

00:00:03

Roland: Gemicromanaged worden voelt een beetje als straf, toch? Het voelt een beetje alsof je, vroeger vooraan in de klas, dan op dat eerste rijtje moest gaan zitten.

00:00:13

Jan-Willem: Welkom bij Werken aan groei. Vandaag zit ik in de studio met schrijver en HR expert Roland Grootenboer over micromanagers. Roland welkom in de studio! Leuk dat je er bent!

00:00:23

Roland: Dankje.

00:00:23

Jan-Willem: We gaan het vandaag hebben over micromanagement. En toch even vragen: heb jij zelf wel eens een micromanager gehad?

00:00:32

Roland: Ja, deze persoon, ik hoop dat hij niet luistert. Maar ja, ik heb wel eens leidinggevend gehad die trekjes hadden. Ja zeker.

00:00:39

Jan-Willem: Er luisteren ook behoorlijk wat managers en leidinggevend naar deze podcast. Dus om maar met de deur in huis te vallen en om die mensen een spiegel voor te houden, waaraan kun je nou zelf zien dat je aan het micromanagen bent?

00:00:52

Roland: Ja, laten we dat begrip eerst even een klein beetje ontleden. Dat is denk ik belangrijk, om jezelf daarin te kunnen herkennen. Ik denk dat een micromanager, zoals we dat zeggen, graag op de vingers kijkt en zich met details bemoeit die minder van belang zijn. Dat is soort van het feitelijke gedeelte. Dus dat je echt op een ontzettend detailniveau meekijkt met je mensen en daar ook op stuurt en feedback op geeft. Dus je krijgt een mailtje. Dat mailtje is perfect qua inhoud, qua context, met de juiste personen, maar er staat één komma verkeerd en je kan het niet laten om daar een mailtje over terug te sturen en te zeggen: hey, die komma. Dus ik denk dat dat het concrete gedeelte is. Daarnaast zit er natuurlijk een subjectief gedeelte bij. Ik denk dat gemicromanaged worden ook iets subjectiefs is. Je hebt het gevoel dat er iemand constant op je vingers kijkt, over je schouders meekijkt, terwijl dat misschien helemaal niet zo hoeft te zijn. Dus ik zou er wel een onderscheid tussen willen maken. Het gevoel dat je bekeken wordt en ook daadwerkelijk degene zijn die op die komma's slakken zout legt.

00:01:55

Jan-Willem: Ja, en kan die manager zichzelf daarin herkennen of kijken managers niet vaak genoeg in de spiegel daarvoor?

00:02:02

Roland: Ik denk dat heel veel mensen het niet doorhebben. Dus ik denk dat wat je ziet bij micromanagers als je één stap achteruit neemt is dat het vaak mensen zijn, waarbij de temperatuur zelf een beetje hoog oploopt. Dus het zijn vaak mensen die zelf het overzicht missen en dan de neiging hebben om het gebrek aan overzicht en controle daar grip op te krijgen door heel dicht op de materie te gaan zitten. Terwijl waar mensen het juist goed onder doen en waar mensen onder floreren is juist als je een stap achteruit neemt, de voorwaarden creëert, mensen autonomie geeft om hun

eigen werk te doen. Maar het is, om antwoord geven op je vraag, denk ik lastig om te herkennen omdat het vaak een gevolg is van zelf al best wel aan je taks zitten. Gebrek aan overzicht, misschien een gebrek aan ervaring en het gevoel dat je soms misschien aan een tafel met directieleden zit. Dat je op de man of vrouw af wordt gevraagd: hoe zit het daarmee? Je dat eigenlijk niet weet, en dan vervolgens in de volgende teammeeting er met gestrekt been ingaat. Ik denk dat dat gedrag dat er meer in zit. Als je in de spiegel kijkt en eerlijk bent, heb je het gevoel van controle en zo niet, botvier je dat dan op je mensen of blijf je de voorwaarden scheppen zoals dat zou moeten?

00:03:12

Jan-Willem: Dus eigenlijk zit het al gewoon in sommige mensen. Zij zijn meer micromanager van zichzelf.

00:03:19

Roland: Daar zitten natuurlijk wel verschillen. Ik denk dat de beste managers hier heel weinig van hebben en dat mensen die per ongeluk op deze plek terecht zijn gekomen omdat ze lang genoeg zijn blijven zitten of omdat ze een grote bek hadden, vaak mannen, door zijn gegroeid in zo'n rol. Heel graag de baas wilden worden. Waarvan we overigens weten de mensen die het liefst de baas willen worden, dat zijn de slechtste managers. Dat zijn ook de managers die dit soort gedrag vertonen en in plaats van vertrouwen, loslaten, autonomie geven, voorwaarden scheppen, dicht op de bal gaan zitten omdat ze zelf eigenlijk geen idee hebben.

00:03:54

Jan-Willem: Zij willen controle hebben om maar de baas te kunnen blijven.

00:03:56

Roland: Ja, dat nou, zo zou je kunnen zeggen. En ik denk dus dat het soms ook zo is dat ze zien dat hun teamleden het eigenlijk beter weten dan zij, ze dat zelf niet zo goed uit kunnen leggen en dan heel veel context nodig hebben om dat goed over te kunnen brengen. Dus ik vind het echt een teken van een incapabele manager bij wie het heel hoog zit.

00:04:16

Jan-Willem: Kan het ook gebeuren dat goede leiders micromanagers worden?

00:04:20

Roland: Ja, dat denk ik wel. We schetsen natuurlijk nu een beetje een beeld dat er één type boze bluffende man is die zo kort op de bal zit. Maar ik denk ook dat goede leiders hierin kunnen vervallen. Op het moment dat je dus dat controleverlies hebt of er een gebrek aan vertrouwen is, dat kan natuurlijk. En soms geven mensen daar ook wel aanleiding toe. Dus ik vind in die zin dat, het wordt natuurlijk als iets heel negatief gezien, maar ik denk eerder dat het iets is wat je samen kunt vaststellen, dat je dat kunt observeren en dat je volgens mij hoe komt het dat jij als leidinggevende dit gedrag vertoont? Is dat een gebrek aan controle? Is dat een gebrek aan overzicht of is het een gebrek aan vertrouwen? Wat ik vaak in de praktijk zien als mensen niet zo lekker presteren en iemand vraagt dan vervolgens of die drie maanden remote vanuit Bali mag werken? Ja, dat je iets minder snel geneigd bent om dat te doen, Dan zeggen ze liever: nee, ik wil liever dat die persoon vaker op kantoor is. Dat gaat niet over aanwezigheid op kantoor. Het is een vorm van micromanagen. Je gaat er

heel dicht op zitten omdat er eigenlijk een gebrek aan vertrouwen is en dat je eigenlijk denkt ja, maar deze persoon haalt niet het meeste uit hun dag als ze daar in Bali in een andere tijdzone zitten. Ik wil ze zien, ik wil die handjes heen en weer zien gaan. Ik wil het zweet op de bovenlip zien. Dat is een vorm van micromanagen, wat gewoon gaat over vertrouwen. En ik denk dat goede leiders dat op tijd bij zichzelf beseffen. Ofwel omdat ze feedback krijgen van iemand anders, ofwel omdat ze in de spiegel kijken en dan bij kunnen sturen en zeggen: maar hoe komt het dat ik naar dit gedrag en dit gedrag verval? En hoe voorkom ik dat dat ik daarmee het probleem erger maak?

00:05:59

Jan-Willem: Kun je een aantal concrete voorbeelden noemen van wat de micromanager doet?

00:06:05

Roland: Ja, ik denk dat een micromanager overdreven op detailniveau feedback geeft en controleert en stuurt. Ik denk vooral dat stukje controleren is een goeie. Dus bij een presentatie die goed ging overigens een hele kleine comment op een slide, één slide die te lang was na een hele week overwerken. Maar maandag ga je een keer om 4.00u naar huis omdat je kind ziek is en je moet van de opvang ophalen, halve dagen? Dat soort gedrag dus op detailniveau wat eigenlijk in de periferie van je baan zit en heel weinig te maken heeft met de kern. En dat zie je veel micromanagers dus ook doen, dat ze het daar niet over hebben. Dus ze zijn alleen maar aan het leidinggeven op die randzaken en details en dat is heel irritant.

00:06:49

Jan-Willem: Wat voor gevoel geeft dat nu aan medewerkers als je aan het micromanagen bent?

00:06:54

Roland: Ja, het is denk ik het tegenovergestelde van de voorwaarden die een manager zou moeten scheppen om lekker bezig te kunnen zijn. We weten al lang wat er voor zorgt dat mensen floreren zoals we dat mooi zeggen in de HR wereld. Een beetje cringe term. Maar het geven van autonomie en vertrouwen en de regie over je werkdag en welk werk je bijvoorbeeld kiest, zijn cruciaal om iets van vreugde, zin, stress, blijdschap te ervaren in je werkdag. Dat weten we. En micromanagement is ongeveer het tegenovergestelde daarvan. Je beperkt namelijk die autonomie omdat je gaat voorkauwen wat die persoon doet. Gaat controleren wat die persoon doet. Dus het geeft een gevoel van wantrouwen, wat niet helpt, op z'n zachtst gezegd.

00:07:35

Jan-Willem: Nee, ik kan me nog goed herinneren, ik had ooit eens een micromanager, zit in het buitenland, dus die zal deze podcast waarschijnlijk niet luisteren. Maar ik weet wel dat als ik één op eens met haar had, dan werd ik daar ook een beetje nukkig van. Ik denk niet dat zij daarmee het beste uit mij naar boven haalde.

00:07:53

Roland: Nee, dat zeg je goed. Ik heb het dus ook wel eens gehad. En wat ik dan merkte was dat, volgens mij waar mensen hun beste werk doen is op het moment als

ze ook risico's nemen, als ze fouten durven maken, als ze zichzelf ook een beetje strekken en op hun tenen lopen. Geen micromanagen te worden voelt een beetje als straf, toch? En het voelt een beetje alsof je je vroeger vooraan in de klas nooit goed dat je dan dat je dan op dat eerste rijtje moest gaan zitten. Ik weet niet of je daar vaak gezeten hebt, zodat de meester of juf heel goed kon zien wat jij aan het doen was. Daar ga je niet harder van werken. Dus dat vergrootglas op wat je aan het doen bent, beperkt je eigenlijk alleen maar. En dat narrige gevoel wat je zegt, daar kruipt cynisme in en dat is heel logisch. Dus wat mensen vaak als een soort tegenreactie doen, nou, dan ga ik wel gewoon precies doen wat er van me gevraagd wordt. Ik ben om 9 uur op kantoor en ik ga stipt om 5 uur weg, en ieder minuutje pauze ga ik precies... je krijgt gedrag, je krijgt een tegenreactie, wat je met elkaar niet verder brengt. En volgens mij is het de kunst, en de beste bazen kunnen dat, om dat gesprek naar een hoger niveau te tillen. En als het dus gaat over gebrek aan vertrouwen, omdat iemand niet zo lekker presteert, of een gebrek aan vertrouwen, omdat iemand net een maand binnen is en dat je iemand gewoon wat vaker wil zien en goed wil inwerken. Dat is het gesprek wat je wil voeren en niet: ik zag nou dat je weer om kwart over 5 wegging, het is hier wel de bedoeling dat je... ja kom op...

00:09:14

Jan-Willem: Nee en ik kan me voorstellen dat het voor een team ook lastig is om feedback te geven op een manager die dit gedrag vertoont. Juist omdat ze er ook al zo bovenop zitten. Hoe kan je je manager daar nu op aanspreken? Wat kun je doen?

00:09:30

Roland: Het is natuurlijk een beetje spannend, want je zit natuurlijk al in een soort verhouding die al niet echt lekker botert. En micromanagement is in die zin ook een onderstreping van de scheve machtsverhouding tussen jou en je baas. Als je baas tegen jou zegt: hey, je stuurt een goed mailtje, maar je baas komt naar jou terug, let je wel even op je interpunctie, want die komma klopt niet. Dat is spierballentaal, dat is natuurlijk enorm van we staan in ieder geval niet op gelijke hoogte. Hetzelfde als je een tik op je vingers krijgt omdat je een keer wat eerder weg gaat omdat je de kids moet ophalen van school. Dus het onderstreept juist de machtsverhouding die het heel moeilijk maakt om op een gelijkwaardige manier tegen elkaar eerlijk te vertellen waar het op staat, wat feedback is en wat je van elkaar verwacht. Dus het wordt je niet makkelijk gemaakt. Desondanks zou ik wel dat gesprek aangaan. En ja, de klassieke feedback regels daarbij hanteren: houd absoluut bij jezelf. Wees daarin praktisch. Zeg wat er gebeurt. In mijn boek heb ik daar een soort methode voor bedacht waar je heel duidelijk zegt wat er gebeurt, zonder heel veel emotie. Dus bijvoorbeeld: je reageert op dat mailtje, wat volgens mij een prima mailtje was en waar werk in zat van een week met alleen maar deze komma's verkeerd en vervolgens het effect, wat dat met mij doet, is dat het niet heel erg motiveert. Ik had het ook leuk gevonden als je herkent hoeveel werk ik daarin had gestoken en dan vervolgens de derde pijler, dat is de wens, dus de observatie. Effect wens methode noem ik het. En de wens zou zijn: hey, prima als je me corrigeert op interpunctie. Ik had het ook leuk gevonden als je daarin iets had meegenomen over het werk wat ik in het project had gestoken, dan had ik dat misschien iets beter kunnen verstouwen. Wat het nu met me doet is dat ik denk: blijkbaar maakt het helemaal geen reet uit. En dat is volgens mij het laatste wat je wilt bereiken. Volgens mij laat je daarmee op een hele volwassen manier zien, zonder daarin afstandelijk of cynisch te zijn. Gewoon dit

is wat er gebeurt, dit is wat het met mij doet. Als dit vaker gebeurt, is het volgens mij een moment dat je dat aan kunt kaarten. Gewoon één op één: hey, Het valt me nu drie keer op dat en dan je voorbeelden noemen. En als dat niet werkt en je staat echt op het punt om je baan op te zeggen geeft één keer aan bij je manager: hey, ik zie geen verandering en het heeft een flink effect op hoe leuk ik mijn werkende leven hier vind. Ik geef je nog één kans om dit te verbeteren en anders ga ik het echt met je baas bespreken en ik ben daar nooit zo bang voor, dus ik ga er dan gewoon overheen want diegene doet hun werk niet goed. En ja, dan moet hun baas dat weten. We noemen dat skip level tegen de baas van je baas zeggen.

00:11:57

Jan-Willem: Ja, dat zijn goeie tips. Dus voor een werknemer is het helemaal niet fijn om een micromanager te hebben, maar kan er wel wat mee doen. Maar hoe zit dat nou voor die manager zelf?

00:12:07

Roland: Arme manager.

00:12:09

Jan-Willem: Kan die er zelf aan onderdoor gaan als ie aan het micromanagen blijft?

00:12:14

Roland: Nou, het is natuurlijk niet effectief. Dus nogmaals, wij benoemen net een beetje die elementen en die variabelen die een rol spelen bij een effectief team. En ik nam net al een beetje de man met grote bek die per ongeluk een keer manager is geworden omdat ze dat heel graag wilde op de hak. De leiderschapskwaliteiten die nodig zijn voor een goede manager, waar overigens vrouwen systematisch beter op scoren dan mannen, is een leuke sidenote. Micromanager hoort daar natuurlijk niet bij en de effecten zul je daarvan zien. Oftewel je presteert niet. Alleen het probleem vaak met incapabele managers, dat ze er alles aan doen om dat koninkrijkje, die apenrots, te verdedigen in plaats van feedback ter harte te nemen en te zeggen: dat is blijkbaar een groeipunt van me. Dus ja, ze zullen daar zelf de effecten van ondervinden, maar ze moeten daar wel wat mee doen, en dat zie je dus bij veel bedrijven, dat je hele managementlagen vol krijgt met mensen die elkaars koninkrijkje daarin ook een beetje verdedigen. En dus de tip die ik net gaf over iemands hoofd heen gaan, heeft geen zin, want daarboven zit ook iemand die datzelfde gedrag vertoont. En er zijn echt organisaties die wat dat betreft tot op het bot verziekt zijn waarin dit gedrag aan de orde van de dag is. En ik vind dat HR daarin een rol te spelen heeft.

00:13:24

Jan-Willem: Zijn er branches/organisaties die daarin vaker voorkomen?

00:13:30

Roland: Niet dat ik weet. Volgens mij gebeurt dit overal. Ik denk wel dat organisaties waar een pad wordt uitgestippeld waar manager worden, eigenlijk de enige manier is om op de ladder te klimmen. Dat het daar bovengemiddeld vaak voorkomt omdat je daar meer incompetente leiders hebt. Dus dat zijn hiërarchische bedrijven met veel managers waar manager zijn meer betaald krijgt dan heel goed zijn in je werk. En dan zijn hele goede mensen, ze zeggen wel eens een goed goed paard maakt nog geen goede ruiter worden mensen gepromoveerd die heel goed zijn in hun werk,

maar de ballen verstand hebben van van leidinggeven en dan vervallen in dit soort. Ik noem het toch even rookie mistakes. Dit zijn. Dit zijn echt basis dingen. Managing One One Lees ieder boek en dit komt daarin terug. Dus als managers dit nog steeds doen, dan moet je in mijn ogen echt afvragen als dit jouw standaardreactie is, dan ben je denk ik ongeschikt als manager.

00:14:24

Jan-Willem: Is er in zo'n soort organisatie ook te weinig cultuur om een manager goed op te leiden? Iemand is eerst collega, wordt daarna manager en je zegt net dat is de enige manier om te groeien binnen de organisatie, maar heeft daar misschien niet de kwaliteiten voor of misschien wel de kwaliteit, maar niet de ervaring. Is daar dan niet voldoende cultuur voor om dat te laten groeien?

00:14:45

Roland: Nou en dat is wat ik net een beetje beschreef is dat ik zeg altijd als het lekt, komt het van boven. Dus wat je heel vaak ziet is dat in het management team dat dit gedrag juist geapplaudisseerd wordt. Jongens lekker dicht op de bal zitten en sturen op die targets. Dus als je je zorgen maakt over de cultuur aangaande leiderschap, moet je als eerst naar de CEO kijken.

00:15:03

Jan-Willem: Aan het begin van de aflevering zei je dat je zelf ook wel eens gemicromanaged bent, maar jij bent ook leidinggevende geweest van teams. Nu ben ik wel benieuwd. Heb je jezelf wel eens betrap op micromanagen?

00:15:17

Roland: Ja Jazeker.

00:15:19

Jan-Willem: Ja?

00:15:19

Roland: Jazeker. Ja.

00:15:21

Jan-Willem: Kwam je er zelf achter of werd er een spiegel voorgehouden?

00:15:23

Roland: Nee, ik kijk vaak in de spiegel, figuurlijk, en ik probeer daarin wel zelfkritisch te zijn, maar dit is absoluut de typische valkuil voor veel beginnende mensen die het heel goed willen doen. Dus bij mij was het eerder een soort van stroperigheid waarin ik dacht nu ga ik de touwtjes strak aantrekken en dat werkte volledig averechts. En dat had ik heel snel door en ik had hele lieve mensen die met mij werkte, die dat eerlijk zeiden van: hé, je zit er nu zo dicht op, laat mij nou datgene doen waarvoor je me hebt aangenomen. Back off, laat me met rust. En daar heb ik wel vrij snel geleerd dat het sturen veel meer op resultaat en daarmee bijvoorbeeld hele heldere verwachtingen scheppen. Opgeknipt in doelen, elkaar continu feedback blijven geven en elkaar accountable houden. Dat dat een veel gezondere cirkel is dan op iedere slak zout leggen en op flarden van wat je van iemand ziet. Want je ziet maar een fractie van wat iemand daadwerkelijk doet in gaan zitten hakken en feedback op gaan zitten geven. Dus dat duurde even, maar ja, ik heb daarin ook absoluut fouten gemaakt. Sorry, nog voor iedereen.

00:16:34

Jan-Willem: Was dat moeilijk, je erkende het dus, was dat moeilijk?

00:16:40

Roland: Nee, omdat ik denk dat heel veel mensen, komt een beetje terug op dat gesprek van net, ik zie leidinggeven dat is gewoon een pet die je draagt. En ik denk dat een heleboel mensen dat als een soort vervulling van hun carrière zien. Daar moeten we echt van af. Dat vieren van dat als enige carrièrepad. En dus wat we net zeiden, dat klimmen op de ladder. Want dan wordt het een beloning in plaats van dat het domweg een rol is. Dat zit dus ook in de beloning letterlijk, omdat managers altijd meer betaald krijgen dan teamleden, wat heel raar is. Dus ik nam dat in die zin niet persoonlijk, maar ik zag dat gewoon als ja, net als dat ik zou moeten leren programmeren. Net als dat ik heb moeten leren hoe je sourcing doet, ben ik nu aan het leren hoe je goed leiding geeft.

00:17:23

Jan-Willem: Stel nou, je herkent jezelf in het profiel van een micromanager. Wat kun je dan nou concreet doen om beter daarin te worden? Niet in het micromanagen natuurlijk, maar in het tegenovergestelde.

00:17:35

Roland: Haha die komma's pak ze. Ik denk dus eerst die scheiding van: ik denk dat heel veel mensen het persoonlijk nemen en omdat het dus als een soort kroon op hun werk voelt van ik ben nu eindelijk teamleider en het staat dan ook als ik op LinkedIn kijk. Ik weet niet hoe dat bij jou is, maar volgens mij is iedereen manager tegenwoordig. Ik vraag me af wie het echte werk nog doet, dus dat is één. Zie het als een rol, een baantje en probeer voor jouw baan binnen jouw organisatie ook samen met je team een gesprek aan te gaan over welke variabelen zijn voor jullie belangrijk. Wat zoeken jullie in een goede leidinggevende? En de wereld verandert dus ook het empathische aspect wordt daarin steeds belangrijker en dat zijn dingen waar je in kunt ontwikkelen. Ik zou dat in eerste instantie gewoon in de praktijk, samen met je team in alle kwetsbaarheid zeggen: jongens, ik ben ook maar deze baan aan het doen, geef me feedback En dat heeft niet direct gevolgen voor je volgende salarisverhoging. If anything spreekt het van senioriteit, als je mij op een volwassen en op een gelijkwaardige manier feedback kan geven.

00:18:34

Jan-Willem: Dat is een hele mooie. Ik ga hem ook gebruiken richting mijn manager.

00:18:38

Roland: Ik ben benieuwd of het werkt.

00:18:39

Jan-Willem: Dat het maar een baantje is. Wat is volgens jou dat baantje? Wat houdt dat in, die rol van manager?

00:18:45

Roland: Wat managers in de eerste plaats zouden moeten doen, is het grotere verhaal vertellen en zorgen dat je team begrijpt hoe hun werk past in dat grotere verhaal. Als het gaat over zingeving en impact maken, impact maken kom ik zo op. Het stukje zingeving zit echt in: oké, ik ben een klein radartje, dat hoor je bij veel corporates. Ik ben een klein radertje. Ik heb een bullshit job. Wat doe ik er nou toe?

Je manager is ervoor verantwoordelijk om de vertaalslag te maken vanuit de boardroom naar het team. Wat zijn we met z'n allen de hele dag aan het doen en hoe draag ik mijn steentje bij. Als je daar van doordrongen ben, en dit kun je niet genoeg bespreken, dus als mensen zeggen: ja maar dat heb ik nou al tachtig keer gezegd, heel goed, dit moet je iedere week bovenaan de agenda van de teammeeting zetten: Wat zijn we met z'n allen eigenlijk de hele dag aan het doen. Why does it matter what we do? Volgens mij is dat één en twee... ik denk dat stukje impact maken, daar ontbreekt het ook gigantisch aan. En dat betekent dus dat je na die context een vertaalslag maakt naar hoe ziet impact er dan daadwerkelijk uit? En hoe gaan we dat meten met z'n allen? Sat is een two way street. Dat betekent dus dat manager het verhaal vertelt naar de boardroom toe. Dit zijn we aan het doen. Dit is waarom en dit is hoe we dat meten. Dit is waarom we lekker bezig zijn. Dit kan er nog. En naar de mensen toe gaat het om kraakheldere verwachtingen en doelen. Wat mij betreft per kwartaal opgeknipt in hele duidelijke hapjes van een maand, zou je bijna kunnen zeggen. Zodat mensen het gevoel hebben dat ze progressie boeken en weten waar ze naar toe werken en dat ook meetbaar kunnen maken. Wat zich vervolgens weer vertaalt naar een fatsoenlijk functioneringsgesprek, een fatsoenlijk salarisgesprek en het gevoel dat je lekker bezig bent. En als dat al lukt, wat heel lastig is in de waan van alledag, dan is dat micromanagen ook veel minder nodig omdat je die mensen hebt aangenomen, mits ze goed genoeg zijn om daarna de de stok over te pakken en te gaan rennen met wat jij ze hebt gegeven omdat je de voorwaarden hebt gecreëerd. En dat is misschien het laatste stukje. Ik denk dat dat steeds belangrijker aan het worden is. Dat stukje psychologische veiligheid waarin mensen fouten mogen maken. Ik denk dat we te vaak mensen afrekenen op fouten, waardoor we minder experimenteren en ook op minder toffe ideeën komen. Terwijl dat juist hetgeen is waar we heel vaak op zitten te wachten. Ook als je de studies er op na nakijkt bij van de Navy Seals tot hoe het bij Pixar werkte. Alle grote succesvolle vrij Amerikaanse teams, daar gaat dat stukje belonging en dat stukje psychologische veiligheid. Dat is meer en meer belangrijk aan het worden. En dat is minder soft dan je denkt. Dat gaat over dit soort gedrag vieren in plaats van elkaar op kniehoogte affakkelen.

00:21:15

Jan-Willem: Zodat je elkaar kunt vertrouwen. En dat je het vertrouwen hebt dat je feedback mag geven aan je leidinggevende, waardoor het weer allemaal beter wordt en je succesvoller zal worden als team.

00:21:27

Roland: En dat als je dus een foutje maakt dat je niet meteen met je hoofd op het hakblok gaat. En dat gaat bij veel bedrijven echt nog fout.

00:21:35

Jan-Willem: Afsluitend, heb jij nog een concrete tip voor managers om te zorgen dat ze geen micromanager worden?

00:21:42

Roland: Ja, ik denk een mooi handvat of een heel praktisch ding wat ik iedere, zowel nieuwe als zeer ervaren manager aanraad is om een handleiding te schrijven over jezelf. Ik heb dit ooit eens een keer gelezen via first round waar je een artikel zag met iemand die in drie pagina's, volledig had uitgelegd hoe zij werken. Een soort Ikea

handleiding voor hoe zij werken en daarin staat uitgelegd hoe ze graag communiceren. En daarmee eigenlijk ook een open uitnodiging om bijvoorbeeld te zeggen: hey, als je mij betrapt op micromanagement, dan nodig ik je van harte uit om me daar op te sturen. Dat zijn dingen die je in die handleiding kunt zetten. En het is nog toffer als je als team allemaal zo'n handleiding maakt waarin je een heleboel impliciete dingen waaraan je soms denkt van: hey, vindt deze persoon dit nou prettig of niet? Diegene is altijd te laat op kantoor. Hoe komt dat eigenlijk? Dat zijn dingen die je in je samenwerking heel snel eruit kunt filteren. Dat hoeft geen drie pagina's te zijn, maar op één pagina een Ikea handleiding van jezelf te maken, waardoor er een heleboel onbegrip verdwijnt en je ook de deur openzet voor eventuele feedback. Als je het toch niet kan laten om op die komma te zeuren.

00:22:51

Jan-Willem: Dank je wel Roland.

00:22:52

Roland: Jij bedankt.

00:22:57

Jan-Willem: Dit was Werken aan groei, een podcast van Indeed. In de volgende aflevering hebben we het over generatieverschillen op de werkvloer. Onze gast Iris Gündel vertelt hoe generatie X, Z en alles daartussen op nieuwe manieren kunnen samenwerken om teams te versterken. Iris is expert op dit gebied en deelt praktische inzichten die je direct kunt toepassen.