

# MT Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/mtblad](http://www.rendement.nl/mtblad)

ZO ONTWIKKELT U PROACTIVITEIT BIJ AFWACHTENDE MEDEWERKERS

# Proactieve vuurtjes aanwakkeren

**Sommige mensen hebben geen enkele aanmoediging nodig. Ze zien het werk dat gedaan moet worden, wachten bij problemen niet af en leveren een actieve bijdrage zonder dat u daarom hoeft te vragen. Maar niet iedereen neemt even gemakkelijk initiatief of komt met eigen ideeën. Hoe krijgt u ook de meer passieve medewerkers in beweging? Dat is nog niet zo gemakkelijk. Uw eigen gedrag is daarbij van cruciaal belang.**

**D**e kans dat u als leidinggevende zelf een proactieve persoonlijkheid heeft, is tamelijk groot. U bent immers niet vanzelf op deze positie terecht gekomen. Vagen stellen, ingevingen opvolgen en de omgeving naar uw hand zetten: proefondervindelijk heeft u zo ontdekt dat initiatief nemen loont. Inmiddels weet u niet beter dan dat u invloed heeft. Oplossingsgericht denken, zelfstandig handelen en knopen doorhakken zijn voor u een tweede natuur.

## Belang

Wat nu als er iemand in uw team zit die de zaken op zijn beloop laat, kansen voorbij laat gaan en zijn mening niet laat horen? Voor proactieve mensen is dit moeilijk te begrijpen, zelfs ietwat frustrerend. De prestaties van uw afdeling hangen immers nauw samen met het vermogen om te anticiperen op problemen, processen te verbeteren en kansen te grijpen. Zeker wanneer u werkt met zelfsturende teams of midden in een verandering zit, is meedenken en initiatief nemen een vereiste. U heeft er dus

belang bij ook bij de meer afwachtende medewerker proactiviteit te stimuleren.

## Risikant

Hoe gaat u dit doen? Waarschijnlijk zult u de medewerker uitnodigen om met ideeën te komen en hem wijzen op de talloze mogelijkheden om zijn invloed aan te wenden. Dit is echter geen snelle

## Er zijn ook schaduwkanten

Proactief werkgedrag staat bekend als een moeilijk te ontwikkelen competentie. Het is gericht op verandering, toont het vermogen om vooruit te denken en het ontstaat zonder aansporing van buitenaf. Ook kan het zich uiten op manieren die u minder waardeert, zoals klagen, protesteren, van de opdracht afwijken of met de regels sjoemelen. Dat we dergelijke gedragingen als negatief beschouwen, is overigens niet altijd terecht. Ook dit zijn tekenen van betrokkenheid bij het werk en de zaak.

route naar succes. Proactief gedrag is riskant voor iemand die dit niet gewend is. Stel je voor dat je faalt, afgaat of teleurstelt! Het hangt dus nauw samen met eigen effectiviteit: vertrouwen in eigen kunnen. U maakt het er ook niet beter op wanneer u uw medewerker voorkauwt wat hij moet doen. Daardoor komt de lat alleen maar hoger te liggen en dat maakt nog eens extra onzeker.

## Overleven

U kunt proactiviteit zelfs ongewild in de kiem smoren. Niet alleen door met suggesties te komen, maar ook door uw medewerker steeds te betrekken bij uw eigen initiatieven. U genereert dan zoveel werk dat u hem dwingt tot reactiviteit: het omgekeerde van wat u beoogt. Tot slot speelt de werkdruk een rol: een medewerker die zich al overbelast voelt, is gericht op overleven en kan de wens om proactiever te worden er gewoon niet bij hebben.

## Werkklimaat

Proactiviteit ontstaat onder bepaalde voorwaarden. Van cruciaal belang is het werkklimaat in uw team. Bedenk dat het nog maar kort gangbaar is om meer initiatief te verlangen. De heersende leiderschapsstijl was de afgelopen decennia overwegend directief: als werknemer deed je wat de baas zei. Het kost tijd om daarin verandering te brengen. Wanneer u een coachende stijl hanteert, de omgeving veilig is en de organisatiecontext ondersteunend, durven mensen eerder hun nek uit te steken. Wordt aan deze

randvoorwaarde niet voldaan, dan kunt u hoog of laag springen: uw medewerker blijft passief.

Maar ook als wél aan alle randvoorwaarden is voldaan, ontstaat proactiviteit nog niet vanzelf. Mensen gaan pas iets doen als ze zich voldoende capabel voelen, gemotiveerd zijn en de kans krijgen. Denk daarom aan het volgende:

- 1 **Vaardigheid.** Het geloof in eigen kunnen is zoals gezegd een belangrijke bron voor het nemen van initiatief. Laat dus merken dat u vertrouwen heeft in de capaciteiten van uw medewerker. Ook kleine gedragingen als hulp aanbieden, feedback vragen en anderen spontaan helpen zijn vormen van proactiviteit: maak hem hier opmerkzaam op.
- 2 **Motivatie.** Niet iedereen is even gedreven om bij te dragen aan de strategische doelen van de organisatie. Maar bijdragen aan de prestaties van het team of de taakhoud meer naar eigen hand zetten, daar lopen veel mensen wél voor warm. Zo boort u de motivatie aan om proactief gedrag te vertonen: dat kan immers op meerdere fronten. Zo groeit de zin om zelf ook te gaan experimenteren met de verschillende vormen van proactief gedrag.
- 3 **Gelegenheid.** Iemand moet natuurlijk wel de kans krijgen om initiatieven te ontwikkelen, bijvoorbeeld door een nieuwe taak te krijgen of een project te gaan trekken. Maar let op: als ideeën en initiatieven niet worden gehoord, door anderen worden neergesabeld of als iemand anders met suggesties aan de haal gaat, is de lol om nieuw gedrag te proberen er natuurlijk snel vanaf.

### Concreet

Hoe leidt u proactief werkgedrag van uw medewerkers in goede banen? Wacht in elk geval niet tot het vijf voor twaalf is wanneer u niet tevreden bent over de mate van initiatief. Breng proactiviteit in elk ontwikkelgesprek ter sprake als het belangrijk is voor de functie. Wat u verder kunt doen:

- Stel uzelf kwetsbaar op en laat merken dat u soms ook maar wat experimen-



teert. Zo merken uw medewerkers dat iets nieuws proberen veilig is.

- Beloon iemand voor proactief gedrag, door dit gedrag concreet te benoemen.
- Draag uit dat u initiatief waardeert, zelfs als het soms tot fouten leidt.
- Stimuleer uw medewerkers om een plan B te hebben, en te bedenken wat er mis kan gaan. Met de obstakels in beeld is anticiperen gemakkelijker.
- Laat besluiten vooraf of achteraf verantwoorden al naar gelang de zelfstandigheid. Bouw de begeleiding af als het goed gaat en geef steeds iets meer beslissingsruimte.
- Vraag om feedback en stimuleer uw team dit ook te doen. Dit zorgt voor een open werkklimaat en een lerend team.
- Geef de ander ruimte om te groeien. Bied een cursus of coach aan of laat de medewerker oefenen met nieuwe vaardigheden. Natuurlijk zonder dat het allemaal direct perfect moet gaan.
- Waak tot slot voor de neiging u persoonlijk aangevallen of ondermijnd te

voelen als een medewerker niet levert waarop u hoopt. Stel uw oordeel uit en toon interesse in de beweegredenen van uw medewerker. Maak daarna duidelijk wat u wel, en wat u níet wilt.

In sommige situaties is proactiviteit niet gewenst of is er eerst overleg nodig. Wanneer er over en weer begrip is, kunt u het gedrag van uw medewerker beter sturen. Als u hem dan ook nog zinvolle en uitdagende werkzaamheden biedt en de vrijheid om taken naar eigen inzicht uit te voeren, is proactiviteit ontwikkelen zeker mogelijk.

Uw medewerker profiteert van toegenomen werkplezier en zelfwaardering. Uw afdeling profiteert omdat medewerkers zichzelf ontwikkelen en dit tot betere prestaties leidt. Dit alles komt ook uw organisatie ten goede.

*Martine Vecht leidt professional organizers op en is auteur van 'Het ABC van plannen, organiseren en optimaliseren', e-mail: [info@schoolvoororganizing.nl](mailto:info@schoolvoororganizing.nl), [www.schoolvoororganizing.nl](http://www.schoolvoororganizing.nl).*