

INLEIDING

Bij een hotel en vergadercentrum waar ik vroeger vaak kwam en waar ik altijd erg tevreden was over de gastvrijheid, was dat opeens veranderd. Het personeel deed deze keer kortaf en snauwerig. Toen ik dit na afloop besprak met mijn contactpersoon van het hotel, zei ze: 'Och Bart, wat naar om te horen, maar ik snap het wel. Sinds drie maanden hebben we een nieuwe hotel-manager en die is, sorry dat ik het zeg, echt een lul van een vent. Er deugt niets meer van alles wat we tot nu toe deden. Alles moet anders, roosters worden zonder overleg gewijzigd. Waar we vroeger met drie mensen een dienst liepen, staan we nu met z'n tweeën: veel te krap. We krijgen ook klachten van de gasten en vertellen dat aan de nieuwe manager, maar hij wil het niet horen. Al het personeel klaagt. Eén kok is al vertrokken, de eventmanager heeft ook aangekondigd te vertrekken en Bart, eerlijk... ik kijk het nog een paar weken aan en als er niet snel iets verandert, vertrek ik ook.'

Is het vreemd dat een nieuwe manager zoveel invloed heeft op het gedrag dat medewerkers tegenover gasten vertonen? Nee! Het gedrag en de houding die medewerkers in de relatie met hun klanten laten zien, zijn een directe afspiegeling van de interne verhoudingen en relaties.

Je zou kunnen zeggen: 'Zo binnen, zo buiten.' Zoals de mensen binnen het bedrijf met elkaar omgaan, zo gaan de mensen ook met hun klanten om. Medewerkers die door hun manager worden gewantrouwd, worden wantrouwig naar klanten. Mede-

werkers die door hun manager kort en strak worden gehouden, hebben de neiging om tegenover klanten hoekig, bokkig en klantenvriendelijk te doen. Medewerkers die binnen te maken hebben met bureaucratische procedures en voorschriften, worden naar hun klanten toe ook bureaucratisch. Zij worden door de klanten ervaren als de bekende ‘paarse krokodil’. Maar de medewerkers weten haast niet beter, zo worden ze ‘opgevoed’ door hun manager.

Een bijkomend effect is dat medewerkers die zich door hun manager slecht behandeld voelen vaak ook over dit slechte managementgedrag gaan klagen tegen klanten met wie ze een goede relatie hebben opgebouwd.

Slechts weinig managers lijken te beseffen dat niet zichzelf, maar hun medewerkers zorgen voor het succes van het bedrijf. En de basis voor dat succes ligt in de goede relatie die de medewerkers weten op te bouwen met hun klanten. In mijn twee eerdere boeken (*Creëer een band met je klant* en *Verkoop jezelf*) heb ik beschreven dat het succes van professionals vooral wordt bepaald door de warme band die ze weten op te bouwen met hun klanten en hoe je dat als professional moet doen. Maar dat opbouwen en onderhouden van die warme band met klanten lukt professionals slecht als de relatie die ze zelf met hun interne manager hebben steeds ‘gedoe’ oplevert en er van een ‘band’ helemaal geen sprake is.

De invloed van de manager op de ‘werkvreugde’ en ‘lol in het werk’ van medewerkers is enorm groot. De manager heeft veel invloed en bepaalt daardoor of je het al dan niet naar je zin hebt op je werk. Hoeveel mensen zeggen niet als een berg op te zien

tegen de maandag dat hun baas terugkomt van vakantie en ‘het gezeik’ weer begint?

Veel managers hebben last van een (veel te) groot ego en vinden zichzelf belangrijk, in plaats van hun medewerkers. Iedereen kent wel een manager die druk uitoefent en zegt dat woensdag voor 12.00 uur ‘iets’ af moet zijn omdat hij dat zo belangrijk vindt. Jij werkt je in het zweet, werkt ’s avonds door en zorgt ervoor dat je de spullen op tijd inlevert en daarna... hoor je nooit meer iets. Geen idee waar al die druk(te) voor nodig was.

Veel mensen geven ook weinig vleierende bijnamen aan hun manager: de pietlut, de micromanager, de besluiteloze, de dictator – of erger.

Het beroep van manager is misschien wel het moeilijkste dat er bestaat. Ik vergelijk het wel met het ouderschap – een goede ouder zijn is óók moeilijk. Een van de belangrijkste overeenkomsten tussen ouderschap en management is dat je aan verschillende medewerkers en verschillende kinderen verschillend gedrag moet laten zien. Voor veel managers klinkt dat als vloeken in de kerk; zij hanteren liever ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. Maar ze vergeten dan dat er geen gelijke monniken zijn. Mijn vrouw en ik ‘behandelen’ onze drie kinderen ook niet in alles gelijk. De een heeft een heel drukke studie en kan er absoluut geen bijbaantje naast hebben; zij krijgt van ons af en toe wat extra geld. De andere twee hebben dat niet nodig, want zij hebben tijd zat voor een bijbaan. En zo doen we meer dingen verschillend, afhankelijk van de behoefte van een van de kinderen.

Over dit boek

Ter voorbereiding op dit boek heb ik aan een groot aantal mensen drie vragen gesteld:

- Hoeveel mensen ken je die zich manager noemen?
- En hoeveel van die managers die je kent of met wie je hebt gewerkt, vind je echt heel erg goed?
- Over welke eigenschappen beschikt zo'n heel goede manager?

Het antwoord op vraag 1 werd vrij snel gegeven. De meeste mensen kennen tientallen zo niet honderden managers. Het antwoord op vraag 2 werd meestal nóg sneller gegeven, vaak met bewoordingen als: 'Pfff, eigenlijk geen een echt goeie. Het zijn allemaal haantjes die zichzelf het belangrijkste vinden.' Of: 'Nou, één of twee.' Het antwoord op vraag 3 bleek een heel stuk lastiger. Mensen moeten daarvoor diep nadenken en meestal dacht men bij even doorvragen dan met name aan de eigenschappen van die ene manager met wie ze in het verleden wel fijn hadden gewerkt; maar ja, wat deed hij/zij nou ook alweer precies waardoor het fijn samenwerken was? Wat waren ook alweer zijn/haar fijne eigenschappen? De meest genoemde eigenschappen zijn:

- Vertrouwen geven.
- Respectvol zijn.
- Waardering schenken, complimenten geven.
- Integer en eerlijk zijn. Afspraken en beloften nakomen en hierin altijd het goede voorbeeld geven.

- Veiligheid en geborgenheid geven. Loyaal naar de medewerkers zijn. Achter de medewerkers staan.
- (Snel) besluiten nemen en hierin consequent en consistent zijn.
- Onbaatzuchtig en ruimhartig zijn.
- Inlevingsvermogen tonen en oprechte aandacht geven.
De medewerker serieus nemen en op gelijk niveau willen discussiëren. Tegen de medewerker zeggen: 'Wat jij vindt, doet ertoe.'
- Grenzen stellen en transparant actie ondernemen als deze overschreden worden.
- Motiverend en inspirerend zijn. Kansen voor de medewerker zien en bieden. Ruimte geven.
- Vergevingsgezind zijn en meer aandacht schenken aan het positieve dan aan het negatieve.
- Zich kwetsbaar durven opstellen, authentiek zijn.
- Hulpvaardig, faciliterend en voorwaardenscheppend zijn.

Het opvallende aan dit lijstje is dat het vrijwel allemaal 'interpersoonlijke eigenschappen' zijn. En die zijn heel anders dan de meer 'zakelijke en organisatorische eigenschappen' die je tegenkomt in managementboeken over succesvol management. Daar gaat het over visie ontwikkelen, organiseren, inspireren, beschikken over doorzettingsvermogen, doelgericht zijn, actieplannen formuleren, delegeren, controleren, sturen, beslissen en coachen. Een heel goede manager weet beide 'lijstjes' in zijn managementstijl te combineren, maar het zijn vooral de interpersoonlijke eigenschappen die medewerkers (later) weten te waarderen.

In dit boek gaan we het uitsluitend over deze ‘mens tot mens’-eigenschappen hebben. Het is een boek voor iedere manager die beter wil worden in managen, met als motto: je hoeft niet ziek te zijn om beter te willen worden. Het is ook een boek voor medewerkers, voor wie het een ‘feest van herkenning’ zal zijn om te lezen dat ze niet de enigen zijn die een zeemeeuw, een pietlut of een kop-in-het-zandmanager als baas hebben.

Elk hoofdstuk in dit boek begint met een korte typering van een bepaald managementtype en daarna volgt een verhaal waarin de foute eigenschappen van dit specifieke type ten volle tot uiting komen. Vervolgens wordt de casus ‘onder het vergrootglas’ gelegd: wat gebeurt er nu precies? En daarna wordt gekeken wat dit doet met de medewerker(s). Met welk gevoel blijft hij achter? En vooral: wat neemt hij van deze managementstijl mee in zijn contacten met klanten? Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een advies, soms voor de (foute) manager, soms voor de medewerker, soms voor beiden.

Voor alle duidelijkheid

Alle verhalen in dit boek zijn werkelijk gebeurd. Soms heb ik ze zelf meegemaakt en was ik de medewerker met de ‘slechte’ manager. Soms hoorde ik het verhaal van een collega. In een enkel geval was ik zelf de ‘slechte’ manager en heb ik (omdat ik wel doorhad dat ik iets fout deed, maar vaak niet precies wist wat) later het voorval besproken met collega-managers en zodoende geleerd wat ik fout deed.

Alle namen van personen, instellingen en bedrijven zijn gefin-

geerd. Elke mogelijke overeenkomst met werkelijk bestaande personen, instellingen en bedrijven berust op louter toeval.

Omwille van de leesbaarheid wordt er in dit boek over managers gesproken in de hij-vorm, maar overal waar 'hij' staat kan en mag ook 'zij' gelezen worden.



‘Wat is er hier godverdomme misgegaan? Ik wil actie! Nu!’

De zeemeeuw komt totaal onverwachts en met veel geschreeuw en kabaal aanvliegen en landt midden in de groep. Iedereen schrikt zich kapot. Hij loopt vervolgens luid schreeuwend en schijtend rond. Even plotseling als hij kwam aanvliegen, vliegt de zeemeeuw ook weer zomaar weg, opnieuw met veel geschreeuw en kabaal. De medewerkers blijven in totale verwarring én met zijn shit achter.

Willem is directeur van een bedrijf dat software ontwikkelt voor het mkb. Vorige week is bij twee belangrijke klanten, Prela bv en Indilo bv, nieuwe software geïnstalleerd. Helaas blijkt deze nieuwe software een aantal forse bugs te bevatten die bij deze klanten voor veel problemen zorgen.

Willem heeft net een vervelend telefoongesprek met Jeannette van der Zanden gehad, directeur van Prela bv. Zij heeft in niet

mis te verstande bewoordingen verteld wat ze van de software-problemen vindt en... ze heeft aangekondigd dat ze Willems bedrijf aansprakelijk gaat stellen voor alle schade. Willem loopt onmiddellijk naar het ontwikkelteam dat verantwoordelijk is voor deze laatste software-release.

Met een ferme zwaai zwiept Willem de deur open van de grote kamer waar de tien ontwikkelaars werken. Enkele ontwikkelaars zien Willem binnenkomen en trekken hun hoofd wat tussen de schouders. Ze turen ingespannen naar hun beeldscherm, uit hun ooghoeken Willem in de gaten houdend. Anderen kijken verrast naar Willem. Wat gaat er gebeuren?

Willem buldert: 'Waar is Henri?'

Henri is de teamleider van het ontwikkelteam en zit samen met een lead-architect, een databasespecialist en een ontwikkelaar in de vergaderruimte grenzend aan de grote ruimte.

Een ontwikkelaar wijst aarzelend naar de vergaderkamer waar Henri zit en terwijl Willem die kant op beent, komt Henri, die Willems entree ook al gehoord heeft, de vergaderkamer uit.

Willem loopt in Henri's richting en toetert: 'Henri, we moeten nu onmiddellijk met je hele team om de tafel om te kijken hoe we de problemen bij Prael en Indilo kunnen oplossen.'

'Eh,' begint Henri, 'ik weet niet of dat nodig is, want...'

Maar Willem onderbreekt Henri brutaal. 'Nodig? Nodig? En óf dat nodig is! Ik heb godverdomme net die Van der Zanden aan de lijn gehad en die trut wil mij aansprakelijk stellen voor jullie fouten. We gaan nu onmiddellijk met je hele team bekijken hoe we die problemen zo snel mogelijk kunnen oplossen.'

'Eh, oké,' zegt Henri berustend en hij knikt naar al zijn team-

leden, die deze korte conversatie tussen Willem en Henri met belangstelling hebben gevolgd.

Een paar seconden later zit het hele team in de vergaderruimte terwijl Willem onrustig heen en weer beent.

‘Goed,’ begint Willem met veel te luide stem. ‘Nee, kut! Het is helemaal niet goed! Het is hartstikke kut! We hebben een fors probleem! De laatste versie veroorzaakt grote problemen.’

En vervolgens begint Willem een minutenlange tirade waarin hij verhaalt over zijn telefoongesprekken met ‘die kut van Prela’ en ‘die zak van Indilo’. En hij besluit met: ‘Wat is er godverdomme aan de hand? En wat gaan we, of liever: wat gaan jullie eraan doen?’

Niemand lijkt er veel zin in te hebben om als eerste antwoord te geven en de hele groep kijkt dan ook naar Henri, de teamleider. Henri snapt zelf ook dat van hem een antwoord verwacht wordt en hij begint voorzichtig. ‘Nou, we hebben eergisteren de eerste vreemde meldingen van de beheerders van Prela en Indilo gekregen en zijn er meteen ingedoken. Er lijkt iets raars aan de hand te zijn in de communicatie tussen onze software en de onderliggende database. Dat zijn we nu aan het onderzoeken.’

‘Aha!’ reageert Willem, ‘jullie zijn dus goed op weg?! Mooi! Vertel wat jullie allemaal hebben gedaan en ontdekt.’

Het volgende uur luistert het hele team naar de conversatie tussen Willem en Henri, de architect, de databasespecialist en een van de ontwikkelaars, die zich met de problemen van Prela en Indilo bezighouden. Alle andere teamleden deden andere dingen.

Na een uur lijkt Willem tevreden met de voortgang van het

team. 'Mooi! Op deze weg doorgaan. En laat me direct weten wanneer het is opgelost.'

En weg is Willem weer. Er valt een veelzeggende stilte in de vergaderruimte.

'Eh,' begint George, een van de seniorontwikkelaars die niet bij het groepje van vier hoort dat bezig is met de acute problemen bij Indilo en Prela, 'en nu? We zijn een uur verder. Heeft dit nieuwe inzichten opgeleverd?'

Henri zucht eens diep en neemt het woord. 'Nee, sorry mensen. Volgens mij waren we met zijn allen goed bezig. Wij vieren gaan verder met onze analyse en jullie gaan gewoon door met jullie eigen actielijsten. Trouwens, ik durfde het nog niet aan Willem te vertellen, omdat we er nog niet honderd procent zeker van zijn, maar alles wijst erop dat de problemen bij Prela en Indilo niet veroorzaakt worden door fouten in onze software, maar dat er een fout zit in de indexering in hun database.'

Henri laat even een stilte vallen. En George reageert: 'Jezus... maar... maar... die database hebben ze toch helemaal in eigen beheer?! Dan valt ons dus niets te verwijten?'

Wat gebeurt hier?

Een heel team wordt opgetrommeld omdat de zeemeeuw dat nodig vindt, ook al heeft meer dan de helft van het team nauwelijks iets te maken met het probleem bij Prela en Indilo. Vele manuren worden verspild.

Het trieste van de zeemeeuw is dat hij zelf denkt heel effectief en daadkrachtig bezig te zijn. In zijn ogen is hij de enige die echt

de urgentie van een probleem ziet en direct de groep in beweging krijgt. Hij ziet niet dat zijn medewerkers ook zonder hem al lang bezig zijn met het probleem en dat zijn 'schreeuwgedrag' vooral verstorend werkt.

Veel zeemeeuwen vertonen helaas soms ook George-W-Bushtrekjes (zie hoofdstuk 11), dictatorgedrag (zie hoofdstuk 25) of regelneefgedrag (zie hoofdstuk 31). De zeemeeuw trekt daardoor steeds meer werk naar zich toe, krijgt het steeds drukker en vertoont steeds meer zeemeeuwgedrag.

Zeemeeuwen kom je eerder tegen in profitorganisaties dan in non-profitorganisaties. In profitorganisaties zijn over het algemeen de dynamiek en de tijdsdruk hoger en dat is een ideale biotoop voor de zeemeeuw.

Wat doet dit met de medewerkers?

De zeemeeuw roept twee soorten reacties op bij zijn medewerkers, waardoor er ook twee groepen medewerkers ontstaan. De ene groep ziet de zeemeeuwmanager als voorbeeld en gaat eenzelfde soort gedrag vertonen, zowel intern als extern in de relatie met klanten. Dit leidt herhaaldelijk tot ernstige conflictsituaties met die klanten, waardoor klanten ook weglopen bij deze onderneming. De andere groep medewerkers keert zich steeds meer van de zeemeeuw af en klaagt bij collega's en vaak ook bij klanten over hem. Deze laatste groep trekt zich ook weinig meer aan van het schreeuwgedrag van de zeemeeuw. Als hij weer een keer schreeuwend komt 'aanvliegen', werken zij gewoon rustig door, of ze doen berustend wat hij wil, wetend dat hij na een

poosje ook weer ‘wegvliegt’. Ze vinden de zeemeeuw (terecht) vooral een ‘schreeuwende sukkel’.

Voor beide groepen medewerkers heeft de neerbuigende en beledigende manier waarop de zeemeeuw over klanten praat een nadelig effect. Ook medewerkers krijgen hierdoor de neiging om klanten eerder als ‘lastpakken’ te zien dan als essentieel voor het voortbestaan van de onderneming. Deze neerbuigende houding richting klanten sijpelt onherroepelijk door in de manier waarop medewerkers hun klanten benaderen en behandelen. Klanten merken dit en staan daardoor open voor aanbiedingen van een concurrent.

Wat is eraan te doen?

De zeemeeuw is over het algemeen een beetje dommig. Daarom staan zeker jonge zeemeeuwen niet open voor feedback over hun gedrag. De wat oudere zeemeeuw krijgt over het algemeen op zeker moment wel door dat zijn stijl van managen niet zo effectief is.

Helaas vertonen veel zeemeeuwen, zoals gezegd, ook George-W-Bushtrekjes (zie hoofdstuk 11) en dictatorachtige trekken (zie hoofdstuk 25). Dan is het voor medewerkers ronduit onverstandig (lees: voor je carrière gevaarlijk) om de zeemeeuw te confronteren met zijn eigen gedrag. Beter blijf je onder de radar van de zeemeeuw in de hoop dat hij binnen niet al te lange tijd de organisatie ‘uitvliegt’.



DE DRUK-DRUK-DRUKMANAGER

‘Sorry, maar ik moest eerst nog even iets heel belangrijks doen.’

De druk-druk-drukmanager rent en vliegt van de ene afspraak naar de andere. Hij lijkt zelf niet de baas te zijn over zijn agenda; zijn agenda ‘overkomt’ hem gewoon.

Rob is manager. Kees is consultant. Het bedrijf waar Rob en Kees werken, laat zich graag voorstaan op ‘zorg voor de medewerkers’. Nu zit Kees te wachten op zijn manager Rob. Ze hebben zo hun maandelijks werkoverleg.

Kees’ gedachten dwalen af naar zijn sollicitatiegesprek zo’n vijf jaar geleden. ‘Ja,’ zei Rob toen, ‘wij vinden medewerkers het belangrijkste wat er is, hier in dit bedrijf. We geven veel aandacht aan onze medewerkers.’ Kees voelt een cynische grijns over zijn gezicht trekken – medewerkers belangrijk, pfff, laat me niet lachen, denkt hij. En natuurlijk is dit gesprek nu ook

alweer twee keer op het laatste moment verplaatst en is Rob weer te laat. 'Zo belangrijk ben ik dus.'

En dan komt Rob binnenstuiven met zijn kenmerkende energie. 'Ha, Kees, ja, jij bent keurig op tijd. Ja, sorry hoor. Ik moest nog even wat belangrijks doen, maar laten we snel aan de slag gaan, we hebben een hoop te bespreken.'

Ze pakken snel een kop koffie en gaan naar een van de vergaderzaaltjes. Als ze beiden zitten, begint Kees te vertellen over de voortgang van zijn huidige project. Maar voor hij goed en wel van start gaat, begint de mobiele telefoon van Rob te rinkelen. Rob pakt de telefoon en zegt: 'Oh sorry, deze moet ik even nemen. Is echt heel belangrijk.'

Rob is zeker vijf minuten in overleg met ene meneer Van Dijk. Er worden grapjes over en weer gemaakt en Kees krijgt het gevoel dat het gesprek toch niet echt erg urgent was; had dit nou echt niet kunnen wachten?

Na het telefoongesprek biedt Rob geen excuses aan, maar zegt: 'Goed... eh, waar waren we ook alweer?'

Kees vertelt verder over zijn project: 'Ja, het loopt erg goed. Ik denk dat het goed is dat jij binnenkort een keer langs gaat bij Chantal van Dijk, mijn opdrachtgever. Ik denk namelijk dat ze nog wel meer ondersteuning kunnen...'

Op dat moment gaat de deur open. Jeannette, Robs secretaresse, komt binnen. 'Ha, Rob, hier zit je,' begint ze. 'Kun je even meelopen? We hebben op het secretariaat discussie hoe we die offerte voor Pralat het best kunnen opzetten.'

'Eh, ja oké,' zegt Rob en hij staat op en loopt met Jeannette mee. Kees blijft verbaasd zitten. 'Wij vinden onze medewerkers het

Het is grijs en het schijt op je kop

Heb jij ook zo'n last van je manager? Van de zeemeeuw-manager bijvoorbeeld, die schreeuwend aan komt vliegen op jouw afdeling, je opzadelt met zijn shit en vertrekt zonder te helpen?

Veel managers zijn ronduit slechte bazen. Weinig medewerkers zijn blij met hun manager. Slechte managers vertragen projecten, dwarsbomen goede ideeën, bederven de sfeer en werken demotiverend. Daardoor gaat jouw relatie met collega's en klanten er niet op vooruit. Geen wonder dat je met buikpijn naar je werk rijdt.

Op te voeden zijn asociale en contraproductieve bazen niet, maar je kunt ze wel overleven. Hoe je dat doet, kun je lezen in dit boek waarin Bart Groothuis de meest voorkomende managementtypes beschrijft. Een feest van herkenning voor iedere medewerker - en een spiegel voor iedere manager die zich in de verhalen herkent en zijn leven wil beteren.



Bart Groothuis is organisatieadviseur. Zijn devies is om de gewone dingen ongewoon goed te doen, en dat probeert hij ook in zijn adviezen te realiseren. Hij helpt mensen in organisaties om beter samen te werken en meer te verkopen. Bart verzorgt regelmatig workshops voor collega-adviseurs die zakelijk meer succes willen boeken.

Hij is de auteur van *Verkoop jezelf* en *Creër een band met je klant*.



9 789461 262394