

BENT U DE ERGSTE VIJAND VAN UW PERSONEEL?

Kannan Ramaswamy en William Youngdahl

MISMANAGEMENT

Veel leiders belemmeren hun medewerkers onbedoeld in hun prestaties. Belemmerend management is een vorm van gedrag waar leiders onbewust in kunnen vervallen. Maar het is ook gedrag dat je kunt afleren, en zelfs vermijden.

Bijna iedere organisatie heeft leiders die medewerkers helpen om optimaal te presteren. Maar zowat iedere organisatie heeft daarnaast ook leiders die hun medewerkers daarin juist belemmeren. Op welke van de twee lijkt u het meest? Helpt u uw mensen om te presteren? Of belemmert u hen daarin? Hoogstwaarschijnlijk het laatste. Afgaand op ons onderzoek zullen uw mensen u veel eerder zien als een obstakel dan als iemand die hen helpt hun werk goed te doen. Dat geldt zowel voor succesvolle als onsuccesvolle organisaties.

Als een organisatie niet goed draait, denkt iedereen al snel aan falend management. Maar in ons onderzoek bleek 51 procent van de respondenten – zowel bij goed als bij slecht lopende organisaties – van mening te zijn dat initiatieven in hun organisatie niet dankzij maar ondanks de leiding een succes werden. (We raadpleegden hiervoor ruim 250 professionals werkzaam in 37 verschillende landen, door middel van een vragenlijst of een interview.) Alle medewerkers vinden dat hun chefs hen van tijd tot tijd verhinderen om goed hun werk te doen. Het is echter verrassend om te constateren hoe vaak dit ook wordt gezegd bij succesvolle organisaties (succesvol volgens de kwalificatie van de respondenten zelf).

Natuurlijk hebben leidinggevendenden geen vooropgezet plan om hun teams in de wielen te rijden. Managers die hun mensen verhinderen om goed te presteren zijn in feite beland in een valkuil van 'belemmerend management' (*hindrance trap*): ze zijn gaan denken dat het succes van hun team te danken is aan hun doeltreffend

leiderschap. Het gevolg: organisaties nemen genoeg met mindere prestaties dan ze zouden kunnen behalen indien al hun leiders – van hoog tot laag – beter beseften hoe zij zich opstellen en gedragen tegenover hun medewerkers. Hoe medewerkers precies worden belemmerd in hun presteren verschilt per leidinggevende. Maar er zijn wel enkele algemene elementen te benoemen: onduidelijkheid over de overkoepelende doelstelling en de koers van de organisatie, gebrek aan aandacht voor de benodigde capaciteit, en zinloze regels (zie figuur 1). Ons onderzoek maakt ook duidelijk hoe belangrijk het is om belemmerend management aan te pakken. Gebeurt dat niet, dan worden de betrokkenheid en het moreel van de medewerkers ernstig ondermijnd, ook al zijn de jongste kwartaalresultaten nog zo goed. Bovendien: als management een sta-in-de-weg is, zullen de beter presterende medewerkers sneller vertrekken. Gemiddeld of middelmatig presterende medewerkers zullen een tegenwerkende leidinggevende misschien nog wel lijdzaam verdragen. Maar de toppers in de organisatie zullen daar het geduld niet voor hebben.

Er is echter ook goed nieuws. Belemmerend management kun je als leider ook weer afleren. Sterker nog, je kunt het zelfs voorkomen. Om te beginnen is het belangrijk om te onderkennen dat belemmerend management een organisatorische kwaal is. Die kwaal kan worden herkend aan specifieke symptomen. En ze kan worden genezen – als tenminste onverbloemd de diagnose wordt gesteld.

DE WORTEL VAN BELEMMEREND MANAGEMENT

Managers vervallen veelal zonder het te beseffen in belemmerend managementgedrag. Het begint allemaal met het gedrag dat mensen zich eigen maken wanneer ze voor het eerst leiding gaan geven. Naarmate ze hoger klimmen in de organisatie worden ze aangemoedigd om groots te denken en de details aan anderen over te laten. Het gevolg is vaak dat de strategie en de uitvoering in de praktijk niet op elkaar aansluiten. Ideeën die haalbaar lijken in de directiekamer zijn dat op de werkvloer lang niet altijd. Vervolgens wordt het probleem verergerd doordat leiders hun medewerkers niet aanmoedigen om hen te voorzien van open, eerlijke feedback. Dergelijke leiders denken dat ze hun medewerkers helpen omdat ze van niemand het tegendeel te horen krijgen. Ze zien het succes van de organisatie als hun werk. In werkelijkheid zijn de positieve resultaten van de onderneming echter misschien eerder te danken aan gemotiveerde medewerkers die de tekortkomingen van

hun leiders compenseren. In organisaties over de hele wereld wordt het bekende sprookje ‘De nieuwe kleren van de keizer’ van Hans Christian Andersen in allerlei varianten ten tonele gebracht. Er zijn niet veel mensen die hun bazen openlijk durven te zeggen waarin zij tekortschieten. Veel medewerkers zijn bang voor de consequenties. Anderen denken misschien dat het niet hun taak is om ongevraagd ‘ontwikkel’-suggesties te geven aan hun superieuren. Volgens de respons in ons onderzoek zou slechts 46 procent van de leiders bij succesvolle organisaties zich sterk maken voor een cultuur waarin mensen openlijk hun mening kunnen geven. Geen wonder dat het ontbreekt aan eerlijke feedback. Goede resultaten maken het nog lastiger om het probleem te signaleren. Slechte resultaten worden al snel geweten aan de opstelling van de leiding. Maar zo lang het goed gaat met een onderneming, wordt schadelijk gedrag van managers al gauw voor lief genomen (als het al opvalt). Zelf zien die leiders dan al helemaal geen reden om te veranderen of aan hun ontwikkeling te werken.

FIGUUR 1. LEIDERS IN SUCCESVOLLE ORGANISATIES

Bron: Kannan Ramaswamy en William Youngdahl



FIGUUR 2. PRESTATIES BELEMMEREND MANAGEMENT

Wat de leider te horen krijgen	Wat de leider denkt	Belemmerend management
Je bent nu een leider – denk groot en laat de details over aan anderen	Ik moet de visie ontwikkelen en de details van de uitvoering laten uitwerken door anderen	Je bent het strategisch pad van strategievorming naar resultaat uit het oog verloren – het beleid werkt belemmerend en er wordt een te zwaar beroep gedaan op beschikbare capaciteit
De organisatie doet het goed; jij bent de leider – gefeliciteerd!	Ik ben een doeltreffend leider – de organisatie is afhankelijk van mijn leiderschap	Je ‘luitnants’ hebben het zwaar omdat jij hun het leven onnodig moeilijk maakt – zij zoeken naar helderheid en focus voor hun teams

BENT U EEN 'BELEMMERENDE' MANAGER?

We weten nu dus dat veel leiders belemmerend managementgedrag ontwikkelen door de combinatie van aangeleerd gedrag, gebrek aan eerlijke feedback en de sluier van het succes (zie figuur 2). De diagnose begint daarom met reflectie: sta eens stil bij de manier waarop u leiding geeft. Hebt u zich ooit bewust afgevraagd op welke concrete manier u uw teams helpt om goed te presteren? Probeert u proactief feedback te krijgen van uw teams over de mogelijke obstakels die een succesvolle uitvoering van de strategie in de weg staan? Stimuleert u mensen om opbouwende kritiek te geven op de normen en werkwijzen van de organisatie? De antwoorden die u formuleert op vragen als deze, waarmee u reflecteert op uw eigen stijl van leidinggeven, bieden een goede indicatie van de mate waarin u uw medewerkers belemmert om goed werk af te leveren.

Natuurlijk moeten die antwoorden ook worden geverifieerd bij degenen die u leidt. Managers moeten diep en breed in de organisatie op zoek gaan naar onverhulde (en zowel formele als informele) feedback. Daarmee krijg je als leider zicht op de realiteit op de werkvloer. Dergelijke feedback over mogelijk belemmerende managementpraktijken wordt het beste via buitenstaanders verkregen. Wij hebben bijvoorbeeld zelf ervaren dat individuele medewerkers eerder met ons dan met hun eigen chef of een medewerker van P&O wilden praten over leiders die hen in de weg zaten.

Bij het opsporen van belemmerend management stellen wij ons in essentie drie vragen:

- Is voor de medewerkers duidelijk welke einddoelstelling en welke koers zij dienen met hun werk?
- Beseffen en respecteren de leiders welke organisatorische capaciteit er nodig is om hun strategie uit te voeren?
- Wordt het prestatievermogen bevorderd of belemmerd door het bestaande beleid?

1. Is duidelijk welke einddoelstelling en welke koers het werk dient?

In ons onderzoek bleek dat zelfs bij succesvolle organisaties slechts 56 procent van de medewerkers vindt dat de leiding duidelijkheid verschaft over de uiteindelijke doelstelling en de koers van de onderneming. Als de top

die duidelijkheid niet geeft, zal het middenkader vaak zijn eigen strategieën ontwikkelen om middelen in te zetten voor specifieke initiatieven en activiteiten. De veronderstellingen die daarbij worden gehanteerd kunnen leiden tot goed gecoördineerde activiteiten in de verkeerde richting. Dan kunnen positieve uitkomsten plotsklaps uitmonden in een ramp – soms zonder ook maar enige waarschuwing vooraf.

Neem de bekende ramp met het boorplatform Deepwater Horizon die oliemaatschappij BP bijna fataal werd. Op 20 april 2010 vond een explosie plaats op dit boorplatform in de Golf van Mexico. Elf mensen verloren het leven en er stroomde voor naar schatting 4,9 miljoen vaten aan olie in zee. BP verloor in de eerste negen dagen na de ramp voor 25 miljard dollar aan beurswaarde. De schoonmaakoperaties in Mississippi, Alabama en Florida duurden tot juni 2013, terwijl die voor Louisiana nog steeds doorlopen zonder dat een einddatum in zicht is.

Formeel had de top van BP veiligheid uitgeroepen tot een van de hoekstenen van de concernstrategie. In de praktijk bleek kostenbesparing echter een doorslaggevende norm te zijn; vooral daar liet het personeel zich door leiden. Deze inconsistentie was al in 2005 duidelijk geworden door een grote ontploffing bij een raffinaderij van BP in Texas City, Texas, die vijftien doden en 170 gewonden had geëist. Bij die raffinaderij bleek preventief onderhoud te zijn teruggedroefd om ambitieuze financiële doelstellingen te kunnen halen. BP had na de ramp in Texas een onderzoekscommissie ingesteld onder leiding van de voormalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken James Baker. Deze commissie had geconcludeerd dat de ramp in Texas City grotendeels te wijten was geweest aan tekortschietend management en onduidelijke specificaties voor rollen en verantwoordelijkheden. Ondanks de lessen die toen werden geleerd kon de ramp met de Deepwater Horizon niet worden voorkomen. Eenmaal geworteld gedrag kan bijzonder lastig te veranderen zijn, zelfs nadat het aan de kaak is gesteld.

2. Beseffen leiders hoeveel capaciteit er nodig is om hun strategie uit te voeren, en houden ze daar rekening mee?

Ook wanneer de strategie wel goed duidelijk is gemaakt, kan het topmanagement nog steeds veel schade aanrichten wanneer niet goed wordt nagedacht over de midde-

len die nodig zijn om die strategie uit te voeren. In ons onderzoek bleek slechts 26 procent van de medewerkers bij succesvolle organisaties van mening te zijn dat de leiding bij het lanceren van initiatieven rekening hield met wat de organisatie aankon.

Een projectleider bij een bedrijf in de biotechnologie wond er geen doekjes om: 'Ze vragen ons net zo lang om meer te doen met minder totdat we op gegeven moment alles doen met niets.' Ze vertelde ons hoe haar gemiddelde werkdag eruit zag: 'Ik kom om zeven uur 's avonds thuis, zet het eten op tafel voor het gezin en breng mijn dochter naar bed. Tegen negen uur zit ik dan weer achter de computer, tot ongeveer 3 uur in de ochtend.'

Zij was het slachtoffer van een manager die gevangen zat in belemmerend leiderschapsgedrag. Zij erkende echter dat zij op haar beurt ook onrealistische eisen stelde aan haar teamleden, bij wie werk en privéleven eveneens uit balans waren. Zij was in feite een soort doorgeefluik van het probleem geworden: ze verwachtte dat anderen zich ook tot op het bot zouden uitputten om te voldoen aan de vaak uiterst onrealistische verwachtingen van de hoogste baas. Met dergelijke overuren die niet worden geregistreerd blijft onzichtbaar hoeveel het succes van de organisatie in feite vergt van de medewerkers.

Sommige organisaties verwachten tegenwoordig van medewerkers dat ze aan zes projecten tegelijk werken à twintig procent van hun tijd per project – en dan ook nog allerlei andere dagelijkse verantwoordelijkheden afhandelen. Overbelaste medewerkers kunnen soms opmerkelijke resultaten bereiken, met als gevolg dat hun chefs er een seizoen lang goed voor staan. Op den duur is een dergelijke hoge productiviteit echter niet vol te houden. Mettertijd zal de kwaliteit van hun werk afnemen en zullen belangrijke deadlines worden overschreden.

3. Wordt het prestatievermogen bevorderd of belemmerd door het bestaande beleid?

Van hoog tot laag in de organisatie wordt er door managers beleid gevoerd dat bepaalt hoe beslissingen worden genomen en uitgevoerd. In ons onderzoek vond slechts 36 procent van alle medewerkers bij succesvolle organi-

saties dat het door de leiding gevoerde beleid de organisatie in staat stelde om uitstekend te presteren.

Bij het beoordelen van deze uitkomsten is het belangrijk om onderscheid te maken tussen verschillende soorten beleidsmaatregelen. Maatregelen op het gebied van regelgeving of veiligheid dragen misschien niet bij aan een topprestatie, maar ze zijn wel nodig om de organisatie te behoeden voor de consequenties van nalatigheid. Dit is echter slechts één categorie regels. Veel beleid in organisaties vloeit voort uit persoonlijke voorkeuren van hogere managers. Of het gaat om tradities die misschien

achterhaald zijn. Een hoge manager die we kennen bij een farmaceutisch bedrijf voerde een regel in dat een PowerPoint-presentatie voortaan maximaal tien schema's mocht bevatten. Het doel was kennelijk presentaties toe te spitsen op de hoofdzaken. Tegelijkertijd hield hij echter onverkort vast aan de eis dat iemand die een presentatie gaf desgevraagd allerlei aspecten

van zijn verhaal tot in detail moest kunnen toelichten. Het gevolg: iedereen die een presentatie moest geven probeerde voortaan uit alle macht het verhaal in tien schema's te proppen – maar produceerde daarnaast het tienvoudige aan achtergrondschemas om maar voorbereid te zijn op iedere denkbare vraag. Als gevolg van de nieuwe regel ging er in deze organisatie sindsdien veel meer tijd en aandacht verloren aan de voorbereiding van presentaties.

Algemene regels over de specifieke geboden en verboden in een organisatie kunnen ook tot problemen leiden. Vaak staat in die regels alleen maar hoe een onderneming in het verleden heeft gefunctioneerd. Of de regels beschrijven manieren van werken die ooit zinnig waren in de organisatie of in de branche, maar in de loop der tijd achterhaald en irrelevant zijn geworden. Ooit zinnige regels kunnen na verloop van tijd zelfs schadelijk worden. Leiders kunnen onbewust vooruitgang tegenhouden wanneer ze niet open staan voor opbouwende kritiek op bestaande uitgangspunten en manieren van werken.

Sommige lezers zullen het volgende verhaal wel kennen. Het gaat over een onderzoek dat als illustratie diende voor de starheid die uitgaat van bestaand beleid in

BELEMMEREND
MANAGEMENT IS EEN
ORGANISATORISCHE
KWAAL DIE JE KUNT
HERKENNEN
AAN SPECIFIEKE
SYMPTOMEN

'WAS IEMAND MAAR
DE CONFRONTATIE
MET ME
AANGEGAAN'

*John Browne, ex-CEO van BP,
in zijn mémoires*

een organisatie. De onderzoekers plaatsten vijf apen in een kooi met in het midden een ladder onder een banaan aan een koordje. Steeds wanneer een van de apen de ladder probeerde te beklimmen om de banaan te pakken, werden de andere apen natgespoten met koud water. Al gauw kreeg iedere aap die ook maar in de buurt van de ladder kwam het aan de stok met de hele groep.

Vervolgens haalden de onderzoekers één van de apen uit de kooi en vervingen deze door een nieuwe van buiten. De nieuwkomer ging natuurlijk meteen op de banaan af en werd prompt aangevallen door de hele groep. Na twee pogingen en evenzoveel aanvallen door de andere apen gaf de nieuwkomer het op. Daarna werd een volgende aap uit de oorspronkelijke groep vervangen. Ook nu weer ging de nieuwkomer op de banaan af en kreeg hij prompt de hele groep over zich heen, inclusief de eerste nieuwkomer. Daarna werden ook de overige apen uit de oorspronkelijke groep één voor één vervangen, totdat er niet één overbleef die ooit zelf was natgespoten. Toch waagde geen van de apen zich ooit in de buurt van de ladder onder de banaan; dat deed je nu eenmaal niet in deze groep.

We hebben nu de drie cruciale vragen besproken: is de strategie helder, kan de organisatie de strategie aan, en zijn de bestaande regels zinvol en nuttig? Aan de hand van deze cruciale vragen kan worden vastgesteld in hoeverre de leiding het prestatievermogen eerder belemmert dan bevordert. Deze vragen moeten managers gewoon altijd onder ogen zien, hoe succesvol de zaken op het moment misschien ook gaan en hoe onprettig de antwoorden misschien ook zijn. Managers moeten zich expliciet de vraag stellen hoeveel beter hun medewerkers zouden kunnen presteren als zij hen daarbij helpen in plaats van tegenwerken.

OP ZOEK NAAR EEN UITWEG

Een manager die zichzelf wil losmaken van belemmerend managementgedrag moet zich enigszins kwetsbaar durven opstellen (figuur 3). Je moet bereid zijn om open

en eerlijk te onderzoeken of je de organisatie belemmert dan wel door je opstelling helpt de strategie in praktijk te brengen. We gaan hier geen ellenlang stappenprogramma uiteenzetten, maar het begint allemaal wel met de erkenning dat je een probleem hebt als manager. Neem bijvoorbeeld de voormalige CEO van BP, John Browne. In zijn memoires blikt hij terug op de rampen¹ die BP onder zijn leiding waren overkomen: 'Ik zou willen dat iemand de confrontatie met me was aangegaan en het lef had gehad om te zeggen: 'We moeten meer lastige vragen stellen.' (Browne, 2010.) Het gaat erom aan je zelfbewustzijn te werken *voordat* er grote problemen ontstaan.

Vaak ontdekken leiders echter pas achteraf, wanneer de schade een feit is, dat ze hun organisatie in de weg zaten. Sommige verlichte leiders beschikken wel over dat zelfbewustzijn. Zij durven te beseffen en toe te geven dat zij het prestatievermogen van de organisatie ondermijnen – en zij zetten ook concrete stappen om daar wat aan te doen. Een voorbeeld is Ralph Stayer, de CEO en medeoprichter van Johnsonville Foods. Stayer zag in dat hij zijn medewerkers had verhinderd

om hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun presteren. Over zijn eigen veranderingsproces en dat van zijn organisatie zei hij het volgende: 'Om de problemen te kunnen aanpakken die ik zelf had veroorzaakt, moest ik eerst mezelf aanpakken.' (Stayer, 1996.)

Stayer besepte dat hij zijn leiderschapsstijl moest veranderen om zijn onderneming beter te kunnen laten presteren. In plaats van simpelweg een nieuwe strategische koers uit te vaardigen, probeerde hij te bereiken dat degenen die de plannen moesten uitvoeren dat van meet af aan deden met een grotere betrokkenheid en een sterker verantwoordelijkheidsbesef. De strategische intentie werd door de hele organisatie heen helder gecommuniceerd. Ook bracht hij het aantal lagen in de organisatie terug van zes naar drie; hierdoor werd het voor iedereen duidelijker wat er van de organisatie werd gevraagd om de gewenste resultaten te kunnen boeken. Johnsonville Foods zag zowel de omzet als de marges, de productiviteit en de kwaliteit significant stijgen.

Stayer erkende dat hij zich had laten verblinden door

JOBS HAD ZIJN
BEPERKINGEN ALS
LEIDER MAAR
WIST WAAR HIJ MET
APPLE HEEN WILDE
EN KON DAT OOK
KERNACHTIG
OVERBRENGEN

Zie de mogelijkheid onder ogen dat jij als manager de organisatie verhindert effectief te werken

Maak helder waar de leiding naartoe wil: wat en hoe?

Kijk bij nieuwe initiatieven naar de beschikbaarheid en inzet van capaciteit

Schrap of verander regels als de organisatie er in de huidige vorm niets aan heeft

het succes en de groei van Johnsonville in het verleden. Vooral dat succes had volgens hem verandering in de weg gestaan, zowel bij de mensen individueel als de organisatie in haar geheel. Hij zag onder ogen dat hij de organisatie op een verkeerde manier in zijn greep had proberen te houden. Ook was hij te ver af komen te staan van de dagelijkse realiteit naarmate de structuur van de organisatie zich verder had ontwikkeld.

NAAR EEN HELDERE EINDDOELSTELLING

De tweede stap om weg te komen van gedrag dat prestaties belemmert, is om glashelder te krijgen waar het management naartoe wil. Voor de CEO is de consequentie eenduidig: hij of zij, en niemand anders, zal daarover de gewenste duidelijkheid moeten verschaffen. Voor de managers op de middenniveaus in de organisatie is de consequentie dat zij de gewenste duidelijkheid zowel moeten halen als brengen.

Opnieuw het voorbeeld van BP. Daar probeerde men op alle niveaus in de organisatie een lijn uit te zetten op basis van twee onderling tegenstrijdige doelen. Veronderstellingen en conflicterende doelen ondermijnden het streven naar veiligheid: het financiële resultaat woog het zwaarst.

Vergelijk dat dan eens met Apple. Tijdens de tweede termijn van Steve Jobs als CEO floreerde Apple doordat Jobs er volstrekt geen twijfel over liet bestaan wat hij verwachtte ten aanzien van ontwerp, vorm en functionaliteit. Na zijn eerste termijn was Apple gaan zwalken en had daardoor uit het oog verloren wat de onderneming zo speciaal maakte. In zijn biografie van Jobs beschrijft

Isaacson (2011) hoe Jobs na zijn terugkeer de eerste evaluatiebijeenkomst voor de productstrategie aanpakte. Hij stelde de groep die hij bij elkaar had gebracht gewoon enkele simpele vragen: welke producten zou hij moeten aanbevelen bij zijn vrienden? En welke aspecten uit het verleden van Apple zag je terug in de ontwerpen waar de teams op dat moment aan werkten? Toen hij geen duidelijke antwoorden kreeg, kwam Jobs in actie (een schets die Isaacson optekende uit de mond van een van de aanwezigen): 'Hij pakte een stift, liep naar een whiteboard en trok een horizontale en een verticale lijn om een diagram van vier velden te tekenen ... Bovenaan de beide kolommen schreef hij 'consument' en 'beroeps', voor de twee rijen schreef hij 'desktop' en 'draagbaar'. Aan de aanwezigen de taak, zei hij, om vier fantastische producten te maken, een voor elk kwadrant ... Je kon een speld horen vallen.'

Apple werd in zijn glorietijd vooral gedreven door de kijk die Jobs had op de productontwikkeling. Zijn bijna onredelijke eis van perfectie in het ontwerp zijn legendarisch geworden. Door sommige van zijn tekortkomingen als leider heeft Jobs zijn mensen misschien in de weg gezeten. Maar achteraf bezien zijn twee dingen zonneklaar. Jobs wist heel goed waar hij naartoe wilde met Apple, en waar de nadruk op moest liggen. En hij kon die visie ook heel kernachtig en vaak uiterst scherp overbrengen aan de organisatie. Bij Apple wist iedereen wat er van hem of haar werd verwacht.

Een heldere afstemming van doel en koers kan niet aan het toeval worden overgelaten, en evenmin aan de wisselende kwaliteiten van de managers in de lijn. Om die afstemming consequent en dwars door de hele organisatie tot stand te brengen, heb je een proces nodig.

Militairen proberen die duidelijkheid omtrent doel

en koers te bereiken met behulp van een proces dat het ‘voornemen (of de bedoeling) van de commandant’ (*commander's intent*) wordt genoemd. Een commandant zegt in zijn *briefing* dan bijvoorbeeld tegen de officieren onder zijn of haar bevel: ‘We moeten heuvel X innemen en vasthouden totdat we versterking krijgen.’ Met die ene uitspraak over het voornemen legt de commandant het doel en de koers duidelijk neer. Vervolgens krijgen de officieren de tijd om ieder hun eigen plan te trekken. Daarna roept de commandant hen weer bij elkaar en moeten ze allemaal rapporteren hoe zij hun eigen eenheid hebben geïnstrueerd en hoe hun plan eruit ziet. Door deze verbijeenkomsten ontstaat een mate van afstemming die in het bedrijfsleven vaak ontbreekt.

In ons werk hebben wij organisaties geholpen om het ‘voornemen van de commandant’ te vertalen in het ‘voornemen van de leider’, een begrip dat zich beter leent voor een burgerorganisatie. Het ‘voornemen van de leider’ is een proces waarmee kan worden gecontroleerd of de doelen in de organisatie goed op elkaar zijn afgestemd. Met dit proces kunnen de uitvoeringsplannen bij iedere overdracht langs de route van strategie naar resultaten worden ondersteund.

Het voornemen van de leider maakt het doel en de koers helder. Daardoor hoeven de teams in de organisatie zich niet langer het hoofd te breken over onduidelijke instructies. Nu kunnen ze al hun tijd en energie steken in creatieve oplossingen waarmee resultaten worden geboekt. Duidelijkheid neemt de belemmering weg die ontstaat door onzekerheid.

Het voornemen van de leider zal moeten uitgaan van de top en dient een vaste gewoonte te worden. Managers op middenniveaus in de organisatie kunnen echter het initiatief nemen om die duidelijkheid over het doel en de koers te gaan halen: bij hun meerderen, en bij anderen in hun omgeving in de hiërarchie. Vraag enkele minuten belet bij chefs en andere managers om hen te vertellen hoe jij het doel en de koers denkt te gaan uitleggen aan jouw eigen team(s), en hoe jouw uitvoeringsplan er in grote trekken uit ziet.

In dergelijke bijeenkomsten kun je als manager om feedback vragen over je afstemming met de leidinggevenden die onder jou vallen. Dit werkt veel beter dan om leiders nogmaals te vragen naar hun onduidelijke of onuitgesproken uitspraken over doel en koers.

‘NEE’ ZEGGEN

De derde bevrijdende stap uit belemmerend managementgedrag is om rekening te houden met de benodigde capaciteit voor het uitgesproken voornemen en het gewenste resultaat. Een goed begin is om te bepalen welke initiatieven niet langer nuttig zijn en geschrapt dienen te worden. Zo ontstaat ruimte voor nieuwe programma's. De oproep van Bruch en Menges (2010) aan organisaties om een ‘snoei- en schrap’-initiatief te lanceren voor lopende initiatieven zal velen uit het hart gegrepen zijn.² In de meeste organisaties wordt er onnodig capaciteit in beslag genomen door projecten die allang nergens meer toe dienen.

Is het dode hout eenmaal geruimd, dan kunnen de beschikbare middelen opnieuw worden verdeeld op grond van de prioriteit van de projecten en initiatieven die overblijven. Die prioriteiten moeten worden gesteld aan de hand van een consistente combinatie van criteria: hoe aantrekkelijk is een project of activiteit vergeleken met de andere projecten of activiteiten? Bij Shape A/S, een zeer succesvolle Deense onderneming die mobiele applicaties ontwikkelt, wordt ieder potentieel project getoetst aan de hand van de volgende vier criteria:

- Heeft het project iets wat waarde zal leveren voor de klant?
- Voorziet het project in interessante merk- of marketingkansen die waarde opleveren voor de onderneming?
- Past het project bij de huidige teambezetting?
- Denkt de cliënt dat het op te leveren resultaat winstgevend zal zijn?

Op basis van deze criteria krijgen de projecten een rode, gele of groene status toegekend. Volgens CEO Christian Risom zet Shape tachtig procent van zijn bedrijfsmiddelen in op de groene projecten, zelfs wanneer dat betekent dat de onderneming ‘nee’ moet verkopen tegen een grote cliënt.

Als de toekomst van de onderneming staat of valt met het allerbelangrijkste initiatief, laat mensen daar dan niet maximaal vijftien procent van hun tijd aan besteden. Zet de juiste mensen erop en laat hen er al hun tijd aan werken. Zorg dat het afkomt. En pak vervolgens het volgende project van de ranglijst aan. Doeltreffend capaciteitsmanagement betekent niet alleen dat mede-

werkers niet overbelast mogen raken, maar ook dat de juiste mensen op het juiste moment aan de juiste dingen werken. Een project met een lage prioriteit kan bijvoorbeeld een geschikte ontwikkelingskans vormen voor een relatief onervaren manager. Medewerkers die al bewezen hebben wat ze kunnen zullen niet geprikkeld worden door zo'n klus. Maar een minder ervaren leidinggevende zal zich in zo'n project willen bewijzen.

Natuurlijk hoeft de hoogste leiding niet tot in detail te weten hoe elk project zich verhoudt tot de beschikbare capaciteiten. Maar het is wel belangrijk om er voortdurend rekening mee te houden dat belangrijke nieuwe initiatieven op gespannen voet kunnen staan met reeds lopende activiteiten. Als de middelen zeer krap zijn, is het niet voldoende om enkel het voornemen – het 'wat en waarom' – uit de doeken te doen. De leiding moet ook heldere prioriteiten stellen en bereid zijn om bepaalde initiatieven te laten varen teneinde de benodigde capaciteit vrij te maken.

WEG UIT DE APENKOOI

De vierde stap die managers moeten zetten om zich los te maken van belemmerend managementgedrag is om regels die averechts uitpakken te schrappen of te herzien. Denk nog even terug aan die apenkooi met het 'banaanloos beleid'. De enige reden voor dat verbod op de banaan was dat die regel nu eenmaal bestond.

Regels die een blok aan het been zijn van de organisatie kunnen worden aangepakt met twee eenvoudige vragen:

- Helpt de regel de organisatie om veiligheidsnormen en wet- en regelgeving na te leven? Ja? Ook dan moet de leiding zich afvragen of een andere beleidsaanpak misschien nog efficiënter en effectiever werkt.
- Bevordert een regel een gerichte inzet van talent en energie die tot betere resultaten leidt? Zo niet, dan dient de leiding de betreffende beleidsregel te heroverwegen.

Voor beleidsregels die geen betrekking hebben op naleving kan men zich afvragen: is deze regel onontkoombaar of gaat het om een voorkeursaanpak? Neem het volgende voorbeeld, bij een toeleverancier aan het Amerikaanse Ministerie van Defensie. Deze onderneming liet op gegeven moment tot in detail vastleggen hoe aan de specificaties

van de overheid moest worden voldaan. Tot dan toe hadden overheidsfunctionarissen alleen maar gecontroleerd of aan de opgegeven productspecificaties was voldaan. Nu gingen ze echter voortaan ook nog eens controleren of de onderneming wel voldeed aan haar eigen, interne regels voor de naleving van de productspecificaties. Door het nieuwe beleid liep de doorlooptijd in de productontwikkeling sterk op. Maar dat niet alleen: het kon nu gebeuren dat de onderneming prima voldeed aan de ontwerp-specificaties van de afnemer, maar toch in gebreke bleef omdat ze haar eigen regels voor de naleving van diezelfde specificaties niet precies was nagekomen. De leiding beseftte dat dit soort interne maatregelen reacties waren van individuele medewerkers op specifieke incidenten die zich eerder hadden voorgedaan. Dergelijke incidenten konden echter ook op andere manieren worden voorkomen. Toen dit beseft eenmaal was doorgedrongen, werden bepaalde regels gestroomlijnd of geschrapt. Aan kwaliteit en naleving werd voortaan vooral gewerkt door extra aandacht te besteden aan product- en procesontwerp.

Een van de organisaties die wij hebben geadviseerd voerde een programma uit om zoveel mogelijk maatregelen te schrappen; de leiding sprak van 'ont-Dilberting'. Regels die nuttig werden geacht probeerde men vervolgens te vereenvoudigen. Gaande het programma bleek dat van veel regels niet kon worden achterhaald hoe ze waren ontstaan. Voor weer andere regels bleek er geen aanpak te zijn om de naleving af te dwingen en waren er ook geen sancties voor overtreders. Soms bleek zo'n regel ook geen nut te hebben; die werd dan geschrapt. In andere gevallen werden eenvoudige controle- en meetmethoden ingevoerd.

BELEMMEREND MANAGEMENT BLIJVEND VERMIJDEN

Het kan voor een individuele manager best lastig zijn om te beseffen dat, en hoe, hij of zij het prestatievermogen van de organisatie in de weg zit. Helemaal lastig wordt het wanneer diezelfde manager ook dingen doet die dat prestatievermogen juist wél bevorderen. Er zullen maar weinig managers zijn die in *alles* wat zij doen prestaties stimuleren of juist tegenwerken. Een belangrijke eerste stap is om jezelf en andere leiders de drie genoemde sturende vragen te stellen: zijn het doel en de koers duidelijk

voor de medewerkers, beseft de leiding wat er van de organisatie wordt gevergd, en worden prestaties bevorderd of belemmerd door het bestaande beleid?

Een mogelijkheid is ook om mensen van buiten de vragen te laten stellen aan focusgroepen van medewerkers. Dat kan een doeltreffende manier zijn om overal in de organisaties de obstakels op te sporen.

Voor een uitgebreidere inventarisatie van die obstakels kan een enquête worden gehouden. Houd het simpel. Leg de vragenlijst voor aan een uitgebreide dwarsdoorsnede van het personeel op de verschillende hiërarchische niveaus. Formuleer vragen over de strategische helderheid en doelstelling, de capaciteit van de organisatie en het beleid. Gebruik zowel vragen met antwoorden in de vorm van een score op een schaal als open vragen; de laatste helpen de kwantitatieve respons te interpreteren. Zoek naar patronen in de respons die wijzen op belemmerend gedrag.

Soms zal de respons in de focusgroepen of enquêtes de aandacht vestigen op een bijzonder problematische manager. Dan zal er een knoop moeten worden doorgehakt. Vaak, echter, zal het ontstane inzicht in belemmerend gedrag in combinatie met de in dit artikel beschreven verbeteringsstappen al snel kunnen leiden tot aanzienlijke verbeteringen.

Bent u bereid om onder ogen te zien dat u anderen door uw opstelling misschien belemmert bij hun werk? Dan bent u zich nu al aan het bevrijden van belemmerend managementgedrag.³

Noten

1. Met de 'rampen' in relatie tot Browne lijken de auteurs te verwijzen naar de ramp in Texas in 2005 en naar een olielek aan een pijpleiding van BP in Prudhoe Bay, Alaska, in maart 2006, niet naar de ramp met de Deepwater Horizon in 2010; Browne trad in 2007 af als CEO van BP en zijn opvolger Tony Hayward moest op zijn beurt in oktober 2010 het veld ruimen n.a.v. de ramp in de Golf van Mexico (noot v. vert.).
2. Bruch & Menges (2010) leggen overtuigend uit hoe leiders hun medewerkers ruim baan kunnen geven door de effecten van overtuigende initiatieven in de organisatie ongedaan te maken.
3. Zie ook Favaro (2013) voor concrete tips om vanuit het hoofdkantoor businessunits te helpen in plaats van te hinderen; en Rumelt (2011) voor een onverbloemde verhandeling over het ontwikkelen van praktisch uitvoerbare strategieën waarmee de obstakels voor succes kunnen worden geruimd.

Literatuur

- Browne, J. (2010). *Beyond Business: An Inspirational Memoir from a Visionary Leader*. Londen: Weidenfeld & Nicholson.
- Bruch, H. & J.I. Menges (2010). 'The Acceleration Trap'. Harvard Business Review, april.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.
- Favaro, K. (2013). 'We're from Corporate and We're Here to Help'. *strategy+business*, 8 april (alleen online).
- Project Management Institute (2013). 'The View from Above: The Power of Portfolio Management'. April.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
- Stayer, R. (1996). *First Person: Tales of Management Courage and Tenacity*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Strategy-business.com/organizations_and_people.

Over de auteurs

Prof. K. Ramaswamy is hoogleraar Management aan de Thunderbird School of Global Management in Glendale (Arizona) en tevens oprichter/CEO van Leading Worldwide, een adviesbureau op het gebied van leiderschap. W. Youngdahl is universitair hoofddocent Strategie-implementatie en Leiderschapontwikkeling aan dezelfde Thunderbird School. Hij is tevens oprichter en CEO van een startend bedrijf in de techniek, 14falcons. De auteurs zijn Robert Herbold erkentelijk voor zijn bijdrage aan de totstandkoming van dit artikel. Herbold was COO van Microsoft en is nu algemeen directeur van Herbold Group LLC, een adviesbureau in executive training en winstgevendheid. Correspondentie met de auteurs via KR@leading-worldwide.com resp. billyyoungdahl@14falcons.com.



Reprinted with permission from *strategy+business*, published by Booz & Company Inc., www.strategy-business.com. The original article, by Kannan Ramaswamy and William Youngdahl, entitled 'Are You Your Employees' Worst Enemy?', appeared in *strategy+business*, issue 73, Winter 2013, pp. 47-55 All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijzen.