

Leve de dirigent, weg met de manager?

Marinus van Riel

Door velen wordt getwijfeld aan de meerwaarde van managers. Ik denk dat de meerwaarde van managers gezocht moet worden op een beperkt terrein, maar op dat beperkte terrein kan de meerwaarde groot zijn, mits aan een aantal belangrijke voorwaarden is voldaan. Om dit uit te leggen, maak ik een vergelijking met een dirigent van een orkest, die met enige fantasie een vergelijkbare rol heeft als een manager. Het aardige is dat ik nog nooit heb gelezen dat iemand twijfelt aan de meerwaarde van een dirigent, maar wel aan die van de manager.

Wat kenmerkt het functioneren van een dirigent? Het meest in het oog springende is het volstrekt transparant zijn van het resultaat van zijn werk, namelijk tijdens een publiek optreden. Het publiek oordeelt merkbaar over de kwaliteit van de uitvoering en daarmee over de kwaliteiten van de dirigent. Andere elementen zijn de volstreekte duidelijkheid van de rolverdeling tussen orkest en dirigent en de verschillende rollen binnen het orkest (bijvoorbeeld de leiding van de instrumentgroepen). Er bestaat een gedegen dirigentenopleiding. Iemand kiest bewust voor het vak van dirigent en wordt ook geselecteerd op zijn potentiële geschiktheid. Dirigenten worden op hun kwaliteit beoordeeld. Er is een “doorstroming” van dirigenten. Verandering van orkest houdt de orkesten en de dirigenten scherp. Het fenomeen gastdirigentschappen is hierbij ook een leuke optie.

WAAROM SUCCES OF NIET?

Een succesvolle dirigent baseert dat succes op zijn natuurlijk gezag bij de individuele orkestleden. Ze presteren meer bij de ene dirigent dan bij de andere. Elke dirigent heeft veel kennis van muziek en van de instrumenten, maar hoeft niet special het beste te zijn in het bespelen van een instrument. Een goede dirigent houdt van zijn orkest en van zijn publiek.

Als we een vergelijking maken met een manager vallen de volgende punten op. De effecten van het functioneren van een manager en dus het blijken van zijn managementkwaliteit is een diffuus iets, dat met moeite zichtbaar gemaakt kan worden. Het meten van de totale prestatie zoals een publieke uitvoering van een muziekstuk is bij een manager een zeldzaamheid. In een organisatie, zeker in de not-for-profit, zijn de rollen vaak ook diffuus. Zelden is een manager eenduidig verantwoordelijk voor een resultaat. Er zijn vele goede cursussen en leergangen voor management. Voor elk aspect van management is wel een opleidingsmodule te vinden. Echter, een gedegen volledig dekkende opleiding tot manager is er niet en dat is ook niet wenselijk. Immers, de competenties om een succesvolle manager te zijn, worden vooral bepaald - door de ontwikkeling - van je persoonlijkheid. En verder is het “learning by doing” en “trial and error”. Wat in ieder geval beter kan, is de selectie aan de poort op potentiële geschiktheid. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij het hogere management die benoemt. Er is een soort domino-effect. Niet capabele hogere managers selecteren waarschijnlijk ook niet-capabele managers die aan hen moeten rapporteren. Een aardige uitspraak is de volgende: “ numbers one choose numbers one, numbers two choose numbers three”.

Doorstroming van managers is een fenomeen op zichzelf. Opvallend goede en succesvolle managers stromen uiteraard door. Managers goed of niet goed, die zichzelf goed kunnen verkopen ook. Goede managers die zichzelf niet zo op de voorgrond dringen, blijven vaak

langer op een plek zitten en doen daar goed werk. Het probleem wordt gevormd door de niet succesvolle en niet goed functionerende managers. Die blijven zitten, vaak erg lang, soms tot aan hun (vervroegd) pensioen. Slecht functioneren wordt vaak met de mantel der liefde bedekt. De manager heeft een methode gevonden om de zaken te maskeren en de laag eronder vangt het een beetje op. Periodieke uitwisseling van managers komt zelden voor, maar kan heel verfrissend zijn. Ook een interim-manager kan gezien worden als een “gastdirigent”, hoewel deze vaak pas opkomt als de vaste dirigent toch het veld heeft moeten ruimen.

Kortom, er zijn significante verschillen tussen de context van het functioneren van een dirigent en van een manager.

EFFECTIEF MANAGEMENT

De meerwaarde van een dirigent is onomstreden. Geen orkest kan zonder dirigent functioneren en presteren. Voor een manager ligt dat ingewikkelder. Waarin schuilt de meerwaarde van een manager? In de kern komt het neer op het zodanig beïnvloeden van het gedrag van zijn medewerkers en van zijn omgeving dat de doelen waar de manager voor staat, worden behaald en vaak in de tijd die is afgesproken. Doelen is hier een begrip dat ruim moet worden opgevat en die afhankelijk zijn van het niveau en de horizon van de desbetreffende manager. Hoe meer strategisch getint de doelen zijn, hoe minder duidelijk meetbaar ze zijn en hoe lastiger het is om te kunnen beoordelen of de manager zijn meerwaarde waarmaakt. Dit vergt dus van het hogere echelon scherpte in het formuleren van de verwachtingen om later te kunnen en willen oordelen. Management is een vooral psychologisch proces, waarin je mensen verleidt het beste uit zichzelf te halen om die dingen te doen die jij wilt dat ze doen. People-management is dus een tautologie. De troepen gemotiveerd houden en de moraal hoog. Weerstand overwinnen. Als medewerkers graag voor je werken, is de kans dat je de doelen behaalt al veel groter. Communicatie is een essentiële schakel in het management. Een manager is een groot deel van zijn tijd bezig te communiceren met zijn baas (kan ook een Raad van Toezicht zijn), zijn collega's, medewerkers en zijn omgeving. Dit is overigens meteen een van de moeilijkste uitdagingen. Veel zaken in het management lopen spaak door communicatieproblemen. Zender en ontvanger staan vaak niet op elkaar gericht. Het is vaak geen onwil, maar onvermogen of onbegrip. In alle gevallen moet de manager duidelijk zijn over wat hij wil, wat hij waardeert en wat hij afwijst, daarover geen enkel misverstand. Net als een dirigent die met zijn stokje en zijn handen precies aangeeft hoe hij het wil en in de repetities er ook zijn stem bij gebruikt. Het “aftikken” door de dirigent is een probaat middel, mits met mate gebruikt.

TE VEEL MANAGERS

Waarom wordt er momenteel zo kritisch aangekeken tegen managers. Mijn ervaring is dat er te veel managers zijn en te weinig management. Hoe komt dat?

In de eerste plaats gaat men vrij slordig om met het begrip management en met het rondstrooien van managementfuncties. Scherper definiëren welke functie echt de titel management verdient, zou al veel oplossen. Niet iedereen die een paar collega's “aanstuurt” of coördineert is bezig met managementtaken. De functiebenaming manager moet gereserveerd worden voor die functionarissen die daadwerkelijk integraal op hu niveau verantwoordelijkheid en bevoegdheid bezitten, besluiten kunnen nemen en hierover verantwoording afleggen. In de tweede plaats is men niet kritisch genoeg bij de keuze van te benoemen managers of let men op de verkeerde dingen. Een zware selectie op competenties

en ontwikkelpotentie is essentieel. Maak niet de beste boekhouder hoofd van de boekhouding. Kennis is noodzakelijk, maar de man of vrouw met de meeste kennis is niet per definitie de beste manager. Ten vierde: in veel organisaties kent het takenpakket van de manager te weinig samenhang en scherpheid, zodat de manager niet kan focussen op de doelen en de beoogde resultaten. In de vijfde plaats moeten er transparante resultaat en outputafspraken worden gemaakt, waarvan de uitkomst ook wordt gemeten. Tenslotte worden managers niet goed opgeleid! Management moet kwalitatief goed zijn en in zijn uitwerking effectief en efficiënt. Dat moet worden geleerd in een proces van het opdoen van ervaring en fouten maken en een scholing en training. Geef elke manager een coach van buiten, iemand die professioneel kritisch “over de schouder” meekijkt en de manager feedback geeft op zijn gedrag en zijn prestaties.

Alles overheersend is mijn ervaring dat hoger geplaatsten – toezichthouders, bestuurders en managers – verdoezelend zijn in hun mening over de managers van wie zij iets mogen, ja moeten vinden. Beoordelingen van managers die met gouden handdrukken de panden van organisaties moeten verlaten wegens disfunctioneren zijn verrassend genoeg altijd goed tot uitstekend geweest. Kennelijk vreest men de zwakke kanten van iemands functioneren ter sprake te brengen. Als het echt de spuigaten begint uit te lopen en er niets meer aan te doen is, wordt de betrokken manager met veel geld op zak op straat gesmeten. Jammer en onnodig.

“HOOFDEN” IN ERE HERSTELD

Concreet is mijn conclusie dat het aantal echte managementfuncties en dus ook het aantal echte managers fors moet worden teruggebracht. Introduceer de functie “Hoofd” weer voor die posities waarin mensen wel inhoudelijk leiding geven aan een groep, maar niet de integrale managementverantwoordelijkheid hebben. De taak van een hoofd is de dagelijkse organisatie van het werk van zijn groep en het beoordelen van het functioneren van zijn medewerkers. Deze taak moet overigens zeker niet worden onderschat, maar het omvat slechts een klein aantal aspecten van management. Ook “zelfsturende” teams passen in dit model, hoewel de effectiviteit van zelfsturing zijn beperkingen heeft. De echte managementfuncties moeten heel kritisch worden ingevuld volgens bovenstaande aanbevelingen. Maak de verwachtingen transparant en beoordeel de manager scherp op zijn meetbaar gemaakte resultaten. Wees duidelijk welke meerwaarde wordt verwacht. Selectie en opleiding zijn sleutels tot verbetering van het management. Het organiseren van adequate feedback en het geven van follow-up daaraan. Limiteer de duur van een benoeming. Het verbeteren van de kwaliteit van de managers en dus van het management begint boven in de organisatie. Er ligt een schone taak voor de toezichthouders en bestuurders. Het zal jaren duren voordat het imago van de manager weer goed is en te vergelijken met het imago van de dirigent. Maar het is wel een mooi streven. En dan krijgt de manager terecht ook bloemen bij de uitvoering.