

Medewerkers moeten aan het handje worden meegenomen

Interview Annegreet van Bergen

Eerst was zijn boek 'Resultaten!' een hit in België. Nu veroverd de Vlaamse auteur en adviseur Marcel Van der Avert ook Nederland met deze managementroman. Volgens hem is dat geen toeval. Nederland mag dan van nature verzet op overleg zijn, maar de laatste jaren dringt ook tot de Lage Landen door dat al dat praten wel moet leiden tot resultaten.

Liftmetafoor

"Uw lift stopt op de eerste verdieping. U zou moeten afdalen tot de begane grond." Dit antwoordt de Vlaamse auteur en adviseur Marcel Van der Avert meestal wanneer managers en directeuren bij hem te biecht gaan en vragen waarom hij denkt dat de door hen geïnitieerde veranderingstrajecten zo vaak mislukken.

"De laatste stap ontbreekt," zo verklaart hij zijn liftmetafoor nader. "Voor medewerkers is het vaak niet duidelijk wat zij moeten doen. Als je succes wilt hebben, moet je eerst de beoogde gedragsveranderingen benoemen en in kaart brengen. En vervolgens moet je daar met elkaar over praten. Dan pas krijg je het gewenste resultaat."

Commercieel type

Aan zijn loopbaan is te zien dat Van der Avert weet waarover hij het heeft. Hij is niet meteen na zijn academische studie (economische sociologie) het adviesvak ingestapt, maar heeft eerst zelf een bedrijf geleid en uitgebouwd. Dat gebeurde toen hij als headhunter een directeur van een vastgoedbedrijf in zijn vizier had. De man bleek echter de eigenaar te zijn en wilde/kon niet weg. Hij had juist behoefte aan een commercieel type als Van der Avert. Daarop vond een soort 'reverse head hunting' plaats. Zes jaar lang, van 1983 tot 1989, was Van der Avert betrokken bij het uitbouwen van dit vastgoed- en verzekeringsbedrijf tot een keten van zestien kantoren. "Alles wat er in een bedrijf kan gebeuren, heb ik daar meegemaakt," zo vat hij kort zijn leerschool samen.

Voor zijn latere loopbaan is vooral van belang dat de groei van de keten voornamelijk werd beperkt door een tekort aan leidinggevenden met voldoende commerciële vaardigheden. "Toen heb ik een eigen 'academie' opgezet, waarin we getalenteerde medewerkers in één jaar opleidden tot kantoor directeur," vertelt Van der Avert. Terwijl hij daarmee bezig was, kwam hij tot de ontdekking dat deze 'zachte' kant van zijn werk ('het menselijk aspect') hem meer boeide dan de harde business van het vastgoed. En zo kwam het dat hij het vastgoed de rug toekeerde en zich helemaal ging toelagen op het ontwikkelen en geven van cursussen.

Trainingsboer

"Van 1989 tot pakweg 1993 was ik een echte trainingsboer. Langzaam maar zeker ontwikkelde ik echter een allergie voor een te grote focus op het alleen maar verbeteren van competenties. Je leert mensen beter te vergaderen. Je leert ze beter te communiceren. Maar wat gebeurt er vervolgens? Te vaak stuiten ze daarna in hun werk op grote structurele barrières om ook maar iets van het geleerde in de praktijk te kunnen brengen."

Van der Avert herinnert zich nog heel goed hoe in 1993 tijdens het jaarcongres van de ASTD (American Society for Training and Development, met tienduizend leden de grootste HR-branchevereniging ter wereld) de president van de ASTD zei: 'In many occasions training is not the solution.' Van der Avert: "Toen hoorde ik uit een toch wel heel onverdachte bron dezelfde aarzeling als die ik had." Voor hem werd het een kantelmoment. "Vanaf dat moment besteedde ik minder aandacht aan individuele trainings-

noden en meer aan de problemen waarmee bedrijven zaten."

In zijn managementroman 'Resultaten!' verwoordt een van de hoofdpersonen heel duidelijk wat Van der Avert een kleine vijftien jaar geleden voelde: "Het gaat om meer dan alleen maar opleidingen. Als we in het algemeen andere resultaten willen bereiken, zullen we het altijd samen met onze medewerkers moeten aanpakken. Managers alleen kunnen de resultaten niet verbeteren. Ieder fundamenteel veranderingsproces kan slechts slagen als we de samenwerking met onze mensen verbeteren."

Eigen instrument

Van een roman was vijftien jaar geleden nog geen sprake. Wel van het verlangen een eigen instrument te ontwikkelen dat managers helpt om niet alleen bepaalde resultaten te behalen, maar tegelijk ook de samenwerking zo te veranderen dat de resultaten binnen handbereik komen. Van der Avert: "Uit allerlei onderzoek blijkt dat veranderingstrajecten alleen succesvol zijn wanneer managers zich richten op zowel de resultaten als op de cultuur."

Meestal gebeurt het echter niet op die manier. Van der Avert ziet het zo vaak: naïeve (top)managers die menen dat wanneer ze een verandering hebben aangekondigd daarmee de kous af is. Wanneer hij hen er op wijst dat de wereld zo niet in elkaar zit, vragen ze soms: 'Moeten wij onze mensen dan bij het handje nemen?' 'Ja, eigenlijk wel,' luidt dan zijn antwoord. "Het sleutelidee van mijn benadering is dat de directe relatie tussen leiding en mensen van doorslaggevend belang is. Niet alleen voor het al dan niet



Marcel van der Avert, *Resultaten!*, Scriptum, 2004, gebonden, 173 blz., €17,95

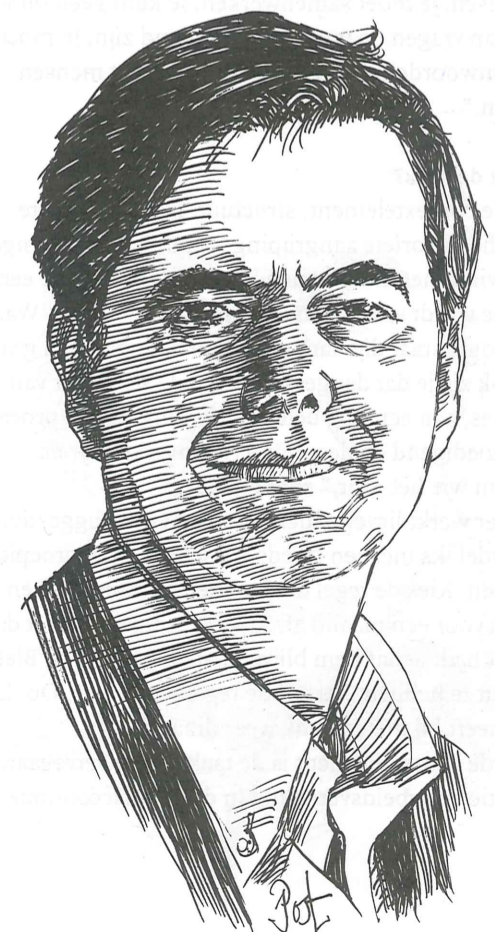
Het eerste deel van dit boek is geschreven in romanvorm en vertelt het verhaal van Paul, algemeen directeur, die geconfronteerd wordt met een dalende omzet en marge. Hij vraagt hulp aan zijn oude vriend

Dirk die hem vertelt over een methode die hij ontwikkeld heeft waarmee en de financiële resultaten verbeteren, en de motivatie van medewerkers toeneemt.

Het resultaat is een boeiend verhaal over de wijze waarop in een bedrijf de samenwerking tussen medewerkers en chef fundamenteel kan veranderen en hoe meer betrokkenheid, motivatie, creativiteit en productiviteit als hefboom kunnen dienen voor duurzame resultaten.

Het tweede deel van dit boek wordt gevormd door een werkboek met tips, oefeningen, voorbeelden en checklists. Dit werkboek kan u helpen om de methode te vertalen naar uw eigen team.

Meer informatie over de methode, toepassingen voor uw organisatie en het meetinstrument dat de samenwerking tussen chef en medewerkers in kaart brengt, vindt u ook op de website van dit boek.



Illustratie Waldemar Post

Marcel van der Avert



Jim Collins, Good to Great
(Nederlandstalig), Business
Contact, 2004, paperback, 284 blz.,
€32,50

Dit boek is wereldwijd een bestseller: inmiddels zijn er al meer dan één miljoen exemplaren van verkocht. Het wordt in bijna alle management-

literatuur aangehaald als de meest grondige, inzichtelijke en vernieuwende studie van de afgelopen decennia.

Uit een langdurig onderzoek van honderden Fortune 500-bedrijven kwamen elf bedrijven naar voren die in een periode van vijftien jaar explosief groeiden: een tijdlang presteerden ze even 'good' als hun concurrenten in dezelfde branche, maar plotseling accelereerden ze en werden 'great'. Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven nu van hun concurrenten en wat kunnen anderen daarvan leren? Collins heeft zijn inzichten in een aantal principes geformuleerd. Het zijn tijdloze factoren voor succes – geen hypes. Voor al deze bedrijven geldt:

1. Het leiderschap bevindt zich op niveau 5 (dienstbaar).
2. Ze werven de juiste mensen.
3. Ze zien de harde feiten onder ogen, maar blijven vertrouwen op succes.
4. Ze vinden een antwoord op drie afbakeningsvragen: wat kunt u het best, waar gelooft u het meest in en wat is cruciaal voor uw economisch voortbestaan?
5. Ze zorgen voor een gedisciplineerde organisatiecultuur.
6. Ze hechten groot belang aan technologie, maar zijn daarin selectief.
7. Ze werken gestaag en volhardend, zonder revolutionaire doorbraken.

slagen van een veranderingstraject, maar ook voor het plezier dat mensen in hun werk hebben. Er wordt in *Amerika niet voor niets gezegd*: 'People may join companies, but they will leave bosses.'

Opluchting

Van der Avert heeft geen hoge pet op van de klassieke manieren waarmee de kwaliteit van samenwerking in kaart wordt gebracht. "Met de 360 graden feedback methode (waarbij betrokkenen een oordeel geven over het functioneren van bijvoorbeeld een leidinggevende) heb ik vroeger ook zelf als chef gewerkt. De medewerkers kunnen eindelijk eens commentaar geven op verschillende van jouw competenties. Soms lucht dat op. Maar wat kun je er verder mee? Niet veel," is zijn mening.

Daarom heeft Van der Avert een eigen meetinstrument ontwikkeld. Kort gezegd komt dat er op neer dat manager en medewerkers een vragenlijst over verschillende aspecten van hun samenwerking moeten beantwoorden. Vervolgens wordt er rond zes thema's (inspireren, gemeenschaps-cultuur ontwikkelen, strategisch handelen, resultaatgericht managen, effectief communiceren en sturen) een rapport opgesteld. Daarnaast passeren ook nog eens tien indexen (waaronder bijvoorbeeld autonomie en emotionele intelligentie) de revue. Vervolgens worden scores van manager en medewerkers berekend en naast elkaar gezet.

Objectiverend

"Een onderzoek werkt objectiverend. Het geeft een maatstaf in hoeverre de gepercipieerde en gewenste situatie bij zowel de manager als zijn medewerker met elkaar overeenstemmen. Op deze manier wordt de samenwerking fundamenteel bespreekbaar. Tegelijk legt het de 'acupunctuurpunten' bloot. Zo noem ik de aangrijpingspunten voor het veranderingsproces. In principe zijn er in elk bedrijf wel honderden punten die je zou kunnen aanpakken. Maar het is de kunst nou net die punten te vatten waarbij je het grootste effect hebt. Spijtig genoeg heb je daarvoor meestal een buitenstaander nodig die met een frisse blik de samenwerking bekijkt. Zoals je ook een acupuncturist nodig hebt om te weten in welke acupunctuurpunten van een lichaam je moet prikken om het gehoopte resultaat te bereiken."

Verenigde Staten

Van der Avert heeft veel in de Verenigde Staten rondgekeken. Het meeste van wat er op managementgebied in Europa gebeurt, vindt daar immers zijn oorsprong. Daarom wil hij dichtbij de bron zijn. Al lang voordat grootheden als Daniel Goleman ('Emotionele intelligentie') en Jim Collins ('Good to great – over leiderschap') in Europa succes hadden, volgde hij bij hen workshops.

Amerika mag dan de managementbakermat zijn, Van der Avert zegt er voor te waken niet alles klakkeloos uit de Nieuwe Wereld over te nemen. Een vertaling naar de Europese context is vaak gewenst. "Amerikanen zijn soms wel erg naïef en geven dikwijls een wel erg versimpelde voorstelling van zaken." Niettemin heeft zijn methode 'Resultaten!' ook succes in Amerika. Tot zijn grote genoegen werd hij bijvoorbeeld door de eerder genoemde ASTD geselecteerd om een workshop over dit instrument te geven.

Het idee voor een managementroman heeft hij ook in de Verenigde Staten opgepikt. "Het is een goede manier om iets wat lastig is uit te leggen, op een aanspreekbare manier onder de aandacht te brengen. Maar een verhaal als van 'Wie heeft mijn kaas gepikt?' door Spencer Johnson en Kenneth Blanchard vind ik wel heel erg simpel. Ik hoop dat mijn verhaal iets meer diepgang heeft."

Andere dingen doen

"Mijn managementroman gaat over een manager die met een probleem zit. Hij past zo ongeveer alles toe wat hij tijdens zijn MBA heeft geleerd, maar toch komt hij er niet uit. Daarop zoekt hij contact met een ex-collega. Hij vraagt hem: 'Wat moet ik nog méér doen?' Die collega antwoordt dat hij niet méér, maar ándere dingen moet doen.

De belangrijkste boodschap is dat een te eenzijdige aandacht voor financiële resultaten meestal contraproductief werkt. Om duurzaam resultaten te behalen is het belangrijk om ook te werken aan een verandering van de organisatiecultuur, waarbij betrokkenheid, motivatie, creativiteit en productiviteit van de medewerkers centraal staan."

"Ik heb niet veel fantasie nodig gehad om dit verhaal te schrijven. Het is uit het leven gegrepen. Veel mensen reageren met de verzuchting dat het lijkt alsof ik tien jaar bij hen in het bedrijf hebt rondgelopen," aldus Van der Avert.

Samen lezen

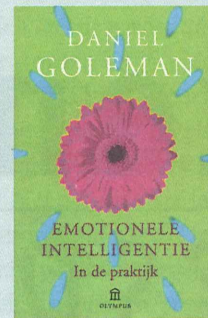
De roman heeft hij in eerste instantie geschreven om met de door hem ontwikkelde methode 'Resultaten!' de boer op te gaan. Maar de opzet is zodanig dat lezers ook zonder tussenkomst van zijn bedrijf Zenit ermee aan de slag kunnen. "Maar het systeem werkt niet als de manager als enige het boek leest en vervolgens een aantal initiatieven neemt. Het is essentieel dat alle medewerkers die aan de betrokken manager rapporteren de roman ook lezen. Daarna kan het team gezamenlijk aan de slag met het boek," zegt Van der Avert. "Het boek dient soms ook als breekijzer. Medewerkers besluiten het aan hun baas te geven om zo de dialoog te kunnen beginnen."

Het werkboek bestaat, kort gezegd, uit drie delen. In de eerste plaats is het aan de manager en zijn team de doelstellingen te vertalen naar zes resultaatgebieden (financieel, klanten, organisatiecultuur, interne processen, groei- en leerprocessen, bijdrage aan de samenleving/organisatie). En daarbij vervolgens concrete en meetbare doelstellingen te formuleren.

In het tweede deel gaat het er om die resultaatgebieden uit te zoeken die cruciaal zijn voor de te bewerkstelligen verandering. In het derde passeren samenwerkingsthema's de revue. Per thema is een aantal tips geformuleerd die de samenwerking verbeteren. Manager en team kunnen kiezen welke tips voor hen nuttig zijn en die vervolgens omzetten in nieuwe teamafspraken.

Samen veranderen

Keer op keer benadrukt Van der Avert dat veranderen een wederzijdse verantwoordelijkheid is. Zoals een baas niet mag verwachten dat een mooie toespraak genoeg is om het gedrag van zijn medewerkers te veranderen, zo kunnen de medewerkers er niet op rekenen dat ze door te klagen of het onderstrepen van hun rechten veranderingen kunnen bewerkstelligen. Telkens zal ook aan hen worden gevraagd



Daniel Goleman, Emotionele intelligentie in de praktijk, Olympus, 2006, paperback, 480 blz., €15,00

Via research, analyse en gesprekken met managers, bestuurders en mensen op de werkvloer van bedrijven in de hele wereld, beschrijft Daniel Goleman een nieuwe paradigma voor

het bedrijfsleven. In zijn eigen woorden: "De regels op het werk zijn aan het veranderen. We worden steeds meer op een nieuwe manier beoordeeld: niet alleen of we slim en competent genoeg zijn, maar vooral hoe goed we onszelf en anderen kunnen beoordelen en hanteren."

'Emotionele intelligentie in de praktijk' beschrijft deze revolutie en het effect van emotionele intelligentie op bedrijf en organisatie en op mensen die er werken. Tevens bevat dit boek hulpmiddelen en een test om de 'EQ-factor' voor uzelf in kaart te brengen en te optimaliseren.



Spencer Johnson en Kenneth Blanchard, Wie heeft mijn kaas gepikt?, Business Contact, 2007, gebonden, 96 blz., €19,50

Veranderingen gaan snel tegenwoordig, en komen vaak onverwacht. Hoe gaat u daarmee om? Ziet u een verandering als een uitdaging of wordt u erdoor verlamd? De vier personages

in 'Wie heeft mijn kaas gepikt?' worden geconfronteerd met ingrijpende veranderingen; elk reageert anders als zijn Kaas plotseling op is. Die Kaas is een metafoor voor wat we in het leven nastreven en waaraan we ons hechten: een interessante baan, een warme relatie, geld, een eigen huis, gezondheid, spiritueel evenwicht... Hebben we onze Kaas gevonden, dan is de neiging groot ons eraan vast te klampen. Maar de Kaasvoorraad is niet onuitputtelijk: een bedrijf reorganiseert, een partner gaat ervandoor, ziekte slaat toe – zekerheden ontvallen ons. Johnson en Blanchard laten u met deze populaire en aansprekende parabel zien wat voor angsten verandering teweegbrengt, hoe u die angsten met succes kunt overwinnen en hoe u uit verandering nieuwe kansen scheidt, zowel thuis als op het werk.

wat zij hebben ondernomen om een bepaald probleem te verhelpen. Hebben zij het probleem ooit aangekaart en naar oplossingen gezocht? Vakbonden die aanvankelijk nogal huiverig stonden tegenover zijn instrument, zien volgens Van der Avert toch ook de meerwaarde.

"Medewerkers zijn bij de bevraging tot de 'Resultaten!' – sessies actief betrokken bij het project en krijgen duidelijke feedback over wat er van hun wordt verwacht qua verantwoordelijkheid en betrokkenheid," vertelt Van der Avert. "Wanneer medewerkers de zogenaamde resultaatgebieden moeten definiëren, komen er soms dingen op tafel die de leiding nooit zelf had kunnen bedenken. Ook in dit opzicht is werken vanuit het besef van wederzijdse verantwoordelijkheid heel vruchtbaar."

Workshop 'Sturen op resultaat'

Woensdag 31 oktober 2007, Figi Zeist

Vallen de resultaten tegen? Heeft u het gevoel dat u achter de feiten aanloopt? Wilt u meer grip op performance? Dan is deze workshop van Marcel Van der Avert geknipt voor u! U leert hoe u uw team motiveert en naar het beste resultaat leidt. Na afloop weet u hoe u:

- de gewenste doelstellingen van uw team formuleert;
- nieuwe teamafspraken maakt in functie van de beoogde resultaten
- een groeps-cultuur creëert met een centrale rol voor betrokkenheid & productiviteit;
- meetbare resultaatverbeteringen mogelijk maakt.

Meer informatie en mogelijkheid tot inschrijven vindt u op www.managementboek.nl/seminar.asp