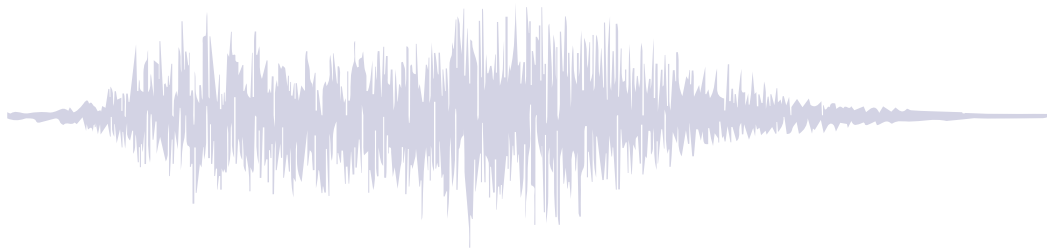




HappinessBureau
Alles voor meer werkgeluk!



Medewerkers hebben een stem in het aanstellen en beoordelen van managers

Leiderschap in de praktijk bij AFAS

Leidinggevend zijn belangrijk voor het werkgeluk van medewerkers. Dat heeft niet alleen te maken met persoonlijk contact, maar ook met de rol die een leidinggevende speelt: iemand mag wel of niet een opleiding volgen, krijgt een salarisverhoging of maakt promotie.

Gallup, het Amerikaanse onderzoeksbureau, stelde dat de belangrijkste beslissing die een organisatie kan nemen, is wie ze aanstellen als leidinggevende. En in maar liefst 82 procent van de gevallen doen organisaties dat niet goed. Tijd dus om te praten over leiderschap in de praktijk – met Manouk Pelgrum, directeur Consultancy bij AFAS.

Manouk Pelgrum is directeur Consultancy bij AFAS, waar zo inmiddels al 8,5 jaar werkt. Begonnen als supportmedewerker en diverse functies richting directie doorlopen: van support naar consultant, projectleider, manager en sinds drie jaar directeur.

Vanuit het HappinessBureau starten we graag met de vraag: Wat maakt jou gelukkig op je werk?

“Mijn werk maakt me dagelijks gelukkig – dat klinkt misschien als een doodoener, maar het is echt zo. Bij ons is elke dag anders, en we zijn echte ‘doeners’. Zodra er een idee of initiatief ontstaat, pakken we het direct op. Waar andere organisaties vaak nog lang willen nadenken, gaan wij gewoon aan de slag. Dat past bij mij.

Sinds 1 januari werken we met een vierdaagse werkweek. Op onze afdeling hebben we het werk van de consultants helemaal anders ingericht. We waren gewend om alles één-op-één te doen, maar werken nu met meerdere klanten tegelijk. Dat is een enorme efficiëntieslag voor onze medewerkers: ze zijn productiever. We zijn hier al anderhalf jaar mee bezig en deze week liep ik voor het eerst zelf mee tijdens een sessie. Dat vond ik inspirerend, maar ook confronterend, want er zijn altijd verbeterpunten. Toch voelde het geweldig om te zien hoe iets waar je zo lang aan hebt gewerkt, in de praktijk tot leven komt. Dat maakte me enorm trots.”



Je bent binnen AFAS doorgegroeid van supportmedewerker naar directeur. Was dat voor jou een logische ontwikkeling?

“Eigenlijk niet. Toen ik bij AFAS solliciteerde, dacht ik dat ik consultant zou worden en dat de rest van mijn loopbaan zou blijven. Tijdens mijn werk als consultant ontdekte ik dat de rol van projectleider me beter lag. Toen na twee jaar een projectleider uit het team vertrok, solliciteerde ik en kreeg ik die functie. Anderhalf jaar later mocht ik grotere projecten doen en dacht ik: nu word ik echt specialist. Totdat de vraag kwam of ik manager wilde worden van een nieuw consultancyteam. Dat overviel me, want ik had altijd gezegd dat ik niet zo’n ‘medewerkersmens’ was. Ik wilde juist met de klant bezig zijn.

Toch heb ik het gedaan – met de Pippi Langkous-mentaliteit: ‘Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan.’ In coronatijd heb ik een nieuw team opgezet en merkte ik hoeveel energie dat gaf. Ik werd er zelfs een leuker mens van. Toen na anderhalf jaar de directeur vertrok, heb ik opnieuw gesolliciteerd. Ik had nooit de ambitie om directeur te worden, maar het is op mijn pad gekomen.”

Je bent dus echt in die rol gegroeid. Hoe heb je dat aangepakt?

“Doordat ik die kans kreeg, ben ik ook een coachingstraject gestart. Ik wilde beter begrijpen waar mijn kracht ligt en waarom anderen dat in mij zagen. Daardoor kreeg ik helder inzicht in mijn sterke punten en ontwikkelgebieden.”

Hoe zou je jouw leiderschapstijl omschrijven?

“Ik ben een dienend, maar ook krachtig leider. Mijn mensen zijn de specialisten, zij staan in de wind. Ik zorg dat ze erop vertrouwen dat ik er altijd voor ze ben – ook als iets niet goed gaat. Dat vind ik een belangrijk onderdeel van mijn verantwoordelijkheid.”

Kun je dat concreet maken?

“Bij escalaties of problemen met klanten trekken de consultancy-managers en projectleiders de kar. Als zij er niet uitkomen, word ik ingeschakeld, wat in de praktijk overigens weinig voorkomt. Daarnaast probeer ik visie te bepalen. Bijvoorbeeld bij de invoering van de vierdaagse werkweek was ik nauw betrokken bij de inhoud en de besluitvorming. Soms moet ik dan ook echt zeggen: ‘Dit is de koers die we gaan varen.’”



*Als iemand iets moois heeft gedaan,
mag diegene dat ook laten zien.*

Wat betekent dienend of mensgericht leiderschap voor jou?

“Dat ik medewerkers veel vertrouwen geef en ze het podium bied. Als iemand iets moois heeft gedaan, mag diegene dat ook laten zien. Tijdens onze kantoordagen hebben we inspiratiemomenten: ik deel goed nieuws, maar vooral geef ik medewerkers het podium om hún verhaal te vertellen. Daarnaast wil ik dat ze weten dat ze bij mij terechtkunnen als iets niet lukt, en dat ik het dan oppak, nadat ze het natuurlijk eerst zelf hebben geprobeerd. Ik ben probleemoplossend en vind het belangrijk dat mensen mij weten te vinden.”



Hoe laat jij medewerkers merken dat hun werk waardevol is?

“Dat zit vaak in kleine dingen. Tijdens een kantoordag geef ik mensen het podium, maar ook tussendoor: als iemand een goed project heeft afgerond, stuur ik een berichtje, loop even langs of drink een kop koffie met die collega. Het zijn juist die kleine momenten van aandacht die het verschil maken.”

Je zegt dat je graag vertrouwen geeft. Hoe doe je dat precies?

“Bij AFAS start iedereen op Support en stroomt daarna door naar Consultancy. Op een gegeven moment moet je ze loslaten. Dan zeg ik: ‘Je kunt dit, ga maar naar buiten. En als het misgaat, vangen we je op.’ Bij de kick-off van nieuwe medewerkers spreek ik dat vertrouwen expliciet uit: we geloven in jullie. En ook in de dagelijkse praktijk geef ik dat vertrouwen: tijdens een voorbereiding op een escalatiegesprek zeg ik bijvoorbeeld: ‘Je bent goed voorbereid, dit gaat goed komen. En als het niet goed gaat, ben ik er.’ Vertrouwen zit ook in hoe ik resultaten deel. Ik laat geen spreadsheets met cijfers zien, maar benoem juist de initiatieven van mensen.”



Fouten maken mag, het moet zelfs.

Hoe ga je om met fouten?

“Fouten maken mag, het moet zelfs. Voor medewerkers is hun direct leidinggevende er als eerste om dit te bespreken. Ik sta altijd achter ze en ben er voor hen als het nodig is. Wel geef ik hen tips mee. Iedere beginnende consultant gaat een keer onderuit, dat hoort erbij. Belangrijk is dat ze weten dat ik er ben als het misgaat.”

Hoe zorg je dat medewerkers open durven zijn over fouten?

“We bespreken dat actief. Tijdens teamdagen hebben we bijvoorbeeld een ‘mess-up van de maand’, waarin iemand vertelt wat er misging en wat we ervan hebben geleerd. Ook doen we na ieder implementatieseizoen een ‘lessons learned’-sessie: wat ging goed en wat kan beter? Daarnaast hebben teams feedbackrondes waarin collega's elkaar feedback geven – positief én opbouwend. Dat zijn de handvaten die managers nodig hebben om aan de ontwikkeling van medewerkers te werken.”

Hoe voorkom je dat feedback bedreigend voelt?

“Onze managers hebben een training gevolgd over feedback geven en ontvangen. Ze leren bijvoorbeeld om het goede voorbeeld te geven door eerst zélf om feedback te vragen. Dat maakt het veiliger. We stimuleren ook directe communicatie: als een projectleider iets te bespreken heeft met een medewerker, stimuleren we om dat rechtstreeks te doen en niet via de manager. Zo blijft feedback onderdeel van het dagelijks werk.

Omdat we dit nu al twee à drie jaar op deze manier doen, weten mensen dat het gewoon onderdeel is van hoe we werken. In het begin moesten ze daar even aan wennen, want feedback kan natuurlijk ook kritisch zijn. Nu zien medewerkers hoeveel het oplevert. Wanneer zij goede feedback krijgen, kunnen ze vervolgens het doelstellingsgesprek met hun manager veel beter voeren. Ze zijn zelf meer in de lead en merken aan het einde van het jaar tijdens hun eindbeoordeling: ‘Ik ben echt gegroeid, ik heb stappen gezet.’ Het duurt even voordat je dat als team eigen maakt, maar zodra mensen merken dat ze er zelf de vruchten van plukken, werkt het zeker.”



Terug naar jouw leiderschapsstijl. Hoe neem jij beslissingen?

“Dat verschilt. Soms democratisch, als het onderwerp de managers direct raakt of zij meer kennis hebben. Maar soms neem ik ook gewoon zelf het besluit. Bijvoorbeeld als er te veel discussie ontstaat of als het om de visie van de afdeling gaat. Ze mogen daar wel feedback op geven.”

Leiders hebben over het algemeen drie rollen. Die van leider, die medewerkers verbindt op de visie en de waarden uitdraagt, die van manager die ervoor zorgt dat het werkt gebeurt, en die van coach die medewerkers helpt zich te ontwikkelen. Welke rol past jou het best?

“Eigenlijk alle drie. Toen ik manager was, haalde ik veel energie uit het coachen van mensen – ze helpen groeien, feedback geven, doelen bereiken. Nu, als directeur voor mijn managers, ben ik meer leider en manager. Managers die al heel lang in het vak zitten, stuur je op een andere manier, daar ben je veel meer een spiegel. Maar de coach in mij blijft. Als mijn managers ergens mee worstelen, help ik ze daar graag bij.”

Betekent dat dat je de coachende rol deels aan anderen overlaat?

“Het allerbelangrijkste is dat mijn managers die rol uitdragen naar hun medewerkers. Daar heb ik absoluut contact met ze over. Als ze bijvoorbeeld worstelen met een medewerker, heb ik altijd even ruggespraak. Dan probeer ik mijn coachende rol subtiel in te zetten. Dat vind ik ook erg leuk om te doen. Uiteindelijk zijn zij degenen die in de wind staan om met hun medewerkers en het gesprek aan te gaan.”



Onze visie is gebaseerd op dienend én krachtig leiderschap. Leidinggevend ondersteunen medewerkers, maar nemen wel duidelijke besluiten.

Hoe kijkt AFAS als organisatie naar leiderschap?

“Onze visie is gebaseerd op dienend én krachtig leiderschap. Leidinggevend ondersteunen medewerkers, maar nemen wel duidelijke besluiten. Bij AFAS zeggen we vaak: ‘We zetten onze mensen in de wind.’ Dat betekent dat medewerkers zelf besluiten nemen, problemen oplossen en verantwoordelijkheid nemen. Leidinggevend zijn er om hen te steunen.”

Hoe word je bij AFAS geholpen om een goede leidinggevende te zijn?

“Dat is de laatste jaren wel veranderd. Vroeger werd je gevraagd: ‘Wil je leidinggevende worden?’ en dan ging je het doen. Dat deed iedereen op zijn eigen manier. Nu hebben we voor leidinggevende functies een sollicitatieprocedure. Vacatures worden intern opengesteld, want we nemen voor leidinggevende functies alleen interne mensen aan. Wij geloven dat de beste leiders uit de praktijk komen, mensen die de visie en het DNA van AFAS kennen. Leidinggevend die vanuit de praktijk komen, praten ‘vanuit’ en niet ‘over’. Externen hebben veel meer tijd nodig om echt goed op de hoogte te zijn hoe het reilt en zeilt in het bedrijf. Bovendien hou je het DNA beter vast met leidinggevend die al veel interne ervaring hebben opgedaan. Daarnaast hebben we een leiderschapsprogramma opgezet. De afgelopen twee jaar hebben alle managers dat gevolgd. De komende jaren bouwen we dat verder uit, waarbij we thematisch met onderwerpen aan de slag gaan, zoals verzuim, feedback en gespreksvoering.”



Hoe ziet de begeleiding van leidinggevendenden er gedurende het jaar uit?

“We werken met een gesprekscyclus: aan het begin van het jaar stellen we doelen, halverwege bespreken we de voortgang en aan het einde volgt een eindbeoordeling. Daarnaast heb ikzelf elke drie weken voortgangsoverleg met mijn managers. We gebruiken ook een *leadership scan*: medewerkers kiezen iemand uit het team die gesprekken voert met collega's en zo de leidinggevende beoordeelt. De uitkomsten worden in het team gepresenteerd, besproken en aan de leidinggevende gepresenteerd. Daar komen doelstellingen uit die de leidinggevende vervolgens weer terugkoppelt aan het team.”

Worden bij die leadership scan de onderwerpen van tevoren bepaald?

“De eerste keer hebben we het bewust vrijgelaten en gezegd: ontdek zelf hoe je het wilt aanpakken. Nu geven we wel wat meer richting met voorbeelden en suggesties voor vragen.

Voor mijzelf wordt de scan op dit moment ook uitgevoerd. De manager die mijn scan verzorgt, kwam bij me met de vraag: ‘Waar wil jij zelf op beoordeeld worden? Wat vind je lastig, waar ben je benieuwd naar hoe anderen dat ervaren?’ Dat vind ik een mooie ontwikkeling, want zo wordt feedback nog persoonlijker en relevanter. We leren er ieder jaar weer van.”

Wat levert dat op?

“Veel. We doen ook een medewerkersenquête, maar dat is anoniem. We merken dat die enquête een ander soort informatie geeft dan de leadership scan, die is persoonlijker en concreter. Die geeft veel meer handvatten om echt mee aan de slag te gaan, juist omdat het door het hele team gedragen wordt. De presentatie van de scan wordt namelijk door de verantwoordelijke uit het team zelf gegeven aan de leidinggevende. Dat maakt het krachtig en waardevol. En leidinggevendenden moeten er ook echt iets mee doen. Als ik zie wat mijn managers terugkrijgen vanuit hun teams, dan verwacht ik dat ze die punten meenemen in hun doelstellingen. Als er signalen in zitten waar ze vervolgens niets mee doen, dan is dat het eerste wat ik bespreek. Ze zijn dus echt genooddaakt om met die feedback aan de slag te gaan.”



Als iemand een 7 of lager scoort, dan heb je als directie al eerder signalen gemist.

Bas van der Veldt, de CEO van AFAS, schreef in het Voorwoord van ons boek dat als een leidinggevende lager dan een 7 scoort, het afscheid nemen is. Hoe kijk jij daartegenaan?

Wat doe je met slecht leiderschap?

“Hij doelt waarschijnlijk op de werkprentenquête, want daar komt een cijfer uit. De leadership scan zit veel meer op de onderbouwing. Maar eerlijk gezegd: als iemand een 7 of lager scoort, dan heb je als directie al eerder signalen gemist. Dan speelt het al langer en mag het geen verrassing zijn. Je hebt al gesprekken gehad, dus het zou raar zijn als er een 7 uitkomt. Je loopt dan als organisatie achter de feiten aan. Als mij dat zou overkomen, zou ik mezelf ter discussie stellen.”

Sommigen zeggen: een 6 is toch ook prima?

“Op school misschien, maar niet bij ons. We zijn kritisch. Klanttevredenheid ligt bij ons hoog. Een 7 is het minimum. Als iemand daaronder zit, is dat een signaal dat er iets moet gebeuren. Goede leidinggevendenden zijn cruciaal. Zij zorgen ervoor dat onze mensen succesvol zijn, en dat zie je direct terug in de resultaten. We verwachten 9+ medewerkers en 10+ managers.”



En wat als leidinggevenden zeggen: ‘Medewerkers beoordelen mij, dus ze kunnen me ook wegstemmen’?

“Als dat de houding is, dan heb je ook al een gesprek. Een open houding en bereidheid om feedback te ontvangen zijn basisvoorwaarden voor goed leiderschap. Wie bang is voor feedback, weet vaak al wat er niet goed gaat. Ik vind feedback juist het mooiste wat er is – het helpt je groeien. Zo zou iedereen het moeten bekijken.”

Nieuwe leidinggevenden hebben vaak een aanloop nodig. Hoe werkt dat bij jullie?

“Dat klopt. Het duurt zeker een jaar voordat je echt iets zinnigs kunt zeggen over een leidinggevende. Maar we hebben vertrouwen in de mensen die we benoemen, juist omdat het interne kandidaten zijn. Bij de selectie betrekken we medewerkers actief: zij krijgen de shortlist te zien en mogen aangeven met wie ze wel of niet willen werken, en waarom. Die feedback nemen we mee in de gesprekken. Dat zorgt voor draagvlak en voorkomt dat iemand in een kansloze positie start.”

Tot slot: wat zie jij als belangrijke ontwikkelingen voor medewerkers en welke invloed heeft dat op leiderschap?

“Als ik kijk naar mijn afdeling, dan speelt bijvoorbeeld de komst van AI een grote rol. Veel taken die nu door mensen worden gedaan, kunnen straks geautomatiseerd worden. Maar wat onze mensen onderscheidt, is hun adviesrol en hun contact met klanten. Zij dragen het DNA van AFAS uit. Zo maken zij het verschil. We moeten onze mensen dus trainen om meer die sparringpartner te zijn in plaats van alleen software in te richten. Dat vraagt andere competenties. Daarin zit de komende jaren de grootste uitdaging. Ook wij als leidinggevenden moeten daarop inspelen en op andere zaken sturen. We werken nu met een skillmatrix om te beoordelen en te ontwikkelen. Die moet aangepast worden aan de toekomst, want het werk verandert. Onze managers moeten dicht bij de praktijk blijven en blijven meelopen, zodat ze vanuit de praktijk praten en niet erover.”



*Dit artikel is een weergave van het interview uit de podcast-aflevering
Happy People Better Business van het HappinessBureau*

