

# Managers schieten nogal tekort

Het gat tussen het gedrag dat medewerkers van hun managers verwachten en het gedrag dat ze daadwerkelijk vertonen, is aanzienlijk. Dat toont het nieuwste Europese onderzoek van consultancybureau Krauthammer aan. Hoewel managers de verwachtingen niet waarmaken, blijkt toch 70% van de medewerkers vertrouwen in zijn manager te hebben.

Het onderzoek toont aan dat medewerkers bepaald gedrag verwachten van hun manager, zoals het gezamenlijk analyseren van problemen, hen betrekken bij het oplossen

derne management' pas honderd jaar beoefend. Dus laten we hoop houden en realistisch blijven. Net als opvoeden is managen niet eenvoudig en wordt het onderschat en wordt er niet

*Ondanks hun tekortkomingen krijgen managers toch veel vertrouwen van medewerkers*

van dilemma's, het spontaan toegeven van hun fouten en het vragen van feedback bij medewerkers over hun eigen presteren. Het blijkt dat medewerkers in slechts de helft van de gevallen krijgen wat ze willen.

"Het is frappant dat het basisprincipe van de manager van 'mensen vooruit helpen' zo zwak scoort", zegt Ronald Meijers, mede-directievoorzitter bij Krauthammer. "Wat zou er gebeuren met de kwaliteit van het management als er duidelijke normen zouden komen voor gewenst en ongewenst gedrag van de manager? Aan de andere kant wordt het 'mo-

genoeg effort in gestopt. Dat is niet juist. Management grijpt diep in in het dagelijks leven van mensen, het is gewoon te belangrijk om te verwaarlozen."

## Vertrouwen

Ondanks het feit dat het onderzoek aanzienlijke tekortkomingen in managementgedrag aantoont, heeft 68% van de medewerkers vertrouwen of zelfs veel vertrouwen in hun manager. Vertrouwen is dus blijkbaar bestand tegen tekortkomingen in het gedrag van de manager. Toch heeft 14% van de medewerkers geen ver-



trouwen in zijn manager en 4% geen enkel vertrouwen of zelfs wantrouwen jegens zijn manager. Er is dus nog steeds ruimte voor verbetering.

Ronald Meijers: "Het is frappant dat het basisprincipe van de manager van 'mensen vooruit helpen' zo zwak scoort".

## Onmisbaar

Het onderzoek, dat is uitgevoerd door consultancybureau Krauthammer, richt zich op vier gebieden die onmisbaar zijn voor duurzame prestaties, namelijk:

1. Hoe managers zelfdiscipline tonen
2. Hoe managers richting geven
3. Hoe ze een beslissing nemen
4. Hoe ze zorgen dat afspraken nagekomen worden

## Belangrijk gedrag

Binnen deze vier gebieden zijn de belangrijkste managementgedragingen onderzocht. De top tien van meest gewenste vormen van gedrag wijzen erop dat medewerkers meer willen samenwerken met hun manager:

- Gezamenlijk problemen analyseren 91%
- Gezamenlijke conflictsituaties oplossen 80%
- Betrokkenheid in problemen oplossen 75%

## Vertrouwen

Medewerkers willen dat de manager vertrouwen heeft in hun welwillendheid. Managers moeten in hun ogen:

- fouten spontaan toegeven 82%
- juiste context creëren voor doorvoeren veranderingen 76%
- bezwaren erkennen en vragen stellen 73%