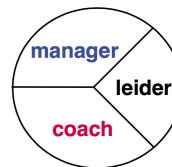


BETER, GEWELDIG, MAKKELIJK

BETER PRESTEREN
GEWELDIG SAMENWERKEN
MAKKELIJK VERANDEREN

bewaken en verbeteren van
prestaties en resultaten



realiseren van een
wenselijke toekomst

ontwikkelen van mensen,
teams en organisatie

2018

Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.

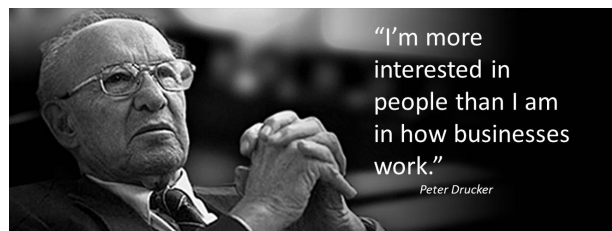
Beter Presteren, Geweldig Samenwerken en Makkelijk Veranderen.

Deze drie, Beter, Geweldig, Makkelijk, zijn 'de heilige graal' in organisaties. Waar de ene kant van de bedrijvigheid in Nederland het geweldig doet, waar het groeit en innoveert en waar ze bezig zijn met de vraag 'hoe kom je aan goede mensen...', is de andere kant aan het reorganiseren en aan het bedenken 'hoe netjes van mensen af te komen' met name in de financiële sector, waar de digitalisering de bedrijfstak op de kop zet.

En in beide situaties is de behoefte aan **Beter Presteren, Geweldig Samenwerken en Makkelijk Veranderen** een gemene deler. Waarom besteden we hier aandacht aan, zul je wellicht denken? Simpelweg omdat jij als manager gevraagd wordt te acteren op deze drie aspecten. En dat lijkt relatief gemakkelijk. Want 95% van de managers denkt dat ze de medewerkers op deze drie aspecten al heel goed ondersteunen. Tegelijk zegt slechts 34% van de medewerkers dat ze inderdaad goed ondersteund worden¹. Het Weekblad Forbes onderzocht in 2012 eveneens de effectiviteit van manager. Het bleek dat "65% van de mensen een salarisverhoging zou willen inleveren als hun manager zou worden ontslagen". Of het onderzoeksinstituut Gallup dat in 2016 concludeerde: "82% van de mensen vindt hun manager NIET-inspirerend". Dat daar sta je dan Dit stuk gaat dus over jou, beste manager. Tegelijk is het vermoedelijk leerzaam voor alle anderen in organisaties. Want iedereen heeft te maken met managers. En dat managementproces begrijpen, helpt ook als je er zelf geen bent.

Manager zijn is een beroep. Dat is niet 'toevallig gevraagd zijn om de baas te spelen' van een groep mensen. Dat zie je echter nog wel vaak. De beste of meest seniore medewerker wordt dan gevraagd om de leiding te nemen. Veel managers worstelen dan met 'hoe spreek ik mijn mensen aan' en tegelijk 'hoe blijf ik gewaardeerd worden door mijn mensen'. Veel managers hebben heimelijk een grote behoefte aan acceptatie door hun mensen, waar de medewerkers geneigd zijn te denken dat managers dat niet nodig hebben omdat ze een team vormen met hun collega-managers. In verreweg de meeste praktijksituaties die wij tegenkomen als adviseurs, is een MT geen team. Er is in de regel wel overleg maar weinig 'teamvorming op MT niveau', laat staan op directieniveau. Dus voelen veel managers zich 'allendig'. Begrijpen van je rol en hoe effectief te zijn, helpt om er beter in te worden.

Manager zijn dat is een beroep, zeiden we hierboven ... dat betekent dat je er bent om 'de beste prestaties te halen uit jouw groep medewerkers'. De beroemde managementadviseur en auteur Peter Drucker noemde dit '**Management is making people perform**'.² De beste definitie van management die er is! Dat is dan dus jouw uitgangspunt als je manager wilt zijn. **Return on Management** noemen we dat ook wel. **Goed management kun je leren.** In Nederland zijn we vaak trots op onszelf en dat mag ook, want we staan op de 6^e plaats wereldwijd als het gaat om de kwaliteit van management³. Wat ook betekent dat we de VS, Duitsland,



¹ Onderzoek Monsterboard, Waarom zou het bij u anders zijn?, 2013

² HBR, What would Peter do?, 2009

³ RUG, prof J. Stoker, World Management Survey, in samenwerking met Rabobank Research, sept 2018

Zweden, Japan, Canada boven ons hebben. In het onderzoek worden vier dimensies onderzocht die de kwaliteit van management bepalen:

- a) Hoe 'lean' ben je georganiseerd? Dus de wijze van organisatie-inrichting gericht op efficiency, slagkracht en het voorkomen van verspilling.
- b) Hoe ambitieus en haalbaar zijn je doelen.
- c) Hoe consequent monitor en analyseer je de voortgang om zo verbeterlagen te maken.
- d) Hoe goed ga je met je mensen om (cultuur en HR-beleid).

Zouden wij kwalitatief vergelijkbaar worden met Duitsland of Zweden, dan zou dat 4% meer omzet en 7% meer winst opleveren per medewerker. Dat zet je toch aan het denken?

Aandacht voor de **kwaliteit van managementpraktijken** lijkt van groot belang, ook al scoren we in NL vrij goed. Onze zelfbeoordeling is zelfs nog hoger dan de 6^e plaats. Dat is misleidend en kan leiden tot zelfgenoegzaamheid. En we weten dat zelfgenoegzaamheid leidt tot achteruitgang op wereldschaal.

Ook McKinsey onderzocht in een scala van managementpraktijken die van belang zijn voor beter presteren van de manager. Uit een set van 20 'practices' zijn er 4 die het grote verschil maken tussen 'redelijk' en 'goed presteren':

- a) Problemen oplossen door de harde feiten onder ogen te willen zien.
- b) Resultaat leveren door een sterke en continue focus op prestaties.
- c) Breed perspectief houden, monitoring trends in jouw business, hoofd- en bijzaken scheiden.
- d) Echte support leveren door te coachen, mensen aan te zetten tot leren en door teamgedrag te bevorderen.

Je ziet dat er een grote mate van overeenkomst zit in de uitkomsten van beide onderzoeken. Dus als je een betere manager wilt worden dan focus je op deze zaken. Alle mooie benamingen van 'dienend leiderschap tot inspirerend spiritueel leidinggeven' zijn interessant om authentieker leiding te leren geven, maar de punten uit deze onderzoeken bepalen voor 90% je succes.

Wat levert de manager op voor zijn salaris. Managers worden goed en vaak beter betaald dan medewerkers. En dat is alleen terecht, als ze doen wat Peter Drucker hier bedoelt. Als ze ervoor zorgen dat er betere prestaties worden behaald onder sturing en invloed van de manager, langs de vier dimensies uit het onderzoek dat we zojuist aanhaalden. Zo ook zouden er verschillen mogen en zelfs moeten zijn tussen de managers die het verschil maken en degene die dat niet doen. Niet zo Nederlands, want 'onderscheid maken' daar zijn wij niet zo van. Toch weten we dat de onderlinge verschillen enorm zijn. En weten we dat 66% van de mensen denkt dat zijn of haar manager niet de juiste dingen doet om het team van mensen goed te laten presteren. Oeps

Hierna proberen we voor jou concreet te maken hoe je dan tot Betere prestaties komt, hoe je Geweldig Samenwerkt en hoe je Makkelijk Verandert.

Maar hoe laat je je team dan beter presteren? Dat heeft altijd te maken met de **inhoud van het vakgebied** en **met het proces waaronder gepresteerd en samengewerkt wordt** en **dat op basis van productieve onderlinge relaties**. Inhoud is de professionaliteit in het vakgebied. Hoe kundig zijn je mensen en is je afdeling? Proces is de gevolgde efficiënte werkwijze en gebruikte tooling. Hoe 'lean' ben je georganiseerd, hoe gedisciplineerd werken je mensen, welke standaards zijn jouw norm? Onderlinge relaties gaat over of mensen het goed met elkaar hebben en elkaars sterktes ten volle durven te benutten. Weet je een werkzame vorm van onderlinge chemie te ontwikkelen in je team? Als jij als manager op deze drie terreinen je kwaliteitseisen niet goed definieert, dan doet niemand het en verwordt het tot een zesje, op zijn best. Niet omdat mensen niet-willen, maar uit voorzichtigheid onderling en door uitgeoefende machtsverschillen. Dus de professionaliteit in het vakgebied wordt in hoge mate door jou bepaald. Jij legt de norm. De norm voor zowel de doelstelling als de norm voor de kwaliteit als de norm voor het voorkomen van verspilling.



Natuurlijk doet een moderne manager dat niet alleen, maar in samenspraak met zijn of haar mensen. Uiteraard. Toch moet je je niet vergissen in ons menselijk gedrag ... medewerkers willen respect voor hun manager die zelf ook een visie heeft op het vakgebied en de kwaliteitseisen die daar gelden om succesvol te kunnen zijn. En het is ook niet zo dat 'wanneer er maar consensus is, dat dan de hoogste kwaliteit en hoogste productiviteit behaald wordt'. 'Ech nie ...'. Ambitieuze doelen krijg je door de lat hoog te leggen, door te streven naar de nummer-1 positie in alles wat je doet.

Geef mensen het vertrouwen dat ze de hoogste doelstellingsnormen waar kunnen maken, dat ze de ruimte en de middelen krijgen die daarvoor nodig zijn. Leer ze op kengetallen te sturen om hun eigen voortgang te monitoren. Maak de coaching op doelstellingen tweezijdig. Alleen wanneer het om haalbare stappen gaat, waar de mensen in geloven, dan zetten ze de schouders er onder. Neem af en toe tijd voor reflectie en rust. 'De boog kan niet altijd gespannen staan' is een hele ware uitdrukking. Maak tijd voor teamuitjes, maar nog belangrijker geef mensen af en toe 'verplicht vrijaf', een lang weekend, een week extra vakantie, want na geleverde prestatie die met veel inspanning tot stand is gekomen, vraagt om ontspanning. Geen mens houdt het langer vol dan 6-12 weken achter elkaar op topniveau te presteren.

Organiseren op betere prestaties tenslotte vraagt om het 'ontdubbelen' van handelingen. Alles op één plaats afwickelen, elke actie in één keer goed! Dat voorkomt verspilling, herstelwerkzaamheden en overtollige voorraden of wachttijden. Hoe lean ben je, schreven we hiervoor al ... natuurlijk is 'agile and lean'-werken momenteel erg in de mode, toch heeft het een belangrijke bijdrage om te leren denken in effectief organiseren.



Naast het organiseren en doelen stellen, komt het aan op **Geweldig Samenwerken**. Makkie ... denk je dan. Maar of je nu bent opgeleid als econoom, ingenieur bouwkunde, bankemployee, belegger, accountant, IT-er, marketeer, of ... je hebt altijd te maken met menselijke gedrag, dus kun je je maar beter een beetje verdiepen in de benodigde psychologische inzichten, ... wil je succesvol zijn als manager. "Moet ik dan eerst psychologie studeren?", vragen managers ons dan ... nee

dat hoeft niet. Wel is interesse in de werking van het brein en de werking van groepsdynamica aan de orde. Heel goede managers begrijpen dit. En krijgen zo Geweldige Samenwerking van de grond. En dat vraagt continu aandacht! Het is nooit klaar. Net als in buurten, families, sportverenigingen, overal waar mensen bij elkaar komen speelt de psychologie en de groepsdynamiek een grote rol. Je kunt je er dus maar beter een beetje in verdiepen.

Heel goede managers werken volgens het 'Caring' en 'Daring' principe.⁴ Volgens het principe dat mensen met elkaar willen werken als ze zich erkend en veilig voelen. Wanneer ze een basis van vertrouwen vinden waar openheid en oprechtheid als norm heerst. Nadrukkelijk bedoelen we hier niet 'pamperen' van alle gevoelens en dan denken dat het wel goed komt. Het gaat erom dat mensen vanuit deze veilige werkplek en het gevoel dat ze echt mee mogen en kunnen doen, zich uitgedaagd gaan voelen. Want 'uitdagingen oppakken', ... vraagt er eerst om dat je bereid bent risico te nemen. En dat doen mensen pas als ze zich veilig voelen om te handelen. Dus werk je als manager aan (1)het begrip en de acceptatie van verschillen tussen mensen, (2)aan erkenning van andermans sterktes, (3)geloof in teamkracht, (4)coaching op lerend vermogen en (5)continu 'de lat hoger weten te leggen'. Je bouwt op deze manier aan het vergroten van de durf om risico te nemen bij je mensen. Om hen zo het beste uit zichzelf te laten halen. Om ze 'hoger te laten springen' dan ze zelf dachten dat ze konden. Dat is coaching naar prestaties!



Is goed zorgen voor je mensen dan genoeg? Nee ... want alleen 'pamperen', zeiden we al, is niet afdoende. De uitdaging aangaan betekent dat je ook urgentie moet creëren en de ambitie moet vergroten: wat is er nodig en wanneer is er sprake van een hoog prestatieniveau, wanneer winnen we in de markt, of worden we de beste professionals die de best mogelijke service leveren. Met als uitkomsten trots, blijde klanten en een goed financieel resultaat. Vergelijk het zelf maar eens met olympische medaillewinnaars. Ze presteren alleen als ze door de coach in een goed klimaat worden gebracht waarin het zelfvertrouwen kan groeien en ze vervolgens ('Daring') weten wat de uitdaging is en waar de meetlat ligt om te kunnen winnen en ze bereid zijn er heel hard voor te werken.

In gewone organisaties gaat de vergelijking met sport niet altijd op omdat het geen constante competitie is met een helder spelschema. Het principe werkt echter sterk vergelijkbaar. Met individuele sporters als ook met teamsporters. Wil je mensen laten samenwerken moet je aan de groepsdynamica werken. Zie sportteams bestaande uit een selectie van beste spelers uit bijvoorbeeld alle hockeyclubs die dan toch niet automatisch kampioen worden op de Champions Trophy. Nee natuurlijk niet, weten we. Johan Cruyff zei zo mooi: *in het Nederlands elftal had ik ook altijd een Wim Jansen nodig om de ballen goed aan te geven*. Nee natuurlijk niet, weten we. Er is veel meer nodig dan individuele kwaliteit: iets over hebben voor elkaar, vertrouwen in elkaar en elkaars sterktes weten te benutten en zwaktes door anderen te laten compenseren. Alleen zo worden *individueel* goede professionals *samen* wereldkampioen.

⁴ Caring and Daring, Kohlrieser, IMD, 2012

Wat betekent dit voor jou als manager?

Wanneer je dit zo leest, zul je denken, ja logisch allemaal ... **Leiden, Coachen en Managen**. Alles wat hier staat wist je ook eigenlijk al. Niets nieuws. Het enige dat dit zo lastig maakt is jijzelf. **“Return on management” is dus ‘return op jouw kwaliteit als manager’**. Je mate van inzicht in de managementprocessen, je mate van zelfvertrouwen, je praktische vaardigheid om het uit te kunnen voeren. Dit laatste is veelal je verbale kwaliteit om zowel verbinding te kunnen maken met de mens als weten hoe de scherpste te verwoorden op de uitvoering van het werk. Dit kun je leren, maar vraagt wel veel aandacht. Aandacht voor de drie rollen die je als manager hebt: Leider, Coach, Manager. De leider geeft richting en duiding, de coach helpt een lerend klimaat te bouwen met de mensen, de manager zorgt dat er focus is op resultaat.



Stop met al die ‘bila’s’. Kosten veel tijd van jou als manager en hoewel het ‘mensgericht’ lijkt, is ‘t vaak niet meer dan ff leuk bijpraten. Alle bila’s worden voor een vol uur ingepland. Dat is onnodig. Wat dan wel? Zorg dat je enerzijds sneller de scherpste opzoekt en anderzijds af en toe tijd maakt voor een ontspannen praatje. Scherpste krijg je door de gespreksduur te verkorten en door beschikbaar te zijn op vaste tijden waarop medewerkers je kunnen raadplegen. Ontspannen praatjes doe je gewoon op de werkvloer, bij de koffiemachine en tijdens teamborrels, heidagen, etentjes. Een goed voorbeeld van effectieve bila’s is dat je je mensen laat weten op welke tijden je beschikbaar bent voor 15 minuten. Iedereen weet dan dat je er bent, op je plek zit en met je in gesprek kan. Voor 15 minuten, dus komt iedereen voorbereid. 80% van de dingen is binnen 15 minuten besproken en geregeld. Waar meer tijd voor nodig is, plan je dan in.

Zet mensen aan tot leren. En alle moderne HR uitspraken ten spijt, mensen gaan pas leren als de nood groot is. Wanneer er urgentie is. Leerangst moet je helpen verlagen, want dat maakt mensen faalangstig. Dus daag uit, zet doelen scherp, geef bevoegdheden aan je mensen en eis dat ze gaan proberen.

Geweldig samenwerken in een team is best lastig voor elkaar te krijgen, maar samenwerking **over teams heen in de keten** is het echte vraagstuk. ‘World class managers deal with world class problems’. Daarvoor zijn een paar wetmatigheden die je altijd moet doen.

In organisaties willen mensen ergens bijhoren en ergens goed in zijn. Iedereen wil dat. Dus waar hoor je bij, moet bij samenwerking in de keten opnieuw gedefinieerd worden. Het hogere doel, het grotere belang. Dat vraagt om veel uitleg en ook duiding waarom de afdeling waar de betreffende professional werkt ertoe doet. Waarom deze cruciaal is en hoe deze van grote waarde is en zo mogelijk van nog grotere waarde kan zijn. Het tweede aspect is ergens goed in willen zijn en daarvoor de erkenning ontvangen. Dat aspect moet benadrukt worden voor samenwerking in de keten. Dus is het zaak dat je over je eigen schaduw heen kunt stappen en anderen de credits kunt geven. Veelvuldig. Ook wanneer je dacht dat het nog beter kon. Eerst credits geven. Eerst laten blijken dat je graag met de anderen tot een geweldige samenwerking wilt komen. Wat doen teams die niet langs deze wetmatigheden worden aangestuurd? Ze

cocoonen, trekken zich terug op hun eigen stoeptegel van eigen gelijk, zoeken steun bij elkaar en vinden de andere afdelingen lastig, vervelend, bazig, overrullend, etc etc. Dan doet de beeldvorming haar werk. En als mensen zich niet op hun gemak voelen vormen ze vaak beelden over de ander die niet meteen heel positief zijn ... Dus het sturen van de beeldvorming en het actief doorbreken van de negatieve beelden is jouw taak als manager. Ook hier weer door de open dialoog te organiseren en tijd te steken in het elkaar leren kennen, afspraken maken over werkwijzen en wijze van communiceren, erkennen van elkaars rollen, waarderen van elkaars kwaliteiten.



Organisaties zijn continu op zoek naar verbetering en verandering. Momenteel zie je grote verschillen in het type bewegingen die organisaties tot verandering drijft. Zorg, Onderwijs, Publieke taken zijn allemaal ‘terug-bezuinigd’ tot op een krapte die nu leidt tot overbelasting van het apparaat. Dus elke verbetering of verandering gaat direct over “we hebben geen capaciteit”. Bij de financiële sector gaat de digitalisering in hoog tempo door en is het veranderproces vooral gestuurd door de inhaalslag om nu echt ‘lean and mean’ te organiseren en handwerk te saneren om zo tot niet alleen efficiency te komen, maar vooral klantgemak en klantgerichte dienstverlening, waar de klanten zelf invloed hebben op het serviceniveau. In de industrie zie je dat innovatie weer de boventoon voert, na jaren van efficiency maatregelen en afslanking. **Innovatie** leidt tot fundamenteel anders werken in de primaire processen en dat vraagt veel van de bestaande mensen. Hun kennis en vaardigheden zullen worden beproefd en ze zullen moeten bijleren.

Het verschil in oorzaken van de noodzaak tot veranderen en het type beweging maakt uit hoe je de verandering stuurt uiteraard, maar bovenal geldt hier dat je als manager een route

“People care about the decisions you make, but they care even more about the process you used along the way”.

uitstippelt die **urgentie, ambitie, enthousiasme** aan elkaar koppelt met als belangrijkste onderligger **‘a fair process’-benadering**. Dat laatste betekent dat je open durft te zijn over je besluiten, over de opties die je hebt afgewogen, dat je eerlijk bent over de stappen, over de mogelijke consequenties, over de onvermijdelijkheid, over de wijze van begeleiding tijdens de verandering, over wat je verwacht aan focus en commitment. Bovenal is de manager die ‘fair process’ omarmt, zich bewust van het feit dat hij of zij met mensen werkt en niet slechts in opdracht van de directie kengetallen aan het sturen is. Dit vergt heel veel van de managers omdat organisaties zelf geen ziel, noch geheugen hebben richting hun mensen. En directies bouwen altijd druk op, want ‘we moeten snelheid maken met reorganiseren en vernieuwen’, waardoor de tijd lijkt te ontbreken om zaken ‘fair’ en zorgvuldig te doen. Wat doe je dan als je ‘fair process’ wilt managen? Je legt veel nadruk op het uitleggen en onderbouwen van het waarom van je beslissingen, van je opvattingen. Het is geen consensusaanpak maar een werkwijze om mensen mee te laten kijken en denken met jouw denk- en besluitvormingsproces. Dus licht je al je overwegingen toe, en je uitgangspunten als ook je twijfels. Je beschrijft de lastige afweging die je moet maken. En gaat dan pal achter je keuze staan en nodigt mensen uit om in te stappen in het uitwerken van jouw keuzes of beslissing.

Een managementteam dat een grootschalige verandering stuurt, bewijst zichzelf een enorme dienst door regelmatig **reflectietijd** in te bouwen. Anders loopt het zichzelf voorbij en raakt het uit contact met de mensen in het primaire werk en uiteindelijk verliest het de relatie met de klanten. Het vraagt om tijdig afstand te kunnen nemen, te zien waar je naar toe werkt en hoe je dat doet. En van iedere manager vraagt het zelfvertrouwen, gebaseerd op een realistisch zelfbeeld.

In tijden van grote verandering hebben jouw mensen automatisch een **verhoogde alertheid** en hun emotionele brein is extra actief. De inhoudelijke boodschap van het management wordt niet verstaan als inhoud, maar wordt **emotioneel vertaald**, **'wat betekent het voor mij'**. Die emoties worden door de groepsdynamiek omgezet in golfbeweging, energie. Wanneer je als managementteam deze golfbewegingen kunt lezen, dan kun je de emoties helpen duiden en kun je je veranderingsproces sturen.

Zet je beste mensen op je belangrijkste toekomstgerichte activiteiten. Neem afscheid van mensen die meer energie kosten dan dat ze brengen. Doe dat proces zorgvuldig, maar wel kortdurend. Dat betekent maak een heldere analyse, bespreek je inzichten met je mensen, geef ze een kans, monitor de voortgang, neem desnoods het besluit afscheid te nemen en voer dat menselijk uit. Zorg dat je met je mensen spreekt over de echte uitdagingen in je vakgebied. **'World class teams, solve world class problems'**. Vooroplopen in het veranderingsproces brengt je het meeste perspectief en geeft je ruimte om te ontwikkelen. Laat je verrassen door mensen die ineens opstaan en het voortouw pakken. Energie is bij verandering alles.

Elke dag, volhardend toepassen van deze inzichten blijft nodig. Voor een coach van een topsporter en ook voor een manager in iedere organisatie. De **'Weten-Doen'-kloof** ligt hier op de loer. Iedereen weet eigenlijk wel wat te doen en hoe te handelen in de ideale toestand. Echter er is altijd een reden of een onbewuste activiteit waarom het niet of anders gebeurt dan Dat vraagt sturing, coaching en ook training van je mensen. Train jezelf eerst in het vergroten van het zelfcorrigerend vermogen zodra je anders **DOET** dan je **WEET** dat zou moeten.

**Beter Presteren, Geweldig Samenwerken, Makkelijk Veranderen is en blijft mensenwerk.
Elke dag opnieuw, ... boeiend!**