



Waarom goede ideeën niet altijd de top bereiken

Is jouw manager een nee-schudder?

Het lijkt de evidentie zelf: medewerkers die ideeën aandragen om hun organisatie vooruit te stuwten. Toch blijkt dat hun managers vaak terughoudend zijn in het aanmoedigen of gebruiken van dergelijke input. Hoe komt dat?

TEKST WILLIAM VISTERIN



Wat bedrijven een fijne werkplek maakt, is de jaarlijkse oefening van organisaties als *Top Employer* en *Great Place to Work*. Er zijn een paar gebieden waar werkgevers het verschil maken, en geloofwaardigheid en respect staan daarbij bovenaan. "Levert het management ook effectief wat het belooft", haalt Astrid Vandenbroucke van *Great Place to Work* aan. "Ook respect vanuit dat management is een belangrijk element. Zoekt het management bijvoorbeeld antwoorden op suggesties en ideeën."

NIET DE MANAGER ZELF

Inspelen op feedback maakt voor werknemers dus een groot verschil, maar in de praktijk blijkt dat niet altijd evident. Sommige managers gaan zelfs zover dat ze ideeën actief negeren.

Dit ligt echter niet aan de keuzes of beperkingen van die managers, die te gehecht zouden zijn aan de status quo of bang voor verandering. Een recente studie van de universiteiten van North Carolina en Maryland, aangehaald in *Harvard Business Review*, biedt een andere kijk op de zaak. Managers negeren ideeën niet uit onwil, maar omdat ze te maken hebben met beperkingen die voortkomen uit de structuur en cultuur van hun organisatie. Twee factoren blijken daarbij doorslaggevend: een gebrek aan autonomie en een focus op kortetermijnresultaten.

GEBREK AAN AUTONOMIE

Managers hebben vaak niet de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen over veranderingen op de werkvloer. De besluitvorming ligt in veel organisaties bij de absolute top, waardoor ze slechts uitvoerders zijn van beleid dat elders is vastgelegd. Dit gebrek aan autonomie weerhoudt managers ervan om met input van medewerkers aan de slag te gaan. Een voorbeeld is een productie-manager die weet dat zijn team waardevolle inzichten heeft over het verbeteren van werkprocessen. Maar de bureaucratie binnen de organisatie en het langdurige goedkeuringsproces maken het moeilijk om veranderingen door te voeren. De studie toont aan dat managers vaak ontmoedigd raken om ideeën op te halen. Het ge-

brek aan handelingsvrijheid werkt namelijk verlamdend op hun motivatie om medewerkers aan te moedigen hun stem te laten horen.

KORTETERMIJNDENKEN

Naast een gebrek aan autonomie speelt de focus op de korte termijn eveneens een grote rol. Managers worden vaak afgerekend op directe resultaten, zoals het behalen van productiedoelen of kwartaalcijfers. Dit moedigt hen aan om zich te richten op snel zichtbare successen, ten koste van langetermijnverbeteringen. In het eerder genoemde voorbeeld van de productiemanager zou het doorvoeren van een procesverbetering tijdelijk voor verstoringen kunnen zorgen. Dit risico, gecombineerd met de druk om productiedoelen te halen, ontmoedigt een manager om gesprekken over verandering te starten.

De onderzoekers ontdekten dat managers pas actief ideeën van medewerkers oppikken wanneer zij zowel autonomie hebben als een langetermijnvisie. In hun experiment bleek dat managers zonder langetermijnoriëntatie, ongeacht hun mate van autonomie, even terughoudend waren in het aanmoedigen van input als hun minder autonome collega's. Alleen de combinatie van beide factoren leidt tot een omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd om hun ideeën te delen.

WAT KUNNEN ORGANISATIES DOEN?

Het is verleidelijk om managers de schuld te geven van het gebrek aan een spreekcultuur binnen teams. Ze zouden beter moeten luisteren en minder angstig moeten zijn voor verandering. Maar het is aan organisaties om een cultuur te creëren waarin managers hierin worden ondersteund.

Alleen wanneer managers de vrijheid en middelen krijgen om op ideeën van medewerkers in te spelen, en beloond worden voor langetermijnresultaten, kunnen zij de weg vrijmaken voor innovatie en groei. Zo kunnen werknemers ook echt gehoord worden en wordt jouw manager een ja-knikker.



Er zijn een paar gebieden waar werkgevers het verschil maken, en geloofwaardigheid en respect staan daarbij bovenaan



▲
Nog meer interessante artikels te ontdekken op: www.jobat.be