

INLEIDING

Ik droom dat iedereen in Nederland weer fluitend naar zijn werk gaat. Dat elke medewerker zich optimaal kan ontwikkelen, en hij de regelruimte krijgt om zijn werk goed uit te oefenen. En ik droom dat iedere manager het beste uit zijn team haalt én als gevolg daarvan zelf ook uitstekende resultaten realiseert.

Dat betekent dat de medewerker – in mijn droom – een manager heeft die zowel de belangen van de medewerker als die van de organisatie goed bewaakt. Een manager die vooruit denkt. Iemand die plezier in zijn werk heeft, omdat hij resultaten bereikt door het optimaal benutten van menselijke capaciteiten.

Ik loop al lang rond met het idee voor dit boek. Door een intensieve persoonlijke ontwikkelingstraining in Groot-Brittannië heb ik al mijn angsten en schaamte overwonnen. Daarna ben ik, ondanks mijn woordblindheid, begonnen met het schrijven. Het was een mooie uitdaging om twintig jaar ervaring met duurzame prestatieverbeteringsprogramma's samen te vatten in een praktisch handboek voor managers van allerlei niveaus. Het was prachtig om tientallen interviews te houden met zeer succesvolle, interessante managers. Net zo inspirerend was het lezen en herlezen van talloze relevante artikelen en boeken over management, Lean, neurologie, psychologie en sociologie.

Dit boek is een handleiding voor jou, om je te begeleiden bij je ontwikkeling tot een uitstekende manager. Een manager die durft te variëren in zijn managementstijl en daarvan leert. Iemand die met geduldige wilskracht zijn team ondersteunt. Een leidinggevende die proactief stuurt op prestaties en op toegevoegde waarde voor klanten, medewerkers en aandeelhouders. Kortom: een manager die het beste uit zijn team haalt, door zijn medewerkers intrinsiek te motiveren en hen te ondersteunen bij het bevlogen en in flow raken.

Mijn doel was om een toegankelijk en praktisch handboek te schrijven, waarmee jij, als lezer, direct aan de slag kunt. Het mocht geen handboek zijn waarin de grondige analyse ontbreekt. Er zijn immers al genoeg boeken die stellen hoe het beter kan, zonder grondig te analyseren waarom de *common sense* geen *common practice* wordt. Ik baseer me in dit boek op theorieën van anderen én op mijn eigen praktijkervaring. Sommige adviezen in dit boek zijn door iedereen met gezond verstand te bedenken, maar toch zijn ze nog geen gemeengoed, omdat theorie en praktijk verschillen.

Durf jij kritisch te kijken naar de uitvoering en resultaten van je huidige rol? Heb je het lef om in de spiegel te kijken en jezelf te vragen of je wel alles uit jezelf en je mensen haalt? Durf je te vertrouwen op de kwaliteiten van je mensen? En durf je eventueel externe hulp te vragen voor je eigen ontwikkeling? Zo ja, dan kun je volop de vruchten plukken van dit boek. Je kunt dan voordelen incasseren van een bevlogen team, waarvan ook de organisatie, klanten en aandeelhouders profiteren. Ik hoop dat dit boek jou en veel andere managers belangrijke nieuwe inzichten oplevert. Als je zelf de controle wat loslaat, maar wel proactief op de juiste zaken blijft sturen, en tegelijkertijd je mensen meer initiatief laat nemen, kun je veel meer bereiken dan je nu doet.

Dit is een boek voor leidinggevendenden van alle niveaus. Iedere manager die een team onder zich heeft, kan profiteren van de principes van de prestatiedoorbraak. Voor topmanagers maakt dit boek duidelijk hoe zij nog meer waarde en winstgevende groei uit hun organisatie kunnen halen, door de operationele besturing anders aan te pakken. Aan het middenkader laat het boek zien hoe ze hun teams veel beter kunnen samenstellen en aansturen, maar ook hoe zij onderling beter kunnen samenwerken, waardoor het werk plezieriger en succesvoller wordt. En voor direct leidinggevendenden is dit boek een geweldige erkenning van het belang van hun rol. Het geeft hun ook handvatten om proactiever te sturen, bevlogenheid bij medewerkers te ontwikkelen en hun eigen leidinggevendenden te prikkelen om anders te gaan leiden.

Dit boek is opgebouwd uit zes hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk analyseert waar de huidige managers kansen laten liggen. Hoofdstuk 2 laat zien dat jij, als manager, de sleutel in handen hebt om het beste uit je team te halen. Het derde hoofdstuk geeft je inzicht

in je eigen bewuste en onbewuste managementstijl en geeft je praktische handvatten voor verbetering. Dit hoofdstuk maakt ook duidelijk wat je nu nog weerhoudt om te groeien. Vervolgens geeft hoofdstuk 4 stap voor stap een recept om te komen tot proactief sturen op toegevoegde waarde. Neem afscheid van het brandjes blussen! Hoofdstuk 5 geeft je een recept om met de niet zichtbare, maar wel aanwezige energie en energievreters invloed uit te oefenen op mensen, teams en je organisatie.

Hoofdstuk 6 brengt alle voorgaande hoofdstukken samen. In dit hoofdstuk leer je hoe je met focus en wilskracht je eigen gedrag kunt veranderen, door jezelf te ontwikkelen tot een prestatiedoorbraakmanager. Dat is een manager die proactief stuurt op de bovenstroom en tegelijkertijd de onderstroom stimuleert. Vrij vertaald: deze managers hebben zowel oog voor de teamprestaties als voor de persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerkers. Dat is de manier om met het hele team op een hoger niveau te komen: een prestatiedoorbraak.

Dit boek maakt gebruik van de laatste relevante wetenschappelijke inzichten én van de ervaringen van de honderden managers met wie ik de afgelopen twintig jaar heb gewerkt. Door het hele boek heen staan korte praktijkvoorbeelden, die illustreren hoe het wel en niet moet als je tot een prestatiedoorbraak wilt komen. Ik heb bewust alle namen van mensen, organisaties en branches veranderd om herkenning te voorkomen.

Aan het eind van dit boek nodig ik je uit interactief mee te denken om managementverhalen over prestatiedoorbraak uit te wisselen. Zo kunnen we de medewerkers op de werkvloer optimaal ondersteunen om hun taak snel, foutloos en met meer plezier uit te voeren. En zo kunnen managers het beste uit hun team halen en proactief op resultaten sturen. Op die manier kunnen we de concurrentiepositie van elke onderneming in Nederland verbeteren.

Overal waar 'hij' of 'zijn' staat, wordt uiteraard ook 'zij' of 'haar' bedoeld, maar omwille van het leesgemak heb ik consequent gekozen voor de mannelijke vorm.

Ik wens je veel leesplezier en scherpe, nieuwe inzichten!

Paul van Schaik

HOOFDSTUK 1



DE DIAGNOSE

De druk is groot. De concurrentie wordt elk jaar feller en het speelveld dynamischer en internationaler. De automatische reactie van veel directies op deze veranderende omstandigheden is al jaren hetzelfde: nóg hogere targets, weer een nieuwe ronde kostenreducties. Of er komt weer een nieuw veranderprogramma, dat meestal halverwege vastloopt. Kortom: er wordt nog harder geduwd, van boven naar beneden.

Dat duwen komt misschien daadkrachtig en resultaatgericht over, maar... het werkt niet. Het leidt in veel gevallen tot uitgeknepen en vermoeide organisaties, met een te groot verloop onder goede medewerkers, een te hoog ziekteverzuim, een te lage productiviteit en slechte samenwerking onder de medewerkers. Ambitieuze targets en veranderprogramma's hebben pas echt een kans van slagen als het belangrijkste kroonjuweel van het bedrijf, de menselijke inbreng, in zijn volle glorie wordt gezien en zijn potentieel volledig wordt benut. Dat klinkt misschien nogal vanzelfsprekend, maar na ruim twintig jaar intensieve ervaring met prestatieverbeterprogramma's en verandermanagement is mijn ervaring dat de praktijk in dit opzicht zeer weerbarstig is!

Kort samengevat, wordt er in Nederlandse organisaties nog steeds te veel top-down gestuurd, waardoor medewerkers ongeïnspireerd raken. Dat betekent dat zij hun bevoegenheid (een sterke vorm van motivatie) verliezen. Het is dus niet zo vreemd dat het aantal gevallen van burn-out in 2011 met 11% is toegenomen.¹ Een tweede knelpunt is dat er veel te weinig proactief, met focus en discipline wordt gestuurd. Daardoor zijn managers te veel tijd kwijt met brandjes blussen. Zij komen zo te weinig toe aan structurele verbeteringen en de ontwikkeling van hun teams.

Om tot een prestatiedoorbraak in teams te komen, is niet alleen het proactief managen op resultaten nodig, maar zeker ook het ondersteunen van de bevoegenheid van medewerkers. Managers die de ideale balans tussen deze twee factoren weten te vinden,

noem ik doorbraakmanagers. Ze zijn in de meeste bedrijven nu nog op de vingers van één hand te tellen, maar ze zijn wel zonder uitzondering zeer succesvol. Als manager kun je altijd onvermoede prestaties met je team realiseren. Een echte doorbraakmanager laat zich niet weerhouden door branche, bedrijfscultuur, marktomstandigheden, baas, enzovoort. Veel managers verschuilen zich achter dergelijke omgevingsfactoren, terwijl de kracht juist in jezelf ligt, in jouw aanpak. Jij kunt bepalen of jouw team het beste uit zichzelf haalt en proactief op resultaten stuurt óf dat het team alleen maar doet wat er moet gebeuren. Dat is de kern van mijn visie, en dus van dit boek.

Een echte doorbraakmanager laat zich niet weerhouden door branche, bedrijfscultuur, marktomstandigheden, baas, enzovoort.

Bovenstroom en onderstroom

Rob van Es introduceerde met zijn boek *Veranderdiagnose* (Managementboek van het Jaar 2009) twee begrippen voor harde en zachte factoren in een bedrijf, namelijk: de bovenstroom en de onderstroom.² In hoofdstuk 2 worden deze begrippen nader toegelicht. Maar voor nu, kort samengevat, kun je zeggen dat een bovenstroommanager vooral oog heeft voor het beleid, de resultaten, de targets en zijn spreadsheet. Een onderstroommanager let primair op de emoties, de motivatie en de sfeer op de werkvloer.

In het Nederlandse bedrijfsleven werken vooral veel bovenstroommanagers. Zij sturen graag top-down. Om zich goed te kunnen ontwikkelen tot echte doorbraakmanagers, is het nodig dat managers meer oog krijgen voor bevlogenheid en andere fenomenen in de onderstroom. Daarom schenkt dit boek veel aandacht aan de onderstroom. Maar vergeet niet dat er ook in de bovenstroom nog veel te verbeteren valt, vooral als het gaat om de ontwikkeling van wat je noemt 'brandjes blussen' naar proactief sturen. In hoofdstuk 4 lees je daar meer over.

1.1 De patiënt is behoorlijk ziek

Veel mensen werken wel, maar presteren ver onder hun vermogen. Er is dus een enorm verborgen, onbenut potentieel, zowel in de onderstroom als in de bovenstroom. En jij bent als manager in

staat om die schat aan te boren. Mijn indruk dat er in Nederlandse bedrijven een groot onbenut potentieel zit, wordt bevestigd door wetenschappelijk onderzoek. Professor Willem van Rhenen, hoogleraar Bevlogenheid en Productiviteit bij de Universiteit Nyenrode, heeft bijvoorbeeld gecijferd dat het gebrek aan bevlogenheid de Nederlandse bedrijven in totaal zo'n zes miljard euro per jaar kost, onder meer vanwege ziekteverzuim en te lage productiviteit.

Hij deed in Nederland onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers en vulde dit aan met Amerikaans onderzoek. In 2010 concludeerde Van Rhenen dat bevlogen arbeidskrachten 60% minder ongevallen maken op het werk, in vergelijking met hun minder toegewijde collega's.³ Bovendien melden gedreven werknemers zich 27% minder vaak ziek. En het rendement van hun taken ligt 12% hoger. Van Rhenen stelde daarnaast vast dat in Nederland nog maar één op de vijf medewerkers bevlogen is. Als je dat niet gelooft, is het goed om eens aandachtig te luisteren naar de gesprekken van collega's bij de koffieautomaat of tijdens de lunch, in de kantine. Of vraag op verjaardagsfeesten eens naar de ervaringen met managers.

Voor jou als manager gaat het niet alleen om aansturing van de *business as usual*. De meeste organisaties willen continu veranderen en inspelen op actuele ontwikkelingen. Dat vraagt om intensieve veranderprogramma's, zodat bestuur, management en medewerkers de ambitieuze doelen kunnen realiseren. Ook dáár zit een groot knelpunt bij veel bedrijven. Onderzoek van John Kotter⁴ in 1996 en McKinsey⁵ in 2008 toont aan dat slechts 30% van veranderprogramma's succesvol is. Ik ben ervan overtuigd dat dit te maken heeft met een gebrek aan aandacht voor de onderstroom bij de medewerkers. En met managers die niet de juiste snaar weten te raken.

Veel mensen werken wel, maar presteren ver onder hun vermogen.

Maar het gaat niet alleen om een gebrek aan bevlogenheid in de onderstroom. Ook in de bovenstroom gaat het nodige mis, zoals eerder gezegd. Te veel managers sturen reactief en lopen daardoor continu achter de feiten aan. Zij komen amper toe aan structurele oplossingen, heb ik de afgelopen twintig jaar vaak in de praktijk gezien. De patiënt is dus behoorlijk ziek.

Kort samengevat, zijn er twee verschillende problemen, die wel met elkaar samenhangen. Het eerste probleem heeft te maken met te weinig proactieve sturing in de bovenstroom. Dit wordt hieronder toegelicht bij ‘Brandjes blussen’. Het tweede probleem draait om het gebrek aan bevlogenheid in de onderstroom. Dit vloeit vaak voort uit het eerste probleem, omdat veel aandacht voor de bovenstroom al snel leidt tot een lage prioriteit voor de onderstroom. Dit wordt uitgewerkt in paragraaf 1.3 (‘Weinig initiatief’).

1.2 Brandjes blussen

Nederland telt veel bovenstroommanagers die reactief op spreadsheets sturen, in plaats van te sturen op toegevoegde waarde voor klanten en onderneming. Maar leidinggeven behelst toch écht iets meer dan reageren op niet-gehaalde targets. De organisatie loopt uiteindelijk vast als jij als manager onvoldoende vooruitdenkt en de talenten van je medewerkers niet goed benut. Dat overkwam ook Niels in onderstaand praktijkvoorbeeld. Alle personen, bedrijven en branches in de praktijkvoorbeelden in dit boek zijn vanwege de vertrouwelijkheid onherkenbaar gemaakt, maar dat doet uiteraard niets af aan de essentie van de boodschap.

NIELS LOOPT VAST

Als general manager van een groot telecombedrijf geeft Niels leiding aan een front- en backoffice, met in totaal een kleine drieduizend medewerkers. De medewerkers leveren circa dertig producten en diensten. Zij richten zich op marketing, verkoop, aansluiten, installatie, financiële administratie en klantenservice.

Eigenlijk wil Niels maar één ding: dat iedereen gewoon zijn targets haalt. Hij is als toegewijde manager volledig gefocust op harde resultaten. Daarom werkt hij voor elke afdeling met stoplichten in de rapportages. Als de rapportages op groen staan, zijn de targets gerealiseerd. Dan is het goed, wat Niels betreft. Zodra er stoplichten op oranje of – erger nog – rood staan, grijpt hij meteen in.

Niels heeft er de wind onder. Dat zorgt ervoor dat veel targets redelijk goed worden gehaald. Er wordt dus wel productie geleverd, maar de aanpak van Niels levert ook drie negatieve effecten op. Ten eerste werken de verschillende afdelingen amper samen, omdat zij puur op hun eigen resultaten worden afgerekend. De afdelingsmanagers zijn volledig gericht op groene stoplichten voor hun eigen afdeling. Gezamenlijke innovatie en verbetering komen op die manier dus niet van de grond.

Een tweede nadeel is dat de klanten wekelijks klagen over lange doorlooptijden. Dat is niet zo vreemd, want elke afdeling neemt één à twee werkdagen voor verwerking. En aangezien er minstens vijf afdelingen bij de verwerking zijn betrokken, is die doorlooptijd per product al snel tien dagen. Terwijl de werkzaamheden per product of dienst in totaal nog geen half uur beslaan!

Het derde nadeel is dat Niels elk kwartaal met een nieuwe prioriteit komt. Als de kosten te veel oplopen, wordt elke manager gevraagd zeer productief te zijn. Het gevolg is dat er (per afdeling) wel snel gewerkt wordt, maar niet first time right. Dat leidt weer tot veel klachten. Het bedrijf krijgt slechte kritieken, onder andere op Facebook en Twitter. Prompt vaardigt Niels een nieuwe oekaze uit: kwaliteit heeft vanaf nu de hoogste prioriteit! Een maand later ligt de kwaliteit weer op schema, maar nóg een maand later loopt de productiviteit weer achter. En door de inhuur van extra personeel zijn de kosten uiteraard opgelopen.

Het patroon is duidelijk: Niels en zijn organisatie blussen het ene brandje na het andere, maar lossen het onderliggende probleem niet op. Om de paar maanden verschuift de prioriteit van productiviteit naar kwaliteit, en vice versa. Managers en medewerkers van Niels zijn het spoor bijster. Ze raken gefrustreerd en nemen een afwachtende, onverschillige houding aan.

Een manager moet dus vooruitdenken, plannen, proactief sturen en oog hebben voor samenwerking en ketenmanagement. Daarvoor is het nodig om eerst de feiten goed te kennen. En dat vereist voeling met de werkvloer. Hoe goed weet jij wat er bij je klanten en medewerkers speelt? Het BBC televisieprogramma *Undercover Boss* heeft in dit verband treffende voorbeelden opgeleverd.

De baas draait mee

In *Undercover Boss* draait een topmanager in het geheim, zonder zijn identiteit bekend te maken, een week mee op de werkvloer van zijn eigen bedrijf, om meer voeling te krijgen met de praktijk. De resultaten zijn vaak onthutsend, zowel voor de kijker als voor de topmanager. Zo waren er verhuizers te zien die al een jaar geen overwerkvergoeding meer kregen vanwege de economische crisis. Maar in dat jaar werden ze wel geacht wekelijks ruim zestig uur te werken, voor internationale verhuizingen van expats. Bovendien wisten de medewerkers dat de crisis na een half jaar zo goed als voorbij was, maar dat betekende niet dat zij daarna wél hun overuren betaald kregen. Zelfs medewerkers die oorspronkelijk goed gemotiveerd waren, verloren hun loyaliteit naar het bedrijf en overwogen een overstap naar de concurrent.

In een andere aflevering zag de topmanager met eigen ogen hoe één van zijn medewerkers dagelijks diverse keren een gevaarlijk trappetje moest aflopen met dozen van zestig kilo. Confronterend was ook het voorbeeld van een vrouwelijke bestuurder van een vuilniswagen, die in een potje moest plassen, omdat er geen tijd was om naar het toilet te gaan...

De kern van de onthutsende misstanden bij *Undercover Boss* is steeds dat de directie van het bedrijf de voeling met de werkvloer is kwijtgeraakt. Er zit te veel ruis tussen de managementlagen en de werkvloer heeft onvoldoende autonomie om zelf dagelijkse problemen op te lossen. De top van het bedrijf is altijd druk met besluiten die eigenlijk op een lager niveau thuishoren. Verbeterideeën van de werkvloer stranden ergens in het management, waardoor medewerkers op den duur niet meer met suggesties komen. De *undercover bosses* constateren dat de werkvloer precies weet wat er moet gebeuren. Maar het management beschikt over onvoldoende relevante informatie en neemt – mede daardoor – verkeerde besluiten. Soms zijn de besluiten op zich goed, maar pakken ze toch verkeerd uit, bijvoorbeeld omdat het management niet goed communiceert over de intenties achter de besluiten.

Nederland telt veel bovenstroommanagers, die primair zijn gefocust op hun targets. Je kent vast wel een type als Bert in onderstaande case.

TOP-DOWN DUWEN OF RUIMTE GEVEN?

'Ziek melden is hier niet mogelijk, want dat past niet in het rooster.' Dat zegt Bert, de nieuwe manager Klantadministratie van een energiebedrijf. Hij meent het. Bert zit in zijn vijfde werkweek en is enorm geschrokken van de oplopende werkvoorraad. Onder leiding van Noëlle, de vorige manager, was het ziekteverzuim van de twintig medewerkers laag: zo'n 3% per jaar. Noëlle heeft het goed gedaan; zij is vertrokken naar een nieuwe, uitdagende functie. Hoewel de manager van Noëlle en Bert een echte top-down manager is, is Noëlle er toch in geslaagd een goed lopende afdeling te ontwikkelen, met professionele, energieke medewerkers. Haar afdeling had de hoogste productiviteit, korte doorlooptijden, het laagste ziekteverzuim, de hoogste klanttevredenheid en de hoogste medewerkerbetrokkenheid van de hele businessunit. Hoe kwam dat?

Noëlle was minder gevoelig dan Bert voor de strenge, top-down geformuleerde targets van hun baas. Waar Noëlle haar medewerkers een zekere autonomie gaf, zit Bert er bovenop. Hij is namelijk geschrokken van de recente werkachterstand en de targets. In een reflex verbiedt hij niet alleen alle ziekmeldingen, maar hij verordent ook dat iedere medewerker zich aan het begin en eind van de dag, voor en na de koffiepauze en voor en na de lunchpauze moet melden. Bert wil namelijk zeker weten dat iedereen het minimumaantal werkuren haalt. Ook perkt hij de vrijheid in om zelf het werk en roosters in te delen. De motivatie van de medewerkers daalt gestaag.

Twee maanden na de start van Bert is het ziekteverzuim opgelopen van 3% naar 4,5%. De onderlinge samenwerking is matig. Het aantal verwerkte dossiers per medewerker is gedaald van 120 per dag naar minder dan 100 per dag. Dit wordt veroorzaakt door een lagere productiviteit en meer fouten. Het aandeel van dossiers dat first time right is, is gedaald van 95% naar 80%.

De conclusie van dit praktijkvoorbeeld is simpel: door meer te pushen en de medewerkers juist minder vertrouwen en regelruimte te geven, presteert Bert uiteindelijk slechter dan Noëlle. Mede-

werkers hebben een zekere speelruimte nodig, om hun werk naar eigen goedgevoelen in te richten. Dat geeft hun meer plezier in het werk, en zorgt vaak ook voor meer kwaliteit en efficiency. Meer hierover in hoofdstuk 2, waar motivatie, bevoegenheid en *flow* aan de orde komen.

Spreadsheetmanagers

Je denkt misschien dat de hierboven genoemde voorbeelden extreem zijn of uitzonderlijk, maar dat is helaas niet het geval. Veel directieleden en managers weten onvoldoende wat hun medewerkers bezighoudt, motiveert en inspireert. En vooral ook: wat diezelfde medewerkers frustrereert en belemmert om hun werk goed te doen.

Je zou in dit verband kunnen spreken van de ‘spreadsheetmanagers’. Dat zijn managers die in strak opgezette rapportages precies kunnen aangeven hoe het staat met de kritische prestatie-indicatoren, en hoe hoog de kosten en baten van een bepaalde afdeling of unit zijn, in verhouding tot de doelstelling. Diezelfde managers besteden als ware vergadertijgers het overgrote deel van hun tijd aan besprekingen met andere managers en directeuren, liefst achter gesloten deuren. In die vergaderingen staren ze gezamenlijk naar spreadsheets, waarop zij input, output, kosten en winstgevendheid van hun bedrijfs onderdeel plannen, monitoren en proberen bij te sturen.

Ter nuancering: rapportages zijn van groot belang. Bovendien handelen spreadsheetmanagers vaak te goeder trouw en tonen zij niet zelden een enorme inzet. Maar ze kijken lang niet altijd naar de juiste indicatoren, zoals wordt toegelicht in hoofdstuk 4. En spreadsheetmanagers vergeten het belangrijkste element van hun werk: echt contact maken met hun eigen medewerkers en klanten. Zolang dát niet gebeurt, werken er te veel ongeïnspireerde mensen aan ondoelmatige en inefficiënte processen. Hoe kan dat ooit positief uitpakken voor de klant en aandeelhouders?

En spreadsheetmanagers vergeten het belangrijkste element van hun werk: echt contact maken met hun eigen medewerkers en klanten.

1.3 Weinig initiatief

Managers en teams die onder hun kunnen presteren, kampen vaak met twee problemen, constateerden we eerder in dit hoofdstuk. Ten eerste lopen ze vaak achter de feiten aan, zoals uitgewerkt in de vorige paragraaf ('Brandjes blussen'). Ten tweede zorgt de sterke nadruk op de bovenstroom ervoor dat het initiatief als het ware uit de onderstroom wordt geperst. Medewerkers raken teleurgesteld, verliezen hun bevolegenheid en tonen weinig initiatief meer om tot verbeteringen te komen. Ze schakelen over op de automatische piloot.

Die mechanische houding wordt nog versterkt door hun managers, die na verloop van tijd vaak ook vervallen in een routinematige aanpak. Veel managers blijven steken in een beperkt repertoire dat in het verleden succesvol bleek te zijn. Maar als je steeds dezelfde benadering kiest, krijg je ook altijd hetzelfde effect.

Dat automatisme is dodelijk voor de ontwikkeling van je team en het bedrijf, en een gemiste kans voor de manager. Met bevolegen mensen kom je immers veel verder, zoals blijkt uit de volgende alinea's.

De kracht van bevolegenheid

Bevolegen, intrinsiek gemotiveerde medewerkers zijn loyaler, productiever, klantgerichter, gezonder, creatiever, proactiever en doelgerichter dan medewerkers die op de automatische piloot functioneren. Positieve, persoonlijke feedback over sterke punten en successen speelt daarbij een belangrijke, stimulerende rol. Het leidt tot meer hart voor de zaak en uiteindelijk ook tot betere prestaties. Dat blijkt niet alleen uit mijn eigen ervaring, maar ook uit talloze wetenschappelijke en populaire onderzoeken. Gallup Consulting onderzocht bijvoorbeeld tussen 2008 en 2010 in honderdvijftig organisaties de betrokkenheid van de medewerkers.⁶ Op grond daarvan werd een top 25 van bedrijven gemaakt, waarin de betrokkenheid van medewerkers het grootst was. Deze topbedrijven waren 12% meer klantgericht en 16% winstgevender dan bedrijven die laag scoorden op betrokkenheid.

En volgens onderzoek van Hewitt Associates deden bedrijven met betrokken medewerkers het in 2009 gemiddeld 19% beter op de aandelenbeurs dan bedrijven met een lage betrokkenheid van medewerkers.⁷

Stimulerend is ook dat eenmaal bevlogen medewerkers nóg meer bevlogen raken. Bevlogenheid werkt als een *multiplier*, die bovendien ook de omgeving kan 'aansteken'. Zo groeien kleine vonken uit tot een krachtig vuur. Maar nogmaals: bevlogenheid alleen is niet genoeg voor je team. Duidelijke, proactieve sturing houdt de weegschaal in balans.

Bevlogen medewerkers nemen betere beslissingen, werken beter samen, ondersteunen hun collega's beter en durven extra taken op te pakken. Als er regelmatig sprake is van bevlogenheid, kan een medewerker zelfs af en toe in een flow raken. Bij die gemoedstoestand spatten het plezier, de creativiteit en de energie als het ware van de medewerker af. Dat zorgt voor bijzondere prestaties en unieke klantervaringen.

Dalende betrokkenheid

Tot zover het goede nieuws. Het slechte nieuws is dat het de laatste jaren steeds droeviger is gesteld met die bevlogenheid. Hewitt Associates stelde bijvoorbeeld in het tweede kwartaal van 2010 vast dat de betrokkenheid van Amerikaanse medewerkers in het tweede kwartaal sterker was gedaald dan in alle andere kwartalen in de voorgaande vijftien jaar. Dat heeft veel te maken met de wereldwijde financiële crisis, die zorgt voor steeds strengere werkgevers en uitgeputte werknemers.

Modern Survey constateerde in september 2011 dat nog maar 8% van de Amerikaanse werknemers zich volledig betrokken voelt bij het werk.⁸ Een jaar eerder lag dat percentage nog op 15%.

Om meer te kunnen begrijpen van betrokkenheid en motivatie, is het nodig iets meer te weten over de achtergronden van menselijk gedrag. Daarover bestaan hardnekkige misverstanden. Eén van die misverstanden is dat de mens zich zou laten besturen. Ik heb slecht nieuws voor alle managers die hiervan nog, bewust of onbewust, overtuigd zijn: dat is helaas niet het geval. De mens laat zich

niet besturen, maar wél beïnvloeden. Dit wordt onderbouwd in onder meer het boek *Seeking wisdom* van Peter Bevelin.⁹ Natuurlijk: straffen en beloningen kunnen het gedrag beïnvloeden, zeker op korte termijn. Maar op langere termijn hebben medewerkers vooral zingeving, autonomie en persoonlijke ontwikkeling nodig om goed te kunnen presteren in een bedrijf.

1.4 Grondoorzaken

In de afgelopen twintig jaar heb ik samengewerkt met honderden managers, op allerlei verschillende posities in het internationale bedrijfsleven. Op basis van wat ik om me heen heb gezien en nog dagelijks waarneem, schat ik dat momenteel slechts 5% van alle managers een echte prestatiedoorbraak realiseert. Dit selecte groepje weet de ideale mix te creëren tussen het proactief managen van de bovenstroom en het beïnvloeden van de onderstroom. Zij doen dit ongeacht branche, bedrijfscultuur, marktomstandigheden, baas, enzovoort. Dat

Op basis van wat ik om me heen heb gezien en nog dagelijks waarneem, schat ik dat momenteel slechts 5% van alle managers een echte prestatiedoorbraak realiseert.

betekent dat 95% van de managers het eigen team onder de maat laat presteren, terwijl dat vaak niet nodig is! De belangrijkste grondoorzaak daarvoor is samen te vatten in één begrip: onbewust handelen. Die onbewuste handelingen komen volgens Peter Bevelin in *Seeking wisdom* vaak voort uit:

- de wil om plezier te zoeken;
- de wil om pijn te vermijden.

De wil om pijn te vermijden is bij de meeste mensen duidelijk dominant. Dat komt vooral doordat onze hersenen pijn het best registreren. En pijn wordt ook nog eens het best opgeslagen in ons geheugen. We doen daarom volgens Bevelin meer ons best om te voorkomen iets te verliezen dan om iets te winnen.

Angst is dus een centraal thema, dat een prestatiedoorbraak vaak in de weg staat. Omgekeerd kun je ook stellen dat je met inzicht, moed en wilskracht belangrijke stappen vooruit kunt maken. Ik schat dat minstens de helft van de huidige Nederlandse managers een doorbraakmanager kan worden.

Succesvolle managers hebben ook angsten, maar worden daar nauwelijks door belemmerd. Ook zij maken fouten, maar dat weerhoudt hen er niet van om continu grenzen te verleggen. Zij accepteren hun fouten, maar hebben tegelijkertijd het vertrouwen dat zij kunnen leren. Bovendien krijgen zij krediet van hun omgeving, omdat ze zich open en positief opstellen.

Managers die niet goed kunnen sturen op bovenstroom of ontwikkelen op onderstroom, hebben vaak last van onbewuste angsten. In hoofdstuk 3 komt dit nader aan de orde, maar hieronder volgen alvast de zes belangrijkste professionele angsten.¹⁰ Het gaat om de angst:

- om de controle kwijt te raken;
- dat de ondergeschikte de taak niet goed uitvoert;
- om door de mand te vallen;
- om niet goed gevonden te worden;
- dat de eigen positie en carrière op het spel staat;
- om niet geaccepteerd te worden.

Angsten hebben – bewust of onbewust – grote invloed op ons leven. De Amerikaanse onderzoeker Brené Brown heeft jaren onderzoek gedaan naar verbindingen tussen mensen. Zij stelde vast dat veel mensen worden geremd door onzekerheid en angst om niet goed genoeg te zijn.¹¹ Dat verhindert hen oprechte verbindingen met anderen aan te gaan. Ze geven hun onzekerheden of hiaten in kennis en vaardigheden niet toe en houden de schijn op. Ze sloven zich ontzettend uit om zogenaamd perfect te zijn, maar zijn daardoor onvoldoende open en authentiek, en hebben geen goede verbinding met het team waarin zij werken. Die houding belemmert hun eigen groei en ontwikkeling enorm, omdat je juist kunt groeien door tekortkomingen onder ogen te zien en die vervolgens met hulp van anderen aan te pakken. Brown spreekt in dit verband wel over ‘de kracht van kwetsbaarheid’.

Die kwetsbaarheid en een ontvankelijke houding kunnen het verschil maken tussen succesvol of middelmatig zijn, of zelfs het wel of niet aanleren van nieuw gedrag.

Die kwetsbaarheid en een ontvankelijke houding kunnen het verschil maken tussen succesvol of middelmatig zijn, of zelfs het wel of niet aanleren van nieuw gedrag. Hoofdstuk 2 van dit boek gaat

in op het verschil tussen *learning mode* en *protection mode* bij managers. Kort samengevat, gaat het erom of je wel of niet bereid bent iets te leren.

Durven vertrouwen

Misschien denk je nu: ik heb in professionele zin helemaal geen last van angst! Dat is mogelijk, maar tóch daag ik je uit om eens kritisch en volledig open in de spiegel te kijken en jezelf de volgende vraag te stellen: ‘Wat is mijn grootste angst als manager?’ Die openheid is van groot belang; een parachute werkt ook alleen maar als hij open is ...

Onzekerheden kunnen een grote druk leggen op professionals. Zelf heb ik in mijn loopbaan als consultant ervaren wat dat kan betekenen. Ik was bang om klanten te bellen, omdat ik vreesde onvoldoende waarde te kunnen toevoegen. Als ik onder druk van mijn baas of projectleider eindelijk toch contact zocht, bleek de klant vaak blij met mijn initiatief. Toch bleef ik heel lang de onderliggende angst voelen.

Later volgde ik een leiderschaps cursus, met enkele meerdaagse bijeenkomsten over een periode van negen maanden. Na twee maanden moest ik samen met een team van collega's een onderzoek verrichten voor de directie. Het team wilde dat ik voorzitter van de groep zou worden, omdat ik goed overzicht had, scherpe analyses maakte en een goede impact had op directieleden. Ik kon niet geloven dat ik in hun ogen goed was. Hun verzoek raakte me diep. Het confronteerde mij met het feit dat onbewuste angsten mij voorheen hadden belemmerd in mijn ambities, en daarmee in mijn werk. Ik realiseerde me dat ik tot dat moment bang was geweest om tekort te schieten. Daardoor had ik er, bij wijze van compensatie, veel taken bijgenomen, om aan mijn omgeving te bewijzen dat ik echt goed was. Tegelijkertijd stelde ik ook vaak onnodig hoge eisen aan mijn omgeving, om mezelf vooruit te helpen en mijn zwakke plekken te camoufleren. Managers die op weg zijn naar hogere regionen, stellen zich uit onzekerheid niet altijd even kwetsbaar op...

Kortom: het was tijd voor een meer ontspannen houding. Tijd om meer vertrouwen te krijgen in mijn eigen capaciteiten, om me

kwetsbaarder op te durven stellen, fouten te durven maken én te leren. Wat is het fijn als je niet perfect hoeft te zijn. Als je je eigen kracht erkent, maar ook je mogelijke valkuilen en je minder sterke punten.

Later heb ik nog vaak dergelijke managers ontmoet, in allerlei varianten. Managers die met veel talent, inzet en moed op weg waren naar hogere regionen, en zich gaandeweg onkwetsbaar probeerden te maken, steeds minder leerden en een krimpend repertoire aan beïnvloedingsstijlen toepasten.

Hardliners en softies

Veel managers die gericht zijn op cijfers, hebben last van angsten die te maken hebben met slechte prestaties. Daarom focussen zij op resultaten. Ze willen zelfs volledig controle hebben over die resultaten.

Managers die hoofdzakelijk op de goede sfeer en motivatie sturen, zijn vaker bang voor het conflict met hun medewerkers. Dit zijn de harmoniezoekers, die bijvoorbeeld het gesprek over niet-gehaalde targets niet goed aandurven. Opvallend is ook dat deze sfeermanagers niet de moed hebben elkaar onderling aan te spreken. Ze vragen bovendien bij hun leidinggevende zelden om meer regelruimte, terwijl doorbraakmanagers dat juist wél doen. Omdat bij sfeermanagers het streven naar harmonie domineert, durven zij zich niet echt te committeren aan een target. Dit gebrek aan concrete doelen zorgt ervoor dat zowel manager als medewerkers wat stuurloos te werk gaan, waardoor er veel energie verloren gaat.

Belangrijk is dat de meeste managers, zowel de *hardliners* als de *softies*, zich er niet van bewust zijn dat ze handelen vanuit de wil om pijn te vermijden en plezier te hebben.

Dat maakt het heel moeilijk om daar iets aan te doen. Hoe zit dat bij jou? En ben je vooral gericht op de bovenstroom of de onderstroom? Bepaal alvast voor jezelf waar je vooral op leunt. En waar je in professionele zin bang voor bent.

Belangrijk is dat de meeste managers, zowel de *hardliners* als de *softies*, zich er niet van bewust zijn dat ze handelen vanuit de wil om pijn te vermijden en plezier te hebben.

In hoofdstuk 3 kun je aan de hand van een vragenlijst bepalen wat jij zelf bent: een bovenstroommanager, onderstroommanager, onzichtbare manager óf een doorbraakmanager. In de volgende hoofdstukken bekijken we ook hoe verbetering in je team mogelijk is en welke sleutelrol jij daarbij kunt vervullen. Mijn ervaring is dat een manager die zich ontwikkelt tot doorbraakmanager samen met zijn team de teamprestaties met 10 tot 30% kan verbeteren!

HOOFDSTUK 2

DE SLEUTEL LIGT IN JOUW HANDEN

Wanneer je als manager ten volle beseft dat jij zélf een groot verschil kunt maken in de individuele en teamprestaties van je medewerkers, heb je al een belangrijke stap gezet. Als jij drempels wegneemt en tien centimeter in de goede richting beweegt, kan je team dit oppakken en uitbouwen tot een meter! Je fungeert als voorbeeld en multiplieur.

Voor dat doel is het allereerst nodig om je eigen angsten te herkennen, te accepteren en te overwinnen. Denk bijvoorbeeld aan je angst voor mislukking, conflicten of het onbekende. Daarna komt het er op aan dat je met vasthoudendheid en discipline werkt aan

Uiteindelijk zul je zien dat je team 'loskomt', doordat je op sommige punten een stapje terug hebt gezet en op andere punten juist een stapje vooruit.

een goede balans tussen boven- en onderstroom. Uiteindelijk zul je zien dat je team 'loskomt', doordat je op sommige punten een stapje terug hebt gezet en op andere punten juist een stapje vooruit. Je gaat bewust (of onbewust) minder straffen en belonen, en reactief sturen. Tegelijkertijd ga je meer luisteren, praten, stimuleren en

vooruit denken. Zo zet je het team met een duidelijke visie in zijn kracht. Stap voor stap. Maar daarover volgt meer in de volgende hoofdstukken.

Nu eerst een nadere toelichting op enkele kernbegrippen, zoals 'bovenstroom' en 'onderstroom'. Ook begrippen als 'leidende' en 'volgende KPI's', 'waardestromen' en 'klantervaring' worden in dit hoofdstuk toegelicht.

2.1 Wat is de bovenstroom?

De essentie van het bereiken van een prestatiedoorbraak schuilt in een uitgekende synthese tussen boven- en onderstroom. In de volgende paragraaf komt de onderstroom aan de orde, maar we gaan nu eerst dieper in op de bovenstroom.

De bovenstroom bevat de meetbare, 'harde' feiten. Daarbij kun je denken aan omzet, kosten, strategie, beleid, werkprocessen, afspraken en organisatiestructuur. Maar ook aan zaken als ziekteverzuim, klanttevredenheid en gedrag van medewerkers en klanten. Gegevens uit de bovenstroom zijn meestal goed uit te drukken in cijfers of, zo je wilt, kritische prestatie-indicatoren (KPI's). De afgelopen honderd jaar hebben managers vooral aandacht besteed aan die 'lekker concrete' bovenstroom. Aangezien managers in de profit-sector doorgaans worden aangesproken en afgerekend op de harde cijfers in hun spreadsheet, is het voor velen van hen verleidelijk daar ook sterk op te gaan sturen. Maar dat heeft twee nadelen.

Ten eerste zijn deze managers vaak meer volgend dan leidend. Anders gezegd: ze kijken veel terug naar eerder behaalde resultaten in hun spreadsheet. Ze proberen op grond daarvan bij te sturen, in plaats van te kijken naar de toegevoegde waarde voor klanten en de onderneming. Dit maakt de bovenstroommanagers reactief. Ze blussen brandjes en lopen steeds achter de feiten aan, omdat ze niet op grondoorzaken sturen, maar op symptomen. Dit nadeel is af te vangen door wel serieus naar de bovenstroom te kijken (resultaten zijn immers het bestaansrecht van het bedrijf!) maar op een proactieve manier. Dat wil zeggen: grondoorzaken bepalen, naar de juiste cijfers kijken, meer vooruitkijken, plannen, en prioriteiten stellen. Hierover lees je meer in hoofdstuk 5. Er zijn overigens ook wel proactieve bovenstroommanagers, maar zij hebben net als de reactieve bovenstroommanagers te weinig oog voor de onderstroom. Dit wordt hieronder toegelicht.

Het tweede nadeel van de echte bovenstroommanager is dat hij te weinig oog heeft voor de realiteit, want hij let vooral op geautomatiseerde rapportages. Dit leidt tot bekende uitspraken als: 'Leuk dat Piet goed ondersteunt bij de verkoop, maar ik kijk aan het eind van het jaar naar het verkoopresultaat.' Of: 'Als het niet in het bronsysteem SAP staat, bestaat het niet.' Misschien herken je ook de volgende uitspraak: 'De Net Promotor Score is positief, dus we hebben loyalere klanten.' Of deze: 'Het percentage first time right gaat omhoog, dus we halen ons jaartarget.' Mensen gaan zich gedragen naar de benodigde resultaten in rapportages.

De essentie in de bovenstroom is dat we elke dag in contact staan met onze klanten, die ons feedback geven over onze producten en dienstverlening. De realiteit is dat we te weinig doen met deze feedback. Michael Dell zegt in zijn boek *Direct from Dell* over zijn succes, dat elke vorm van klantfeedback een kans is om te ontdekken waar Dell nog meer waarde kan toevoegen.¹²

Rapportages kunnen een vertekend of beperkt beeld geven van de werkelijkheid, dus als manager moet je altijd je oren en ogen goed openhouden. Neem het voorbeeld waarbij de doorlooptijd van jouw afdeling op groen staat, maar de klant toch niet tevreden is over de totale doorlooptijd. De concurrentie doet het namelijk sneller. Bovendien kloppen de cijfers niet. Ik heb als consultant in een bedrijf gewerkt waar we uitgingen van een maximale levertijd van twee weken voor 95% van de leveringen. Uit nader onderzoek bleek dat de oudste klant meer dan honderd dagen in de orderstraat zat en dat slechts 30% van de leveringen écht volledig binnen twee weken werd verwerkt.

Nadere analyse van de kerncijfers kan dus al waardevolle extra informatie opleveren. Maar wat zit er áchter deze cijfers? En kijk ik wel naar de juiste cijfers? Dat wordt hieronder uitgewerkt. Maar minstens zo belangrijk is dat je contact houdt met de werkelijkheid. Dat doe je door regelmatig een stap verder te kijken dan de cijfers. Ga praten met medewerkers, klanten en andere stakeholders. Zo ontdek je hoe het echt zit. En wat gebeurt er in de onderstroom? Een blik in de ogen of een zucht kan soms meer zeggen dan tien kerncijfers bij elkaar. Vraag door als je denkt dat je een verborgen knelpunt op het spoor bent.

Ga praten met medewerkers, klanten en andere stakeholders. Zo ontdek je hoe het echt zit.

Leidende en volgende KPI's

Veel managers vinden cijfers belangrijk, en dat zijn ze ook. Daarbij is het natuurlijk wel van groot belang dat je naar de juiste cijfers kijkt. In dat verband is het zinvol om een onderscheid te maken tussen leidende en volgende KPI's. In het Engels: *leading KPI's or lagging KPI's*.

Leidende KPI's zijn indicatoren die ten grondslag liggen aan de volgende KPI's, die ook wel resultaat-KPI's worden genoemd. Bij leidende KPI's kun je denken aan het aantal bezoeken per verkoop-team, het gemiddelde offertebedrag en de toegepaste korting. Dit zijn factoren die je als manager normaliter goed kunt gebruiken om je omzet- en winsttarget te bereiken. Deze variabelen zijn het resultaat van de eerste categorie indicatoren. De leidende indicatoren geven dus meer aanknopingspunten voor managers die prestaties willen verbeteren.

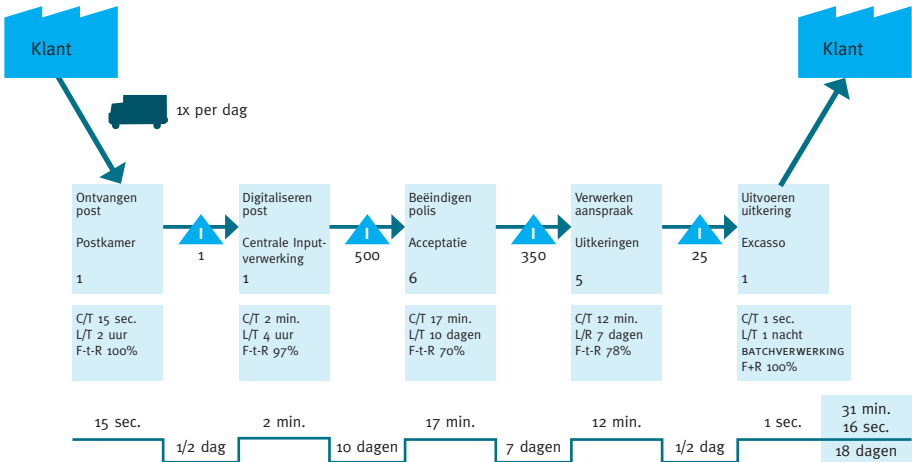
Bij volgende KPI's moet je denken aan zaken als omzet, doorlooptijden en totale kosten. De volgende KPI's zijn in feite het resultaat van de leidende KPI's. Je kunt dus niet direct, maar wel indirect sturen op volgende KPI's.

In hoofdstuk 4 komen we hier nog even op terug.

Waardestromen

Van oudsher spreken we over processen of werkprocessen als we de activiteiten in een bedrijf willen aanduiden. Maar ik spreek liever over waardestromen, omdat je dan automatisch meer vanuit de klant denkt. Waardestromen zijn klantgerichte processen, die systematisch vanuit de klantbehoefte worden ingericht. In afbeelding 1 is een waardestroom afgebeeld met daarin de processtappen en onderin de toegevoegde waardetijd, de wachttijd en het percentage in-één-keer-goed. Een belangrijk kenmerk van een waardestroom is dat bij elke stap in het proces alleen waarde wordt toegevoegd waar de klant voor wil betalen. Vaak zijn er verschillende afdelingen betrokken bij een waardestroom.

Door consequent in waardestromen te denken en werken, kun je een bedrijf effectief en efficiënt inrichten. Je voorkomt zo namelijk dat je overbodige dingen doet, waar de klant toch niets aan heeft en ook niet voor wil betalen. Voor medewerkers is het ook ideaal, omdat zij zich bij deze werkwijze kunnen concentreren op processen en activiteiten die er werkelijk toe doen. Bovendien geeft een waardestroom managers een ideaal mechanisme voor coördinatie en regie, vanuit de klantbehoefte. Denk bijvoorbeeld aan de planning van marketing- en verkoopacties, waar andere afdelingen hun eigen planning op kunnen afstemmen.



Afbeelding 1: Voorbeeld van een waardestream.

Klantervaring

Vooraf dienstverleners kunnen zich onderscheiden met bevologenheid en foutloos werken. Veel bedrijven hebben moeite om zich te onderscheiden, omdat de concurrentie hun producten snel kopieert, of zelfs verbetert. De cruciale factor is dan toch het benutten van het extra, niet aangeboorde potentieel van de medewerkers. Als je als klant van een dienstverlener keer op keer een bevolegen, klantgerichte en deskundige medewerker aan de lijn krijgt, die na een goede uitvraag direct het goede antwoord geeft, krijg je steeds meer vertrouwen in dat bedrijf.

Veel dienstverleners proberen nu met klantervaringsmanagement zulke unieke klantervaringen achter te laten bij hun klanten. Maar dat zal niet lukken zolang de werkvloer zelfs de meest basale verwachtingen van de klant maar moeizaam kan realiseren. Door het incidenteel brandjes blussen van het management vinden er maar beperkte verbeteringen plaats, en heerst er lage bevolegenheid op de werkvloer, in het besef dat de vereiste kwaliteit toch niet geleverd kan worden.

Het is mijn stellige overtuiging dat verreweg de meeste medewerkers gewoon lekker willen werken en écht iets willen betekenen voor hun klanten, de organisatie en zichzelf. Dat geldt zelfs voor een groep die als het meest dwars te boek staat: pubers. *De Volks-*