

INLEIDING

Het is u ook vast wel eens opgevallen: mensen verwijten elkaar vaak datgene, waarin ze zelf tekort schieten. Diegenen die het meest klagen over het managementteam, hun chef of directeur, hebben zelf de meeste leiding nodig. Dit boek is niet bedoeld om u te vertellen hoe u aan deze groep medewerkers binnen uw organisatie beter leiding zou kunnen geven. Het is wel bedoeld om de betere leidinggevende zich bewuster te maken van zijn of haar sterke punten en om eventuele zwakke punten bij te schaven. Het zelf werken aan de kwaliteitsverbetering van het eigen functioneren: voor ieder van u zal dit langs een andere weg bereikt moeten en kunnen worden. Dat is het nadeel van toppers, ze lijken (bijna) nooit op elkaar. Toch is het mogelijk gedrag bij uzelf en bij anderen te herkennen. Vanuit die herkenning lijkt de volgende stap dan eenvoudig, maar in werkelijkheid is deze meer dan lastig.

In veel literatuur wordt de vergelijking gemaakt tussen het leiden en begeleiden van topsporters en het leiden en begeleiden van medewerkers binnen het bedrijfsleven. Er zijn vele overeenkomsten te constateren, maar het grote verschil zit 'm in de snelheid waarmee alles in de topsport plaatsvindt. Het ene moment is iemand een topper, een maand later kan zich de metamorfose-fase reeds hebben voltrokken en blijft de topper over.

Gaat het fout, dan is er geen weg meer terug, niet in het bedrijfsleven, niet in de sport. In het ene bedrijf kan een werkonwillige nog jaren meelopen, bij andere bedrijven sta je er meteen naast. Managers worden weggepromoveerd, hoewel een nieuwe baas zijn intrede doet. Of na zeer lang touwtrekken wordt met een gouden handdruk afscheid van elkaar genomen. In de sport wordt niet alleen de rechter ingeschakeld, maar ook de pers. Dit geldt voor het bedrijfsleven gelukkig minder.

In 'DE MANAGER ALS PRESTATIEGERICHTE LEIDINGGEVER' wordt beschreven hoe u zich als leider sterk kunt maken en kunt blijven. Het feit dat u vandaag een topper bent wil niet zeggen dat u dat voor eeuwig blijft. Behalve dat er niets veranderlijker is dan een mens, is er ook niets veranderlijker dan een markt. Mens en markt tezamen bepalen vaak het succes. Doorslaggevend voor dat succes is de mens aan het stuur: van de afdeling, de vestiging of de totale organisatie. Kleren maken de man, de leider maakt het bedrijf. Een individu kan een organisatie maken en breken. In het bedrijfsleven lopen genoeg managers rond, die kansen grijpen om er vervolgens successen van te maken. Bovendien zijn ze in staat met mensen te werken die eveneens uitblinkers zijn. De 'topmanager' is een generalist die in staat is leiding te geven aan en respect af te dwingen van eigenwijze individuele kanjers die specialisten heten. De 'topmanager' kan heel veel, weet heel veel, gaat voorop en geeft richting aan, geeft leiding aan anderen die in de diepte gaan en daarin uitblinken.

In dit boek leert de manager eerst zichzelf kennen en herkennen. Daarnaast doorziet hij het gedrag van mensen met wie wordt samengewerkt. Hij weet welke man op welke plaats het best tot zijn recht komt, wat de beste teamsamenstelling is. Er wordt continu vooruit gedacht en efficiënt met tijd, geld en middelen omgegaan. Elke rondgang langs de afdelingen levert een schat aan informatie op. Problemen worden alert gesignaleerd en geanalyseerd. Gedacht wordt in termen van oplossingen in plaats van problemen.

Conflicten worden voorkomen of, als ze er zijn, opgelost. Werk wordt gedelegeerd aan diegenen die het nu of morgen sneller en beter kunnen. Medewerkers en klanten worden steeds weer gemotiveerd. Presentaties en toespraken zijn erop gericht de boodschap klip en klaar over te brengen, waarbij slecht nieuws zo wordt gepresenteerd dat men er zelfs blij mee is.

De manager is in een voortdurend onderhandelingsproces met zichzelf en zijn omgeving gewikkeld. Op zoek naar nieuwe wegen. Op zoek naar veranderingen en verbeteringen, waarbij concessies niet worden gedaan op gevoelsmatige basis, maar op grond van rationele afweging. Van belang voor dit alles is te bedenken dat niet het resultaat heilig is, maar wel de discipline om steeds weer te trachten de hoogste prestaties te leveren. Dat geldt ook voor het nakomen van (soms opgelegde) afspraken.

DE 'TOPMANAGER' VERLIEST NIET, NOOIT! HIJ/ZIJ WINT WEL EENS NIET.

Joop Smulders

VERKLARING VAN DE TITEL

Er is een formule die zegt dat succesvolle ondernemingen hun positieve resultaten te danken hebben aan de samenstelling van hun personele organisatie. Deze kent dan een gemiddelde verhouding van +15, 75 en B10.

+15	75	B10
Gedrevene	Uitvoerder	Vertrager

De +15 slaat op het percentage van alle medewerkers, dat binnen een organisatie op een positieve wijze de kar trekt. Zij durven initiatieven te nemen, zijn erg zelfbewust, kunnen goed luisteren en samenwerken, zijn prestatiegericht en beschikken over een behoorlijk portie creativiteit. Zij drijven de organisatie vooruit.

De middengroep van 75% volgt op een niet-negatieve wijze en de B10-groep blokkeert nogal eens. Zij gaan bijna altijd in het verzet, begrijpen slecht wat anderen bedoelen, reageren erg behoudend en achterdochtig, durven geen enkel risico te nemen en blijken in de omgang met mensen erg kwetsbaar. Zij vertragen de voortgang en de verandering binnen organisaties.

POSITIEVE HERKENNINGSPUNTEN		NEGATIEVE HERKENNINGSPUNTEN
Zelfbewust		Conformisme
Creatief		Weinig creatief
Samenwerken		Verzet
Luisteren		Niet luisteren
Oprecht		Terughoudend
Vertrouwen		Behoudend
Moed		Kwetsbaar
Risico's nemen		Achterdochtig
Initiatieven		Gebrek aan moed
Besluitvaardig		Risico's mijden
Werkt volgens normen		Verschuilen achter procedures
+15	75	B10

Als manager behoort u tot de +15-groep. Uw voorbeeldfunctie straalt uit naar de rest van de organisatie die gemotiveerd op de uitdaging van elke dag ingaan.

Als u, als manager, resultaatgericht en prestatiegericht de organisatie aanstuurt, zal de organisatie vooruit gedreven worden naar nieuwe uitdagingen en nieuwe successen.



Probleem één bij slecht renderende bedrijven is dat medewerkers, zonder zich hiervan bewust te zijn, vaak aan de onderkant van de 75- of B10-groep bivakkeren. De uitstraling die zij dan ook hebben op de rest van het bedrijf is zo negatief dat er een destructieve cultuur ontstaat.

Probleem twee is dat we de afgelopen jaren, toen het welzijn van de mens veel meer centraal stond, managers hebben geleerd veel aandacht te besteden aan de zwakkere binnen onze samenleving en dus ook binnen onze organisatie. In het humanitaire management werd er ook voor gezorgd dat 80% van de tijd die werd besteed aan mensen terecht kwam bij de B10-groep. Deze medewerkers hadden tenslotte hulp nodig. Het gevolg was dat vaak medewerkers uit de +15-groep vertrokken, omdat zij naar hun zeggen elders een betere positie konden vinden. Niemand vertelde dan ook bij het indienen van het ontslag dat het vaak lag aan een gebrek aan begrip, aandacht en waardering.

Probleem drie is dat 80% van de medewerkers binnen een organisatie bewust of onbewust het gevoel heeft, dat het tot de +15-groep behoort. Herinner u maar de reacties van medewerkers die vanwege slecht functioneren zijn ontslagen: 'Ik heb er toch altijd keihard voor gewerkt en me positief opgesteld'.

WAT IS EEN GOEDE MANAGER?

Soms blijkt de manager, van wie we altijd dachten dat hij heel sterk was, zeer zwak te zijn. Soms blijkt de stugge, introverte man in de praktijk over een enorme leidinggevende kracht te beschikken, die leidt tot grote resultaten op lange termijn.

Het is vaak de eerste indruk die ons misleidt. In een crisissituatie blijkt het bravoure van iemand ineens een luchtballon te zijn, die snel wordt doorgeprikt, of blijkt de 'stille kracht' van de introverte manager plotseling doortastend te zijn en oplossingen te bieden die noodzakelijk waren. Vaak is de man die alleen maar doorgaat met doorgaan, de meest betrouwbare medewerker van een organisatie.

ZWAK OF STERK

Een sterke of zwakke manager? U zult een redelijk antwoord op deze vraag vinden door verder te lezen. Wanneer een manager slecht scoort, houd u dan vast aan deze uitspraak: 'Een zwak man kan aan kracht winnen door vastberaden te trachten aan hogere idealen te beantwoorden'.

De zwakke manager noemt veel argumenten die moeten aantonen dat zijn falen in ieder geval niet aan hem ligt. Hij beroept zich op crisistijden, collega's, andere afdelingen, vakantieperioden en procedures. De sterke manager (+15) geeft vaak zichzelf de schuld als hij dingen verzaakt en zal nog meer moeite doen om zijn bijdrage weer opgevoerd te krijgen.

Iedere manager kent zijn 'moeilijke periode'. De sterke vecht ertegen, de zwakke verschuilt zich achter administratieve en andere organisatorische werkzaamheden.

Een sterke manager blijft loyaal, zelfs wanneer hij het niet met het beleid van zijn organisatie eens is. De zwakke manager jammert te snel met klagers mee, dat het werk zo moeilijk is, valt zijn collega's tijdens gesprekken met anderen (vaak onbewust) op subtiele wijze af en vindt dat de eisen van zijn bedrijf te hoog zijn.

Een zwakke manager weet altijd de ellende op te zoeken, rapporteert slecht, vult de vereiste formulieren vertraagd of slecht in. Een sterke manager vermijdt 'flessenhalzen' in zijn werk, vindt rapporten schrijven en invullen van formulieren vaak niet leuk, maar begrijpt dat voor alles een reden is en stuurt zijn rapporten en formulieren in zonder te moeten worden gemaand.

Een zwakke manager is **ALTIJD** bang voor veranderingen. Hij heeft het gevoel dat 'de nek uitsteken' en voorstellen doen altijd verkeerd wordt uitgelegd.

De sterke manager 'verkoopt' niet alleen inhoudelijk de voorstellen, maar ook de toegevoegde waarde van die voorstellen. Over de veranderingen, ook al is dat moeilijk, maakt hij zich geen zorgen.

De zwakke manager zal vaak mopperen dat niets binnen de organisatie deugt. Als er iets fout gaat, dan ligt dat aan iedereen behalve aan hemzelf. De sterke manager heeft zo nu en dan een bezwaar, kan dit tijdens vergaderingen heftig uiten, maar maakt er geen gewoonte van.

Een sterke manager houdt altijd van zijn vak. Hij wil niets anders dan presteren. In tijden van economische recessie heeft hij, ondanks zijn negatieve omgeving, nog steeds een positieve invloed op zijn medewerkers, een 'top'-manager dus.