikkelen. Kijk terug op het geheel van instructie en uitvoering en voer zo'n gesprek dat er voor beiden lering plaatsvindt. Dit biedt - beter dan het krampachtig voorkomen van fouten - de grootste kans dat fouten zich niet zullen blijven herhalen. En hiermede zijn we aangeland aan het vermogen tot confronteren.

Bij delegeren hoort confronteren, in de zin van het terugspiegelen van de gevolgen van het handelen. Zonder dit leren wordt men zich moeilijker bewust van hoe het gaat en hoe het zou moeten verlopen. Hoé dit confronteren wordt aangepakt is wezenlijk voor het slagen van het leerproces. Ook hierbij zijn in de praktijk twee extreme vormen te onderscheiden:



Bij het "de huid volschelden" als extreme vorm, is vaak sprake van het ongenueanceerd uiten van onlustgevoelens, waarbij het gebeurde vaak maar ten dele de aanleiding is. Er wordt afgereageerd, zodanig, dat de ander als zondebok wordt afgeschilderd. Meestal met een eenzijdige presentatie van de feiten. Hoe de medewerker reageert is mede afhankelijk van zijn temperament, maar de kans dat beiden via dialoog tot een werkelijke leeropbrengst komen is klein.

Het "zwijgen om de lieve vrede" wordt gekenmerkt door het om de hete brei heendraaien. Indirecte, suggestieve communicatie zonder de dingen bij de naam te noemen. De vrees voor de gevoelens en emoties van de ander, of de vrees voor de gevolgen in het relationele, verhinderen een echt terugspiegelen van de effecten. Oordelen worden juist doordat ze niet worden uitgesproken zo sterk gevoeld. Ook hier zal geen echte lering plaatsvinden.

Dit dilemma heeft mede te maken met de twee rollen van de leidinggevende: die van beoordelaar van de prestaties van de medewerkers in het licht van de organisatiedoelen; en de rol van opleider van zijn medewerkers, investeerder in hun vermogens. En de bijkomende moeilijkheid bij het functioneren als opleider blijft natuurlijk de hiërarchische positie.

De "weg van het midden" wordt hier gekarakteriseerd door het wegblijven uit de twee uitersten. Hoe?

1. Vertel aan de hand van concrete feiten en waarnemingen hoe iets gewerkt heeft, welke effecten en gevolgen zijn opgetreden. Hou de beoordeling hiervan terug.
2. Vraag na, welke van de effecten wel en welke niet waren beoogd. Ga na hoe dat laatste dan toch is opgetreden.
3. Vraag de betrokkene naar zijn standpunt hierover en vervolgens wat hij voor een volgende gelegenheid hieruit heeft geleerd. Wat doe je dan anders? Waarom?

Zowel op deze wijze confronteren, alsook delegeren vraagt voor de leidinggevende een door hem bewust gewild oefentraject, waarbij hij zich eerst de eigen gewoonten volledig bewust moet worden. Het is dus geen recept dat je kunt invoeren, maar een ideaal waar je via een stap voor stap leerproces steeds dichterbij komt. En parallel daarmee kan een houding versterkt worden van:

- . fouten durven (laten) maken en ervan leren;
- . risico's nemen om creatieve oplossingen en onorthodoxe aanpakken te vinden;
- . leren van ervaringen;
- . bemoedigen van degenen die je dit ziet doen.

Dit zal er zeker toe bijdragen dat vanaf het begin de individuele creativiteit, scheppingskracht van medewerkers in het belang van hen zelf en de organisatie werkzaam zal gaan worden.