



Micromanagement in IT teams: hoe voorkom je het en wanneer is het nodig?



Micromanagement vindt plaats als een manager zijn ondergeschikten onredelijk, onfair en hardvochtig behandelt. Pro-activiteit, creativiteit en rationeel denken zijn in zo'n geval uit den boze. De reikwijdte van de verantwoordelijkheden die de ondergeschikten krijgen blijft bovendien vaak beperkt tot het 'mechanisch' en op de automatische piloot uitvoeren van relatief onbeduidende taken. Het behoeft weinig toelichting dat een dergelijke aanpak niet echt motiveert en geen positieve uitwerking heeft op het gidsen van persoonlijke en professionele ontwikkelingsprocessen.

Het doel van dit document is niet om het fenomeen micromanagement te analyseren als een karaktertrek van mensen met een bepaald psychologisch profiel. Daarnaast kijken we ook niet naar IT-bedrijven waar managementprocessen zich nog niet duidelijk hebben gevormd.

Micromanagement is, zeker vanuit het oogpunt van teamcohesie, een behoorlijk tijdrovende en uitputtende managementvorm. Tot op zekere hoogte is het een acceptabele manier van leidinggeven, maar als de communicatie tussen personen en partijen duidelijkheid en transparantie ontbeert, wordt micromanagement al gauw vervelend en potentieel destructief.

Signalen die duiden op micromanagement in jouw organisatie

Micromanagers leggen gewoonlijk een gebrek aan goed persoonlijk leiderschap aan de dag. Je kunt vormen van te ver doorgeschooten micromanagement vaak herkennen aan een aantal duidelijke signalen.

- Micromanagers hebben erg veel moeite met het delegeren van werk. Deze leiders gedragen zich als ware control freaks en bieden de ondergeschikten waarmee ze te maken hebben weinig ruimte om proactief op te treden, creativiteit aan de dag te leggen of zelf de verantwoordelijkheid te dragen voor beslissingen, taken of processen. Micromanagers ontmoedigen andere werknemers ook vaak om onafhankelijke beslissingen te nemen.
- Managers bemoeien zich vaak met taken die eigenlijk zijn toegewezen aan andere personen binnen het bedrijf of raken betrokken bij het werk van anderen zonder de desbetreffende personen te raadplegen.
- Leidende figuren binnen de organisatie focussen zich op details in plaats van op het bredere plaatje.
- Managers en werknemers maken geen of slecht gebruik van de ervaring of kennis van getalenteerde of door de wol geverfde collega's.
- Managers verspelen loyaliteit, goodwill en commitment door hun leiderschapsstijl. Het eindresultaat is een team dat motivatie mist.
- Mensen stellen de verkeerde prioriteiten. Die houding resulteert vaak in ondermaats beleid en tegenvallende bedrijfsprestaties.



Waarom micromanagement plaatsvindt

Ondanks dat micromanagement dus vaak onwenselijk is, steekt het toch geregeld de kop op. Hoe komt dat?

- Een manager vertrouwt niet op de competenties en deskundigheid van zijn ondergeschikten. Het kan ook zo zijn dat de expertise binnen een IT-bedrijf daadwerkelijk te wensen overlaat.
- Een IT-medewerker die op een bepaald project is gezet kan niet 'out of the box' denken. Daarnaast zijn de vereisten op tijdsgebied erg abstract geformuleerd of zelfs geheel afwezig.
- De manager heeft geen solide plan en is, in plaats van verder te gaan met zijn planning, steeds bezig met het herzien van processen.
- De intermenselijke communicatie binnen een team is zwak en vereist dat de activiteiten van elke medewerker continu en individueel gecoördineerd worden.
- Het is vaak ook moeilijk om perfectionisme van micromanagement te onderscheiden.

Wanneer is micromanagement acceptabel?

- **In crisissituaties:** om het vertrouwen van een klant of producteigenaar vast te houden, moet een manager vaak nauwgezet onderzoek doen naar de achtergrond van een probleem en nagaan hoe hij een dergelijke complicatie in de toekomst kan voorkomen. Hiervoor moet de manager alle details nagaan en grondig controleren.
- **Tijdens de vroege fases van prototyping, exploratie en analyse:** het ontwerpen van prototypes en de aansluitende verkenning- en analysefasen gaan vaak gepaard met snel veranderende meningen, concepten en ontwikkelingsplannen. Dit leidt niet zelden tot een situationele denkomslag. Een dergelijk proces vraagt om een manager die in nauw contact staat met alle aspecten van het vraagstuk en snel reageert op veranderende omstandigheden, ook als ondergeschikten denken dat ze nog vast moeten houden aan de door hen gekozen lijn op het gebied van concepten of de details van een bepaald prototype.
- **Als een specialist werkt met gevoelige data:** als een team werkt met gevoelige data is er vaak sprake van bijkomende verantwoordelijkheden. Een IT-manager moet er in dergelijke gevallen op toezien dat alle regels tot op de letter worden nageleefd. Hij moet daarom ook altijd in een opperste staat van paraatheid zijn. Als bepaalde opleveringen erg tijdsgevoelig zijn, is het beter om niet exclusief te vertrouwen op de urgentiesignalerende capaciteiten van ondergeschikten.
- **Gedurende inwerkperiodes:** als iemand nog in de inwerkfase zit en moet werken aan het opbouwen van een solide professionele relatie met nieuwe teamleden, moet de IT-manager eerst bewijzen van betrouwbaarheid verzamelen en de intercommunicatie (de relatie tussen diensten, personeelsleden en afzonderlijke afdelingen) binnen de organisatie optimaliseren.

De gevolgen van micromanagement binnen IT-teams

Micromanagement kan helaas ook veel negatieve gevolgen hebben voor de workflow binnen een IT-team. We zetten de belangrijkste op een rij.

- Micromanagement geeft aan dat je weinig vertrouwen hebt in een team. Het gevolg hiervan is dat ondergeschikten niet aangespoord worden om te leren en vooruitgang te boeken. Hierdoor neemt de snelheid en kwaliteit van ontwikkelingstrajecten uiteindelijk af.
- Vooral in de IT-sector is het enorm belangrijk dat elk project de expertise van een individuele specialist vergroot. Dit geldt niet alleen voor de technische, maar ook voor de analytische en manageriële kant van het verhaal. De ervaring van een werknemer draagt immers significant bij aan de zakelijke portfolio van een bedrijf. Daarom heeft een teveel aan micromanagement uiteindelijk een dodelijk effect op de zakelijke groei van een onderneming.
- Micromanagement verstikt innovatie. Elke slimme ondernemer weet dat, zeker in de tegenwoordig extreem competitieve en internationaal georiënteerde IT-markt, innovatie de sleutel tot succes is. Onder de heerschappij van een micromanager komt het proces van innovatie en creatie helaas maar al te vaak tot een halt. Werknemers (de mensen die een bedrijf doorgaans maken of breken) worden snel passief als ze niet de ruimte krijgen om nieuwe ideeën of procedures te berde te brengen. Dit zwaard snijdt meestal aan twee kanten. Mensen met grote ideeën, dito kwaliteiten en een berg talent zullen zich steeds minder gaan bemoeien met het besluitvormingsproces, terwijl andere personeelsleden juist veranderen in veredelde zombies die alleen nog maar blind de orders van de micromanager opvolgen.



- Micromanagement heeft een zeer negatieve impact op kernfactoren zoals de arbeidsmoraal van werknemers, algemene betrokkenheid van mensen bij het bedrijf en productiviteit. Dit resulteert vaak in een hoog personeelsverloop, recruitersproblemen en meer problemen bij het behouden van talent voor je bedrijf.
- Micromanagement schept een cultuur die vaak wordt omschreven als 'wait to be told'. In een dergelijke cultuur werken mensen niet meer vooruit, maar beperken ze zich veelal tot het passief afwachten van door het management gegeven instructies.
- Micromanagement impliceert een gebrek aan vertrouwen in werknemers. Dit leidt er onherroepelijk toe dat werknemers op hun beurt minder vertrouwen zullen stellen in de micromanager. Zo ontstaat een vicieuze cirkel die uiteindelijk resulteert in minder feedback en een gebrek aan gedeelde ideeën.
- Emotionele stress of vermoeidheid door verbaal of emotioneel misbruik van de manager. Dit heeft een negatief effect op het zelfbeeld en zelfvertrouwen van werknemers. Uiteindelijk beïnvloedt dit ook de productiviteit van een bedrijf op negatieve wijze.

Hoe om te gaan met micromanagement in IT-teams

De hoofdregel in deze luidt als volgt: **“Stel duidelijke doelen en deliverables. Evalueer vervolgens de resultaten en niet zozeer het proces.”** Om je aan deze regels te houden en ze ook elke dag effectief in de praktijk te brengen, moet je sterke communicatieprocessen ontwikkelen en delen met je team. Werk duidelijke vereisten en voorwaarden voor deze processen uit (in elk geval voor een Sprint of fase) en plan vooruit.

Help medewerkers te begrijpen wat de visie en doelen van het bedrijf zijn, welke waarden je de klant biedt en welke verbeteringen je als organisatie nog wilt doorvoeren. Mensen krijgen dan vanzelf een betere kijk op (de reikwijdte van) hun verantwoordelijkheden. Ze kunnen dan bepalen of de resultaten van hun werk goed aansluiten bij de verwachtingen die het bedrijf en/of de klant koestert.

Als je niet verder gaat dan het ontwikkelen van oppervlakkige relaties wordt micromanagement op den duur onvermijdelijk, maar door je proactief op te stellen kunnen de valkuilen worden vermeden die gepaard gaan met deze leiderschapsstijl.





Do's en don'ts van micromanagement

Als je jouw managementvaardigheden wilt optimaliseren en ernaar streeft om het beste uit je team te halen, is het verstandig om de do's en don'ts van micromanagement te herkennen. De eerste stap is het reflecteren op je eigen leiderschapsgedrag. Waarom micromanage je? Waar komt de neiging om te controleren en domineren vandaan? Micromanagement is in de praktijk vaak een manifestatie van overcompensatie die geworteld is in een onbewuste vorm van onzekerheid.

Het verzamelen van feedback is de volgende stap in het bewustwordingsproces. Bespreek dit commentaar op je managementstijl ook met je team. Hoe denken werknemers over jouw stijl van leiderschap? En hoe serieus is je neiging om micromanagement toe te passen volgens hen? Op basis van deze feedback kun je prioriteiten stellen en - waar nodig - je managementstijl aanpassen. Op die manier kun je zelf langzaam naar de achtergrond stappen en de groeimogelijkheden van andere teamleden tot bloei laten komen.

Om de bovengenoemde adviezen in kaart te brengen, kijken we nog even naar de belangrijkste do's en don'ts op het gebied van micromanagement.

- Stel jezelf de vraag waar de hang naar micromanagement vandaan komt en reflecteer op een eerlijke wijze op jouw hang naar controle.
- Prioriteer de taken en processen binnen het bedrijf die jij persoonlijk het belangrijkste vindt. Focus je vooral op die zaken en laat andere werknemers gewoon hun werk doen.
- Heb vertrouwen in je team en de capaciteiten van de leden die het vormen. Laat dit ook doorschemeren in de houding die je ten opzichte van andere medewerkers aanneemt.
- Reageer niet overdreven negatief als dingen eens niet helemaal zo gaan als je dat verwacht had. Adem even diep in en corrigeer de situatie als dit echt nodig blijkt te zijn.
- Ga ook niet te ver met het aannemen van een laissez-faire-houding. Een bepaalde mate van sturing en autoriteit is nodig om dagelijkse bedrijfsprocessen op een soepele en consequente manier in goede banen te leiden.

Conclusie

Micromanagement is zelden of nooit effectief. Het vertraagt processen, maakt werknemers onzeker en staat vaak in de weg van de resultaten die de manager juist hoopt te bereiken. Daarom is het ook van belang om de problemen die gepaard gaan met micromanagement tijdig te adresseren en te bekampen.

Goed communiceren en plannen, terwijl je tegelijkertijd duidelijke taken geeft aan de werknemers om je heen, zijn belangrijke medicijnen in de strijd tegen doorgeslagen vormen van micromanagement.

In sommige situaties kan micromanagement echter wel van pas komen. Denk bijvoorbeeld aan het trainen en begeleiden van nieuwe werknemers, het nemen van slimme en goede beslissingen op strategisch vlak of het creëren van een goede start voor een fonkelnieuw IT-product.

Over de auteur



Veniamin Medvedev

In zijn werk voor grote Europese en Amerikaanse bedrijven heeft Veniamin een brede kennis opgedaan in IT-project management. Hij is de senior consultant achter de technologie van onze software-oplossingen. Hij is zeer enthousiast en toegewijd aan zijn werk en een resultaat gedreven manager. Als CIO van E-engineers paart hij gedurfd leiderschap aan intermenselijke vaardigheden. Veniamin heeft sterke technische en analytische ervaring die hij combineert met een uitstekende en effectieve communicatie.

Voor meer informatie over E-engineers kunt u een brochure aanvragen via: sales@e-engineers.com

Uiteraard kunt u ook contact met ons opnemen via de sales director Hans Peeters.

email: sales@e-engineers.com

mobiel: 06-51245088