

*There's a land where I've been told,
Every street is paved with gold,
And it's just across the borderline.
When it's time to take your turn,
Here's a lesson that you must learn,
You can lose more than you'll ever find.
When you reach the broken-promise land,
Every dream slips through your hand,
You'll know it's too late to change your mind.
'Cause you paid the price to come this far,*

*Just to wind up where you are,
And you're still just across the borderline.
A thousand footprints in the sand,
Reveal the secret no one can define.
The river flows on like a breath,
In between our life and death,
Who's the next to cross the borderline?
Hope remains when pride is gone,
And it keeps you moving on,
Calling you across the borderline.*

Managementconcepten (gericht op MKB/Familiebedrijven)

Inleiding

Dit hoofdstuk is vooral gericht op het ontwikkelen van een gemeenschappelijk denkkader: de concepten en de taal die noodzakelijk zijn om binnen een MT op een productieve manier te praten over taken, personen en de invulling van posities. Als leidraad gebruiken we het instroom-doorstroom-uitstroom proces. De vragen waarvoor we mede een aanzet tot beantwoording willen geven zijn: hoe kan ik als beslisser zorgdragen voor een goede instroom in en doorstroom náár het MT? Als het MT niet goed blijkt te werken; welke stappen kan ik dan zetten om dit te veranderen?

Dit zijn hete hangijzers in elk MT maar in het familiebedrijf is er een extra complicerende factor: De familieband. De vaak onuitgesproken maar toch onmiskenbare verwachtingen in de harten van betrokkenen bepalen op de achtergrond keuzes met een lange termijn impact. Dit geldt niet alleen de ouders met verwachtingen voor (en ván) hun kinderen maar ook de jongere generatie die wel of niet wil participeren in eigendom en zeggenschap binnen een domein dat ooit de droom was en nu de werkelijkheid is van de oudere generatie. Er speelt soms een ongewild verlangen naar mislukking van de opvolger mee in het overdrachtsproces. Als de sterke man het roer moet loslaten speurt hij naar signalen in zijn opvolger die op mogelijk falen wijzen. Hij staat klaar het roer weer over te nemen. Onder een grote eik groeien geen kleintjes en we zien dit bewaarheid op veel plaatsen waar een sterke leider het heft lange tijd in handen heeft gehad maar die onbekwaam lijkt in het vormen en kiezen van een opvolger. Het zorgdragen voor de toekomst betekent dat men de wens tot eigen onvervangbaarheid dient op te geven. Geen makkelijke taak want juist daaraan ontlenuen vele voornamelijk op het werk betrokken mensen voor een belangrijk deel hun gevoel van eigenwaarde. U die dit leest en wellicht hierin herkenning vindt, willen wij enkele concepten aanreiken die

in onze adviespraktijk bruikbaar bleken bij zowel bewustwording over als de feitelijke implementatie van opvolging.

Dit zijn de concepten die met elkaar het denkkader vormen:

- I. Het PMO Competentiemodel: Professional, Manager en Ondernemer
- II. De Gouden Driehoek: Reciprociteit, Affiniteit en Complementariteit
- III. Het PMO Teamrolmodel: Evenwichtige verdeling van Complementariteit
- IV. Bedrijfscultuur: Besluitvorming, Controle en Communicatie

Elk deel zal worden besloten met do's en dont's die helpen bij het toepassen van de concepten in uw bedrijf.

Samenhang tussen de concepten

Het PMO competentie-model vormt de kern van dit hoofdstuk. Een competentiemodel is een instrument waarmee een gemeenschappelijke taal wordt gecreëerd bij het praten over functies en functioneren. Een competentiemodel is sterk gedragsgericht. Alle competenties worden verwoord in termen van zichtbare resultaten. Achter het gedrag liggen drijfveren, capaciteiten, deskundigheden en persoonlijkheidsstructuur. Juist door ons te richten op gedrag voorkomen we een spraakverwarring die kan ontstaan wanneer we bijvoorbeeld beweegredenen gaan verwarren met eigenschappen.

De Gouden Driehoek verwijst naar de drie pijlers die ten grondslag aan succesvolle menselijke relaties liggen: Reciprociteit (wederkerigheid) in de uitwisseling van energie (arbeid, loon, diensten, gunsten); Affiniteit in waarden en wereldbeeld waardoor er vertrouwdheid mét elkaar en vertrouwen ín elkaars motieven kan ontstaan; Complementariteit in kennis, kunde en gedragsvoorkeuren (de belover en de waarmaker die op elkaar zijn aangewezen: verkoop en productie).

Meerdere individuen die in teamverband moeten samenwerken dienen –naast hun specifieke individuele inbreng (bijv. controller, productie, sales) ook een teamrol te vervullen. Succesvolle teams blijken te beschikken over een goede verdeling van bedenkers, starters, uitvoerders, samenbinders en afmakers. Die rollen overstijgen de individuele competenties én de interpersoonlijke verhoudingen in de gouden driehoek. Teams beschrijven we in termen van het PMO Teamrolmodel.

Het MT ten slotte vormt de dominante coalitie. Deze groep bepaalt de organisatiecultuur. Wij hebben voor de eenvoud (en de kracht) van een 3-dimensioneel cultuurmodel gekozen met als categorieën Besluitvorming, Controle en Communicatie.

De samenhang tussen de concepten is dezelfde als die tussen individu, koppel, team en organisatie. Bij de instroom in de organisatie dient vooral gekeken te worden naar de competenties die iemand meebrengt dan wel dient te ontwikkelen. Bij de doorstroom naar het MT komt daar de Gouden Driehoek bij. Bij het functioneren in het MT en de bepaling van eventuele uitstroom moet ook gekeken worden naar de teamrolverdeling. Om een moderne en aantrekkelijke werkgever te zijn, dient de organisatiecultuur te passen bij het profiel van de aan te trekken en vast te houden 'potentials'.

Beperkt personeelbeleid

De titel van dit hoofdstuk spreekt van de beperkte rol die personeelbeleid speelt in veel familiebedrijven. Die vaak geringe belangstelling van de DGA (en smaakmaker) voor personeelbeleid kan voor een belangrijk deel worden verklaard uit de rollen die een directeur/eigenaar moet spelen. Rollen die alle weliswaar zijn of haar aandacht eisen maar die niet alle evenveel urgentie met zich lijken mee te brengen.

De praktijk leert dat zaken die belangrijk zijn, steeds neigen te worden verdrongen door taken die urgent zijn. Het is lastig om, wanneer je actief bent in het productie-apparaat dat een organisatie is, daar af en toe uit te stappen en door je oogvaren te kijken naar de horizon en de zaken die -nog bijna onzichtbaar- op je afkomen. Grotere organisaties veroorloven zich meestal wél de investering in het personeelbeleid. In het familiebedrijf waar men werkt met enerzijds eigen geld en anderzijds een vaste en kleine ploeg ingewijden en vertrouwelingen gaat de DGA vaak af op het eigen oordeel en de intuïtie waar het personeelbeleid betreft. Dat geldt vooral voor het opvolgings- en het management developmentbeleid maar vaak ook het beloningsbeleid. Er vindt weinig onderzoek plaats naar wat in de markt gebruikelijk is en men merkt wel aan het 'piep'-systeem of er iets mis is met de beloning. Maar als het systeem piept kan dat een signaal zijn van problemen die lastig zijn op te lossen binnen een aanvaardbare termijn. Dat geldt voor beloningsverhoudingen maar zeker ook voor personeelsbezetting en opvolging.

Veranderde verhoudingen

In de 50-er jaren van de vorige eeuw waren de gezags- en machtsverhoudingen in onze samenleving duidelijker en vertikaler dan nu. We zijn als samenleving opgeschoven van een bevelshuishouding naar een onderhandelingshuishouding. De directeur had vroeger met een relatief klein aantal 'machtigen' te maken, met hen onderhandelde hij, al of niet succesvol. De groep 'machtsarmen' was relatief groot. Hen kon hij bevelen of minzaam regentesk behandelen. De organisatie van belangenbehartiging tussen lager

gekwalficeerden en de organisatie van kennisverwerving binnen de hoofden van hoger gekwalficeerden hebben gezamenlijk de machtsbalans doen verschuiven.

In diezelfde tijd sprak men nog van de juiste man op de juiste plaats. Wie een goede plek had kon die lang blijven bezetten. Er was sprake van 'lifetime employment' in functies die eveneens lang bestonden. Nu spreken we niet meer van 'lifetime employment' maar van 'lifelong employability'. Eenieder dient zorg te dragen voor het up to date houden van zijn eigen waarde op de arbeidsmarkt. Die waarde gaat zonder onderhoud heel snel achteruit. Steeds vaker nemen hooggekwalificeerde kenniswerkers het sturingsproces over van lager gekwalficeerden.

In de bankwereld bijvoorbeeld werden het afgelopen decennium enerzijds de (relatief laagopgeleide) vriendelijke bedienden vervangen door PIN-automaten en anderzijds zien we alerte, goed opgeleide medewerkers die ook op lastige vragen over gecompliceerde zaken een antwoord kunnen geven aan cliënten. Overigens heeft deze rationalisering van de kernprocessen in de grote ondernemingen geleid tot sterke winstgroei. In de familiebedrijven spelen familiale loyaliteiten een remmende rol in dit soort rationalisering. 'We kunnen Henk toch niet ontslaan, ook al levert hij niet meer écht een bijdrage aan de winst...'. De 'familie' kijkt immers over de schouder mee en de drama's die kunnen voortvloeien uit het verwijderen van een disfunctionerend familielid uit het bedrijf kent iedereen die in deze wereld werkt....

Het belang van een duidelijk en bruikbaar model bij de instroom, doorstroom en ja, ook uitstroom van familieleden kan dan ook moeilijk worden overschat.

I. Het PMO competentiemodel

We introduceren dit model aan de hand van de rollen die een directeur met integrale verantwoordelijkheden moet spelen. Het is de kapstok waaraan de overige functies binnen het MT kunnen worden opgehangen omdat zij steeds een subset (met overigens duidelijk andere accenten) van de functie van DGA omvatten.

Om aan groepen hoogopgeleiden leiding te kunnen geven moet de directeur van wanten weten: in termen van besliskracht aangaande doelen, in termen van intermenselijke vaardigheden (onderhandelen in plaats van bevelen) en in termen van het evalueren van analyses (is de 'return-on-capital employed' wel voldoende?).

In het verleden was de directiefunctie eenduidiger. Door de beleefde houding van de naastwerkenden, de sterke scheiding tussen eigendom en zeggenschap enerzijds en uitvoerders anderzijds kreeg de DGA als vanzelf de rol van beslisser. Eigendom bracht zeggenschap. Beslissingen werden genomen en de medewerkers mochten volgen. Maar de groep beslissers werd steeds groter en veel directeuren hadden grote moeite met het leren omgaan met teamleden die soms duidelijk meer in hun (intellectuele) mars hadden. Doordat hij de eigendom en de macht had kon hij lange tijd door blote dominantie zijn wil doen gelden. In dergelijke bedrijven zag men meestal een snelle roulatie van personen in het MT. Niet alleen in omgangsvormen maar ook in denkstijl moest echter een verandering worden bewerkstelligd. Wie kent niet de ondernemer die manager moet worden.

Wat betekent dat eigenlijk: de ondernemer moet manager worden? Wij vatten het samen als: naast doelgerichtheid ook procesgerichtheid ontwikkelen. De directeur heeft niet alleen moeten leren met mensen en middelen anders om te gaan. Zijn opleidingsniveau is ook gestegen. Vroeger steunde de directeur op de boekhouder en hij had extern een adviseur, bijv. een accountant, de plaatselijke bankier, een advocaat of notaris. Nu zijn de (jongere) directeuren in familiebedrijven op academisch dan wel zeker op HBO niveau gevormd. Deze jonge directeuren brengen niet alleen ondernemerschap en managementvaardigheden mee naar de job maar ook: inhoudelijke diepgang. Zij zijn meer dan een accepterend gesprekspartner van hun externe deskundigen, de professionals. Zij zijn zelf *geprofessionaliseerd*. Hun kritische zin heeft bijvoorbeeld de accountantswereld gemobiliseerd: ‘Wij moeten deskundiger en breder gesprekspartners worden van de directeur’. Maar ook de directeur móet zich ontwikkelen, of hij wil of niet: om op het juiste niveau te kunnen abstraheren is een brede kennis noodzakelijk. Ook hier is dus een extra spanningsveld ontstaan, gelegen in de steeds aanwezige druk kennis en inzicht te verbreden en te verdiepen.

Zo verenigt de directeur drie rollen in zijn functie: hij is **ondernemer**, **manager** en **professional**. Deze drie rollen van de directeur vormen de essentie van het *PMO competentiemodel*.

De sleutel tot het *PMO Competentiemodel* is de gedachte dat het functioneren van iedere directeur gebaseerd is op deze drie componenten. De feitelijke grootte van iedere component varieert, maar iedere component is altijd aanwezig. Stelt u zich dit voor als een pie-chart waarvan de grootte de omvang en complexiteit van de onderneming symboliseert en de ‘taartpunten’ de verdeling van aandacht die de directeur moet tonen in zijn functie. Midden in deze rollen staat de directeur als persoon.

Kenmerken van de activiteiten in iedere rol

Ondernemer: doelgericht

Voor het vervullen van de rol van ondernemer wordt een beroep gedaan op vaardigheden die horen bij innovatie, verandering en ontwikkeling. Als ondernemer vormt de directeur kansen en bronnen om tot resultaten met toegevoegde (financiële) waarde. Hij is de drijvende kracht die ervoor zorgt dat de organisatie dynamisch is en in staat is weerstand te overwinnen. De ondernemer heeft doelen voor ogen en die doelen wil hij bereiken.

Taken die behoren tot de rol van ondernemer zijn:

- bedenken van een strategie voor de onderneming
- druk uitoefenen om betere resultaten te bereiken
- beslissingen nemen wanneer de organisatie geconfronteerd wordt met dilemma's.

Sleutelwoorden zijn: initiëren, richting bepalen, risico's nemen, wedijveren, scoren.

Herkenningspunten van de typische ondernemer-directeur:

Een directeur die zich vooral met de ondernemersrol identificeert ergert zich snel aan formele, bureaucratische structuren; heeft een hekel aan ambtenarij; duldt geen baas boven zich; wil persoonlijke meerwaarde aanwenden voor de doelen die hij zelf stelt; wil niet aan de leiband van anderen lopen; kan niet tegen verliezen; is gericht op geld; vertrouwt het meest op eigen kracht en macht.

Andere trefwoorden: solist, tijgermentaliteit. Het doel heiligt de middelen. Directeuren die deze rol laten prevaleren zijn het meest emotioneel-expressief. Zij maken van hun hart geen moordkuil en trappen nogal eens op anderen die kwetsbaar zijn. Soms worden ze heimelijk gehaat.

Manager: procesgericht

De rol van de manager vereist vaardigheden in het managen van mensen en taken. Hier ligt het accent op het sturen van processen en mensen. De waardering van mensen en het vermogen de loyaliteit van anderen te winnen zijn belangrijke aspecten in deze rol. Het is de verantwoordelijkheid van de directeur als manager om medewerkers duidelijk te maken welke koers is ingezet. Hij geeft opdrachten en bewaakt de voortgang. Er is een duidelijk spanningsveld aanwezig tussen de managersrol en de ondernemersrol. De ondernemer in de directeur heiligt het doel. De manager in de directeur heiligt de middelen.

Tot de taken behoren:

- structureren, plannen, organiseren en budgetteren
- coördineren en delegeren van taken en bewaken van de voortgang
- de juiste tactiek kiezen in het omgaan met mensen.

Sleutelwoorden zijn: gevoel hebben voor wat zich tussen mensen afspeelt, loyaal zijn, motiveren, integreren, plannen, delegeren, controleren en 'politiek' inzicht tonen.

Herkenningspunten van de typische manager-directeur:

De typische manager-directeur is evenwichtig, bedachtzaam, stelt vragen, toont belangstelling. Hij kiest liefst voor de gezond verstand oplossing, bedenkt met gemak alternatieve routes naar een gegeven doel. In tegenstelling tot de directeur-ondernemer zoekt hij graag eerst consensus. Directeuren die zich het makkelijkst via deze rol uiten lijken niet veel last te hebben van hun emoties, integendeel ze worden gewaardeerd om hun vaardigheid in het omgaan met emoties van zichzelf en anderen. Ze relativeren en tonen buigzaamheid bij tegenwind. Wanneer de ondernemersrol te zwak is kunnen ze gaan lijden aan diplomaticitis. Over die mensen zegt men dan: áárdige man.... maar geen leider.

Professional: inhoudgericht

De professionele rol is nodig om te voorzien in expertise. Deze expertise heeft betrekking op kennis van het primaire proces en daarnaast ook op inzicht in gebieden als financiën, marketing, technologie en human resources management. Tegenwoordig dienen directeuren zich actiever in te zetten om qua kennis en vaardigheden bij te blijven dan vroeger, eenvoudig omdat het momentum van kennisontwikkeling hen daartoe dwingt. Tegelijkertijd is het noodzakelijk de **juiste** kennis te verkrijgen, althans op het juiste abstractieniveau om te gaan met probleemgebieden.

Taken die bij de rol van professional horen zijn:

- snel en efficiënt analyseren van informatie
- professionele deskundigheid ontwikkelen
- inhoudelijk communiceren

Sleutelwoorden zijn: objectivering, probleemanalyse, onpartijdig oordeel, evalueren, waarschuwen, aanbevelingen doen.

Herkenningspunten van de typische professional-directeur:

De professional praat vooral over de inhoud, over wat er allemaal bij kwam kijken, hoe het werkt. Neigt tot hobbyïsme kan de onderneming in gevaar brengen door overinvestering in technische perfectie. Soms is de onderneming door een directeur die vooral als professional optreedt (denk hierbij aan een technicus pur sang in de rol van algemeen directeur) geheel in gereedheid gebracht, met de meest moderne snufjes en systemen, om dan ten onder te gaan aan de rentelasten op al die investeringen. Wie zich eenzijdig via deze rol uit, vertrouwt vooral op het denkvermogen en kan daardoor als droog overkomen. Bij dergelijke mensen kan emotionele rijping achterblijven zodat zij door wereldwijze mensen als 'technicus' of 'professor' in de hoek worden gezet of worden gebruikt in hun machtsspel.

Alle rollen zijn verenigd in de directeur

Een directeur moet dus in staat zijn op te treden als ondernemer, als manager en als professional. Het laat zich raden dat dit niet eenvoudig is. Deze rollen moeten zich immers alle manifesteren binnen dezelfde 'ruimte': de persoon van de DGA. De onderlinge spanning tussen deze rollen treedt het meest aan de dag tijdens crises. Dan zien we ook welke rol de directeur het makkelijkst speelt. De professional gaat nog eens onderzoek doen, de manager gaat overleggen en de ondernemer wil het liefst knopen doorhakken.

Samenvatting

De directeur is **ondernemer, manager én professional**. Deze woorden verwijzen derhalve -althans in het kader van dit hoofdstuk- niet naar personen maar naar activiteiten. De gebruikswaarde van het model hopen wij te hebben aangetoond doordat beoordelings- en ontwikkelingspunten zichtbaar en bespreekbaar worden.

Doelgerichtheid, Procesgerichtheid en Inhoudgerichtheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en alleen in hun onderlinge samenhang kan een directiefunctie begrepen worden.

In de ondernemersrol gaat het om de kwaliteit van ideeën, intuïties en om de durf tot het nemen van risicovolle besluiten. De ondernemersrol is geworteld in de wil om activiteiten te *genereren* die winst opleveren. In de managersrol gaat het om de praktische oplossingen en aanpak richting middelen en mensen; de *implementatie van projecten door de alliantie van teamleden*. De managementrol is geworteld in de praktijk van wat in het dagelijks leven haalbaar is. In de professionele rol gaat het om het *evalueren* van problemen op basis van een verantwoorde analyse. De professionele rol is geworteld in de verdieping en toepassing van wetenschappelijk getoetste inzichten.

De competenties die met iedere rol kunnen worden geassocieerd zijn:

Ondernemerskwaliteiten

Commercieel

Begrijpt commerciële en financiële principes. Denkt in termen van kosten, opbrengsten, markten en toegevoegde waarde.

Strategisch

Toont een gefundeerde visie op zaken, gebeurtenissen en activiteiten. Heeft inzicht in langere termijn impact of implicaties hiervan.

Innovatief

Schept nieuwe en van verbeeldingskracht getuigende benaderingen voor werkge-relateerde kwesties. Toont een frisse kijk op zaken. Is bereid vragen te stellen bij traditionele benaderingen.

Besluitvaardig

Toont bereidheid en vermogen beslissingen te nemen. Is initiatiefrijk. Zet ideeën om in actie.

Professionele kwaliteiten

Analytisch

Analyseert kwesties, ontleedt zaken in hun onderdelen. Komt op een systematische en rationele wijze tot oordeelsvorming. Gebruikt hierbij relevante informatie.

Deskundig

Begrijpt de technische, vakinhoudelijke aspecten van het werk. Is actief in het up-to-date houden van de hiervoor vereiste kennis.

Spreekvaardig

Spreekt helder, vlot en op een manier die de aandacht vasthoudt tot individuen en groepen.

Schrijfvaardig

Schrijft op een heldere en beknopte wijze in een begrijpelijke taal, afgestemd op de lezer(s). Gebruikt daarbij de juiste grammatica en stijl.

Managementkwaliteiten

Planmatig

Organiseert en plant gebeurtenissen, activiteiten en middelen. Maakt en bewaakt deadlines en tijdsplanningen.

Ondersteunend

Gaat met anderen om op een voldoende sensitieve en effectieve wijze. Respecteert anderen en werkt goed met hen samen. Luistert.

Overtuigend

Beïnvloedt en overtuigt. Heeft impact op anderen op een wijze die resulteert in acceptatie, overeenstemming of gedragsverandering.

Coördinerend

Motiveert anderen en geeft voldoende bevoegdheden en verantwoordelijkheden om de organisatiedoelen te kunnen bereiken.

Ten slotte zijn er competenties die met de *persoon* kunnen worden geassocieerd. Dit zijn de persoonlijke kwaliteiten die niet met een bepaalde rol samenhangen maar die in iedere rol van belang zijn:

Persoonlijke kwaliteiten

Kwaliteitsgericht

Toont bewustzijn van doelen en standaarden. Houdt vast tot is voldaan aan kwaliteitseisen en productiviteitseisen.

Flexibel

Succesvol aanpassend aan veranderende eisen en voorwaarden.

Stressbestendig

Behoudt effectief werkgedrag bij tegenslagen, tegenspel, druk. Blijft kalm, stabiel en beheerst.

Gemotiveerd

Is toegewijd en hardwerkend in het bereiken van doelen. Toont enthousiasme, betrokkenheid en ambitie.

Do's en Dont's

Toets uw personeelbeleid. U kunt –eventueel met uw externe adviseur- uw personeelbeleid eens grondig onder de loupe nemen. Maak hiervan een project binnen het MT en laat allen hun meningen opschrijven zodat u ze in de groep kunt bespreken en er conclusies aan kunt verbinden. Mogelijke aandachtspunten zijn:

- weten wij wie onze potentiële opvolgers zijn?
- Hoe gaan we om met rekrutering?
- Welk perspectief bieden we?
- Hoe transparant is ons personeelbeleid?
- Geven we uitdagingen aan potentials gericht op hun ontplooiing?

Draag zorg voor een periodieke performance review van uw MT-leden en van potentials. Gebruik hiervoor een competentiemodel.

Maak een review van uw gewoontes bij personeelsbeslissingen. Door na te gaan hoe u hebt gehandeld in het verleden en te inventariseren wat daarvan de gevolgen waren kunt u lessen leren en uw werkwijze aanpassen. Richt u in de beoordeling van geschiktheid of functioneren van medewerkers vooral op zichtbaar gedrag. Maak gedrag bespreekbaar in de privacy van een tweegesprek, niet in de groep.

Zorg voor objectivering van uw beoordelingen door uw inzichten te toetsen aan die van collega's en eventueel van externe deskundigen.

Beloof niet wat u niet kunt waarmaken. Rond de beoordelings- en salarisgesprekken worden wederzijds beloftes uitgesproken. Leg ze vast en toets ze aan het SMART model (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden).

Handel niet impulsief. Wanneer u behoort tot de groep gedreven en op expansie gerichte ondernemers is er een reële kans dat u geneigd bent om –wanneer u gevaren onderschat- impulsief te reageren. Wees u hiervan bewust en vermijdt felle reacties, vooral naar mensen die van u afhankelijk zijn.

Neem personeelsbeslissingen niet alleen. Vermijdt tijdens sollicitatiegesprekken of functioneringsgesprekken dat u het proces domineert. Enerzijds door teveel aan het woord te zijn, anderzijds door anderen het woord te ontnemen. Juist in personeelszaken die een lange termijn-effect hebben is een behoedzame en sensitieve opstelling noodzakelijk. Een oud Chinees gezegde luidt: het duurt jaren om een vriend te maken; slechts 5 minuten om een vijand te scheppen.

Dwing anderen niet zich steeds in ú te verplaatsen. Dit ligt in het verlengde van het vorige advies. Door uw positie kunt u gezag afdwingen maar u kunt zeker autoritair worden. Dit is een sluipend proces waarbij anderen geleidelijk zich steeds meer voegen naar één persoon. Elke overwinning die u boekt op uw teamleden maakt de volgende overwinning gemakkelijker. Maar schijn bedriegt want in feite staat u er na enige tijd alleen voor.

Geef uitdagende taken aan potentiële opvolgers. Door uw opvolger (zoon, dochter) ruimte te geven om te leren (van fouten en successen) biedt u zowel hen de kans om te leren als uzelf de kans om te zien dat zij op de goede weg zijn. Het uit handen geven van verantwoordelijkheid kan voor u moeilijk zijn maar is noodzakelijk voor de vorming van uw opvolger. Krachtige opvolgers trekken al jong aan het bit en willen hun eigen koers varen. Veel familiebedrijven hebben opvolgingsproblemen door de conflicten tussen een sterke vader en een sterke zoon of dochter. Door u hiervan bewust te zijn kunt u wellicht de managersrol in uzelf wat meer ruimte geven: wees een coach. Neem de tijd om zaken met uw zoon of dochter door te nemen en kies daarbij vooral een luisterende rol.

Een objectieve –externe- toetsing van de kwaliteiten en geschiktheid van beoogde toetreders of opvolgers is een mogelijk hulpmiddel bij het nemen van beslissingen. Maar er spelen ook zaken als eerder gedane beloftes, onuitgesproken verwachtingen en feitelijke aanspraken. Er is maar een algemeen recept voor de omgang hiermee: Signaleer bijtijds. Druk het niet weg maar praat erover met een vertrouweling die deskundig is en breidt het gesprek over de kwestie daarna uit richting betrokkenen.

II. De Gouden Driehoek: Reciprociteit, Affiniteit en Complementariteit

De samenwerking tussen individuen is voor het overgrote deel natuurlijk gestoeld op taakverdeling rond competenties. Financiën, Sales en Marketing, Techniek, Productie en PZ. Maar het beleid rond de samenstelling van een MT vergt meer dan een selectie op ervaring en deskundigheid. De personen in het MT dienen ook 'bij elkaar te passen'.

Waarop dient ú, die verantwoordelijk bent voor het functioneren van de MT-leden nú en op langere termijn te letten bij het laten instromen en uitstromen van MT-leden? Naast formele kwalificaties geldt hier de gouden driehoek:

Reciprociteit (of wederkerigheid) is van belang omdat het betrekking heeft op de balans tussen geven en nemen in het team. U herinnert zich de waakzame blik van uw kinderen wanneer er iets te verdelen viel? Wie wordt er voorgetrokken? Zijn m'n ouders wel eerlijk naar mij? Hetzelfde geldt in de samenwerking tussen mensen. Er is over niets zoveel geharrewar als over de rechtvaardigheid in de verdeling van geld, macht, aanzien en waardering. Het gevoel dat eenieder even hard aan de kar trekt is van zeer groot belang daarbij. Wie zich meer inspant en wie meer resultaten boekt voor de groep krijgt als vanzelf recht op een grotere 'legitieme portie'. Wederkerigheid heeft ook betrekking op bereidwilligheid elkaar te helpen, er voor elkaar te zijn. De uitwisseling van diensten is de olie tussen de raderen.

Affiniteit is de factor die bepaalt of je meer met elkaar deelt dan de rol die je speelt. Affiniteit ontstaat door een gezamenlijkheid in wat je met elkaar graag ziet en wat je met elkaar belangrijk vindt. Een overtuigd SP-er voelt geen affiniteit met een overtuigd VVD-er... Een democraat werkt niet graag samen met een autocraat.... De essentie van vriendschap is affiniteit. Kortom, kun je met je collega's als vrienden omgaan, met respect voor de verschillen en met vertrouwen in elkaars toewijding en beschikbaarheid dan heb je –mits natuurlijk de kwalificaties aanwezig zijn- een krachtig en meestal succesvol team.

Complementariteit is de factor die zorgt dat alle noodzakelijke activiteiten kunnen worden verricht in een team. Klassiek zijn de twee broers waarvan de één de verkoop doet en de ander de productie. Complementariteit is de voorwaarde voor succes maar helaas... heel vaak een bron van wederzijdse minachting. De verkoper kijkt neer op de maker en andersom. In sterke teams is men zich bewust van de noodzaak van complementaire kwaliteiten en heeft men respect voor elkaars verschillen.

Als u nu nadenkt over de teams die u hebt zien slagen en falen, wordt het dan –gelet op het bovenstaande- makkelijker om te bepalen waarin hun slagen en falen gelegen was?

Do's en Dont's

Reciprociteit kunt u stimuleren door hiervoor aandacht te vragen en er aandacht aan te geven. Veel organisaties hebben teamdoelen naast individuele doelen bepalend gemaakt voor de hoogte van de bonus maar u kunt ook buiten de sfeer van het financiële de wederkerigheid stimuleren. Die begint namelijk bij het rechtvaardigheidsgevoel van alle medewerkers ten aanzien van de verdeling van lusten en lasten. Hoe sterker dit vertrouwen in deze rechtvaardigheid is bij alle betrokkenen, hoe meer men zich collegiaal zal willen opstellen. In dat verband is de praktijk in organisaties waarin men werkt met andermans geld (beursgenoteerde ondernemingen en grote non-profit organisaties) veelzeggend. De salarissen van de top zijn in die sectoren de laatste 15 jaar veel sterker gestegen dan die van de grote groep medewerkers. En men denkt dat dit geen gevolgen heeft voor de arbeidsmentaliteit van de medewerkers...

Affiniteit vindt u bij gelijkgestemden. In gesloten gemeenschappen zoekt men de bescherming van het eigenbelang door zorgvuldige coöptatie. Wie (vroeger) uit dezelfde zuil kwam en dezelfde activiteiten ontplooid werd opgenomen in de kring. Jaarclubs, serviceclubs en verenigingen in het algemeen beogen de samenkomst van mensen die affiniteit met elkaar voelen. In mijn adviespraktijk waarin zich ook streng protestante opdrachtgevers bevinden, is juist in deze groep de wens om alleen mensen toe te laten die eveneens dit gedachtegoed delen vrij sterk. Wie zelf amorf is in zijn voorkeuren zal aan een collega die geen duidelijke affiniteit toont met enige maatschappelijke stroming of overtuiging geen aanstoot nemen. Voor u als voorzitter van het MT geldt: kies collega's die min of meer dezelfde waarden hebben als u. Normen mogen verschillen maar waarden dienen op elkaar aan te sluiten (een waarde is een uitgangspunt, een norm is een maat).

Complementariteit is een factor waar veel onderzoek naar is gedaan en die gebleken is in de praktijk redelijk 'maakbaar' te zijn. Om u te helpen bij het bepalen van de complementariteit in uw team volgt hieronder een schema waarin we teruggrijpen op het eerdergenoemde *PMO competentiemodel*.

III. Het PMO Teamrolmodel: Evenwichtige verdeling van Complementariteit

We sloten het deel over de Ondernemer, Manager en Professional af met de volgende sleutelwoorden:

Ondernemersrol: **Genereren, Activiteiten**

Managersrol: **Implementeren, Allianties**

Professionalsrol: **Evalueren, Analyses**

In een matrixvorm krijgen we daarmee negen cellen die met elkaar het geheel van taken in een willekeurig team omvatten.

PMO TEAMMATRIX	ACTIVITEITEN	ALLIANTIES	ANALYSES
GENEREREN	Ondernemer. Initiator die druk uitoefent om zaken gedaan te krijgen. Een starter die eigengereid zijn wil doorzet. Ongeduldig en vaak impulsief. Onafhankelijk handelend.	Verkoper. Contactlegger met flair en zelfvertrouwen. Stapt spontaan op anderen af en heeft vele externe contacten. Is vooral goed in beloven en minder in waarmaken	Uitvinder. Heeft originele ideeën die vaak door anderen pas later worden gewaardeerd. Heeft bescherming nodig van voorzitter en behoeft praktische toetsing.
IMPLEMENTEREN	Productiemanager. Ziet toe op implementatie en praktische haalbaarheid. Geen nieuwlichter maar loyale samenwerker. Nuchter en gedegen. Heeft hulp nodig bij innovaties.	Voorzitter of coördinator. Houdt processen tussen mensen als vanzelf in de gaten maar ook de agenda en de voortgang van taken. Integrator van tegenstellingen. Wordt vertrouwd om fairness.	Expert. Inhoudelijk deskundige die vanuit eigen expertise naar zaken kijkt. Vooral een toepasser van inzichten die overigens ook heel complex kunnen zijn. Soms te introvert.
EVALUEREN	Afhechter. Let op details en waarschuwt voor problemen die (kunnen) voortvloeien uit onachtzaamheid in uitvoering. Kan neigen tot perfectionisme en daarmee tot rigiditeit.	Helper. Denkt na over processen tussen mensen. Is sensitief en begeleidend. Kan goed luisteren en zaken die emotioneel liggen voor anderen relativeren. Zorgzaam maar niet leidend	Strateeg. Ziet snel waar fouten in redeneringen en processen liggen. Heeft een afstandelijke maar scherpe blik. Doet z'n zegje als het stil wordt. Lange termijn visie en onafhankelijk denker.

Teamrolanalyse

Stap 1. Inventariseer de sterktes en zwaktes in uw team door alle teamleden elkaar te laten beoordelen op deze 9 teamrollen (bijv. door max. 10 punten per deelnemer te verdelen over de 9 rollen). U krijgt dan snel een vrij scherp beeld van mogelijke overaccenten en lacunes.

Stap 2. Kwalificeer de teamleden in termen van bijdrage aan de organisatiedoelen. Wie daarop zwak scoort én te plaatsen is in een oververtegenwoordigde rol heeft eigenlijk geen plaats in het MT.

Stap 3. Toets een nieuw aan te stellen teamlid op kwalificatie én geschiktheid (kwalificatie is de kennis en ervaring die nodig is; geschiktheid wordt bepaald door de fit in het team).

Stap 4. Wanneer er geen zwakke teamleden zijn maar er wél sprake is van over- of ondervertegenwoordiging in bepaalde teamrollen: Besteed tijd en aandacht aan het functioneren van uw team. Bespreek met elkaar mogelijke roloffers die moeten worden gebracht. Denk hierbij aan een team dat eenzijdig gericht is op initiëren en implementeren ten koste van het evalueren. Of –en dat is vaak gevaarlijker- een team dat vooral bezig is met evalueren! Spreek af dat bepaalde teamleden ontbrekende rollen gaan invullen. Maak iemand verantwoordelijk voor de bewaking hiervan.

Nu we –althans in theorie -het MT hebben gevormd tot een succesvol team kunnen we aandacht besteden aan

IV. De Bedrijfscultuur: Besluitvorming, Controle en Communicatie

We definiëren cultuur hier aan de hand van drie kerndimensies. Het zijn kerndimensies omdat bij het aanstellen van nieuwe medewerkers en managers ons inziens dit de meest bepalende factoren zijn voor het wel of niet klikken mét en aansluiten ván de nieuweling bij de bestaande groep. Voor alle duidelijkheid: De kandidaat's motivatie en kwalificatie voor de te vervullen functie gaat vanzelfsprekend ook hier vooraf aan de hieronder genoemde 'zachtere' dimensies. Zachter verwijst hier naar minder grijpbaar, niet naar minder impact.....

De cultuur in het midden- en kleinbedrijf

“Veel kleine ondernemingen (met name familiebedrijven) kennen nu nog een paternalistisch personeelsbeleid, hoewel daar van een zakelijke arbeidsrelatie nauwelijks sprake is. Er is eerder sprake van een familiale relatie, waarin zorg en aandacht natuurlijke gegevens zijn.” (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Paternalisme>)

....Zorg en aandacht natuurlijke gegevens.... Dat klinkt goed. Als u uw eigen onderneming in ogenschouw neemt zult u wellicht trekjes hiervan herkennen?

Een paternalistische cultuur is herkenbaar aan top-down besluitvorming, weinig gestructureerde controle op uitvoering van besluiten, een tamelijk directe communicatie van boven naar beneden en een behoedzame communicatie van beneden naar boven. In zo'n cultuur voelen medewerkers zich veilig wanneer ze gehoorzaam zijn (de rudimenten van de vroegere bevelshuishouding). Maar.... Zijn ze ook veilig? Nee. Want het bedrijf zelf is niet meer veilig. De concurrentieverhoudingen tussen familiebedrijven zijn door de open samenleving en de toegenomen vaardigheden van grote groepen mensen veel scherper geworden dan vroeger en men dient om te kunnen overleven soms hard te snijden in eigen vlees.

Welke effecten heeft dit op de instroom, doorstroom en uitstroom van MT-leden? Er is een behoorlijk aantal directieleden die met de belofte van een toekomstig aandeel in de eigendom en zeggenschap waren toegetreden tot het MT van een familiebedrijf om er – soms na een jaar, soms pas na 5 jaar- achter te komen dat dit toch niet zou worden waargemaakt. Ze hadden zich bijvoorbeeld niet gerealiseerd dat er nog een zoon of dochter van de DGA in het spel zou komen. De DGA had dit wel of niet bewust onopgemerkt gelaten. Bij DGA's speelt vaak teleurstelling in de kwaliteiten of betrokkenheid van de beoogde opvolger. In veel gevallen is ontbreken van werkelijke openheid naar elkaar de oorzaak van het uit elkaar drijven. Kan die openheid dan niet gegeven worden? Soms niet. Het klinkt Macchiavellistisch en dat is het ook. Men overleeft niet alleen door sterke allianties, strijdlust en vasthoudendheid, het veranderen van koers of inzicht en het toegeven aan sterkere krachten. Ook misleiding is een ingrediënt in het levensspel en dit ontkennen zou dwaas zijn. Maar wij hebben allen ook een verlangen naar zelfrespect en we 'willen onszelf recht in de ogen kijken'. Iemand zei eens: 'om te leren lopen op de evenwichtsbalk die het leven is, heb ik alle illusies die ik koesterde uit m'n handen moeten laten vallen...'

Waar grote bedragen en belangen in het spel komen veranderen niet zozeer de regels als wel de handhaving er van (men houdt vast aan de waarden maar rekt de normen op). Ons inziens geldt dat u slechts écht het vertrouwen en de loyaliteit van uw teamleden wint als u openheid kunt en durft te geven over uw intenties en resultaten.

Een fabrikant hield door de jaren heen alle inkoop-contacten (een commoditymarkt gebaseerd op langjarige tradingcontacten) onder eigen beheer, zelfs toen hij het bedrijf eenmaal had verkocht aan een multinational. Hij bleef aan als directeur en na enige jaren kocht hij het bedrijf voor een bescheiden deel van de oorspronkelijke opbrengst terug. Men had zich nooit van hem kunnen ontdoen. Voor hem was zijn bedrijf alles. Hij had het verkocht maar alleen financieel.

Gevoelsmatig was het bedrijf nog zijn eigendom. Zijn vele tientallen miljoenen stonden op de bank de inflatie te weerstaan. U kunt zich wellicht voorstellen dat juist deze man een opvolgingsprobleem tegemoet ging toen hij eenmaal richting 60 ging... Doordat hij niemand écht in vertrouwen had genomen was het bedrijf teveel van hem afhankelijk geworden. Zijn persoonlijke survival had hij veiliggesteld maar niet die van het bedrijf dat hij had gesticht.

Do's en Dont's

Toets uw positie op de cultuurdimensies. Wanneer u de besluitvorming durft te delen met anderen en zorgdraagt voor een goede controle van de naleving van die besluiten hebt u een steviger draagvlak dan wanneer u zich krachtig manifesteert en uw formele machtspositie gebruikt om besluiten af te dwingen.

Draag zorg voor voldoende checks en balances in het managen van uw bedrijf. Zonder deze checks en balances loopt u het gevaar dat bepaalde processen (lees: kosten) met u op de loop gaan.

Vaar een middenkoers. Teveel top-down leidt tot eenmansbeslissingen en dat is bijna altijd zeer gevaarlijk. Teveel bottom-up leidt tot geen beslissingen en te lange beslistrajecten. Te weinig controle leidt ertoe dat medewerkers 'ja' zeggen maar in feite over het al of niet uitvoeren zelf beslissen. Teveel controle is heel duur en leidt tot uitstroom van zelfstandige denkers. Een tactvolle en open communicatie is een voorwaarde voor de omgang met hoger opgeleiden en bevordert in het algemeen een goede sfeer. Teveel openheid kan bij lager opgeleiden tot verwarring leiden. Ze komen te dicht bij het vuur en zijn bang zich te branden. Een te directe communicatie kan als kwetsend worden ervaren en wanneer u heel weinig openheid geeft kan dit leiden tot afwenden van betrokkenen.

Samenvatting

In het beleid ten aanzien van het toelaten tot en functioneren in het MT zijn de volgende do's en dont's ons inziens van wezenlijk belang.

Neem de tijd voor een grondige evaluatie van uw MT. Een SWOT-analyse van uw team en teamleden is hierbij behulpzaam. Kijk niet alleen naar het nu maar ook naar de toekomst. Welke verwachtingen hebben de verschillende spelers in het veld of zij die aan de rand er van zich warm lopen? Schrijf dit op en bespreek het met uw personeels- of zakelijk adviseur.

Maak een manplan voor uw onderneming. Breng in kaart wie waar naar toe kan groeien (ultimate potential). Onderken ook waar leemtes gaan ontstaan en derhalve externe invulling nodig is.

Neem actie wanneer iemand onvoldoende meekomt. Is het een samenwerkingsprobleem? Een motivatieprobleem of een kwaliteitsprobleem? Kan er iets aan worden gedaan? Zo ja, ga in gesprek en biedt hulp. Als niets helpt is demotie of ontslag noodzakelijk.

Neem actie wanneer iemand onvoldoende wordt gewaardeerd. Hebt u de feitelijke waardering in geld of perspectief van een (high) potential voor u uitgeschoven neem dan actie door hierover in gesprek te gaan en een tijdpad voor ontwikkeling met deze medewerker te maken. Door zaken in een tijdsperspectief te plaatsen verkrijgt u vertrouwen en commitment van de medewerker die immers nu kan bepalen of hij/zij ermee tevreden is en kan meten of het beloofde wordt gerealiseerd. Wanneer opvolging speelt: kijk objectief naar binnen voor u uw blik naar buiten richt.

Transitiemanagement is de sleutel tot succesvol personeelbeleid. Processen veranderen maar de mensen die ervoor verantwoordelijk zijn veranderen vaak nog sneller. Het zicht op de –soms half bewuste- verlangens waarmee uw sleutelspelers leven is voor uw koersbepaling van wezenlijk belang. Een onderneming is immers zo sterk als haar leidinggevend kader. Denk derhalve steeds in termen van overgangen. Hoe lang wil iemand nog mee in een positie en hoe lang is het voor de onderneming zinvol? Probeer door gesprekken duidelijkheid te krijgen over de intenties van uw teamleden en maak afspraken die zijn gebaseerd op fair play.

Draag zorg voor een klankbord. Dit kan een commissaris zijn met veel ervaring op het P&O vlak. Ook kunt u een extern adviseur in de arm nemen met ervaring in bemensing en opvolgingskwesaties. Het opzetten van een degelijk P&O-beleid kunt u het best samen doen met een daartoe gekwalificeerd adviesbureau.

Verantwoording

*Het PMO competentiemodel is ontwikkeld in samenspraak met Dick Buschman (toentertijd verbonden aan Buhrmann-Tetterode NV) en Henk Kornet (www.kornferry.com). De 16 competenties zijn ontleend aan het werk van de researchgroep binnen SHL (www.shl.com). Voor deze tekst heb ik onder meer geput uit een eerdere publikatie, geschreven samen met Alex Bunjes (www.h-d-i.com): *Effectief Omgaan met Emoties*, uitgegeven door het Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen, 1995, ISBN 90-74786-07-3. Het Gouden Driehoek concept is in recente jaren door mij ontwikkeld. Het PMO Teamrolmodel is geïnspireerd door Meredith Belbin, die baanbrekend werk heeft verricht op het vlak van teamrolanalyse en wiens werk in Nederland werd geïntroduceerd door Rob Groen. Het bedrijfscultuur-concept ontstond na gesprekken met Reinier Brakema en Sikko Onnes (www.egonzehnder.com) over succes en falen van CEO's en werd mede geïnspireerd door het werk van John Gabarro 'The Dynamics of Taking Charge', uitgegeven door Harvard University Press, 1985.*

Gerbrand Visser © 2006