

De oplossing als probleem

Als er één ding is waar managers geen gebrek aan hebben, dan zijn het wel problemen.

Waarom uw oplossing het probleem is. Leidinggeven zonder bevelen, is het nieuwste boek van de Belgische trainer en docent Filip Vandendriessche. Een manager kan zich volgens hem prima permitteren om geen oplossing voor een probleem te hebben, maar de leidinggevende moet wel over criteria voor probleemoplossing beschikken.

Managers hebben dilemma's als medewerkers vrijheid geven en toch controle proberen te houden. Hoe meer managers proberen te sturen, hoe groter de kans op conflicten en demotivatie bij medewerkers, vooral als de managementstijl niet aansluit bij de competentie van de medewerkers, aldus Vandendriessche.

Belangrijk is om duidelijk onderscheid te maken tussen sturen op output en sturen op input, vindt de trainer. Een manager die vanuit de output stuurt, gaat uit van competente medewerkers die zich ontwikkelen en op wie hij kan vertrouwen. Managers die op input sturen gaan uit van incompetent medewerkers die gecontroleerd

moeten worden. De basis is dan wantrouwen.

Een inputmanager zegt impliciet: 'ik denk, jij voert uit'. De stelling in dit boek is dat een manager vooral op output moet sturen en de input los moet durven laten.

Een veelgemaakte fout van managers is dat zij te snel van probleem naar oplossing gaan en daarbij het doel en de criteria voor probleemoplossing overslaan, stelt Vandendriessche. Volgens hem is het cruciaal om de juiste criteria voor probleemoplossing te vinden die bovendien nog verifieerbaar zijn. Hij adviseert om bijvoorbeeld bij mogelijke oplossingen alvast de voor- en nadelen te formuleren. Onuitgesproken criteria zorgen bijna altijd voor conflict, aldus de auteur. Als een medewerker met een probleemstelling aan de slag gaat en met een oplossing komt, is het dus niet verstandig om dan de voorstellen af te keuren op basis van impliciete criteria zoals 'ja maar, het moet wel klaar zijn voor' of 'ja maar, het moet nog goedgekeurd worden door het hoofdkantoor'. Als medewerkers niet op de hoogte zijn van de randvoorwaarden is de kans groot dat zij gedemoti-

veerd raken en zich twee keer bedenken voordat zij nieuwe opdrachten accepteren. Een ander veelvoorkomend probleem is dat de manager al een voorkeur heeft voor een bepaalde oplossing en de criteria zodanig worden geformuleerd dat die oplossing de enige juiste lijkt. Als dit gebeurt, is de vertrouwensrelatie meestal blijvend beschadigd. Beter is het om voorafgaand en niet achteraf criteria te formuleren. Managers moeten ook tegen medewerkers durven zeggen: 'Ik zal alle oplossingen accepteren die aan deze criteria voldoen, ook al heb ik moeite met een voorgestelde oplossing.'

Het boek is weinig toegankelijk geschreven. Wat te denken van zinnen als 'Een kwantitatief kortetermijndenkend directieelid omturnen naar een kwalitatief langetermijnrenten directieelid is onwaarschijnlijk'. Of 'Verifieerbare criteria creëren afstand tot een concrete oplossing en daardoor manoeuvreerruimte geven voor de medewerker'. Vandendriessche lijkt hiermee zijn eigen advies 'vermijd verbale diarree en formuleer zo helder en concreet mogelijk' niet serieus te nemen. Voor inzichten als 'zonder visie is het nagenoeg onmo-



Toegankelijkheid ★★☆☆☆☆

Toepasbaarheid ★★☆☆☆☆

Toegevoegde waarde ★★☆☆☆☆

Vandendriessche schreef een onoverzichtelijk en weinig leesbaar boek over een interessant en relevant onderwerp voor managers: de probleemanalyse

gelijk een organisatie te leiden' hoeft een manager ook niet naar de boekhandel te rennen.

Een inleiding en een conclusie zouden hier geen overbodige luxe zijn. Nu begint het boek met een hoofdstukindeling en eindigt het vrij abrupt met de zin 'alle medewerkers hebben de beslissingsbevoegdheid die past bij hun maturiteit' en een verwijzing naar een checklist waarvoor je 12 pagina's moet terugbladeren.

Het lijkt een nieuwe trend, managementboeken die volstaan met korte alinea's, hier en daar wat plaatjes van modellen en korte praktijkvoorbeelden zonder dat de noodzaak wordt gevoeld om het met elkaar te verbinden in een lopend verhaal. Een gemiste kans, omdat het de leesbaarheid niet ten goede komt en de verdieping ontbreekt. En dat is jammer, zeker gezien de relevantie van dit onderwerp.

'Waarom uw oplossing het probleem is'. Leidinggeven zonder bevelen. Auteur: Filip Vandendriessche. Uitgever: Scriptum. ISBN 978907744222, €22,50

