

## 12 Knagende managementvragen

Vanuit onze klanten bereiken ons casussen, waar vele managers wekelijks mee te maken hebben. Ben je geïnteresseerd in de antwoorden op onderstaande situaties, mail ons dan ([richard@blue3.nl](mailto:richard@blue3.nl))

1. Na het jaarlijkse Klant Tevredenheid Onderzoek schrikken we altijd weer van de lage klanttevredenheid. We besluiten daar iets aan te doen, maar uiteindelijk gebeurt er niets en een jaar later hebben we dezelfde situatie. De verantwoordelijke directieleden weten dus geen verandering te bewerkstelligen in de organisatie. Moet ik een bonus-regeling instellen om aan de doelstellingen te voldoen?
2. Eindelijk vertrekt een medewerker uit mijn team. Hij functioneerde slecht en creëerde een vervelende sfeer. En nu wil hij graag een afscheidsborrel. Ik als baas zou dan moeten spreken. Zal ik echt vertellen wat ik van zijn gedrag vond, een grapje maken of doen alsof mijn neus bloedt? Ik wil ook een voorbeeld stellen aan de rest van het team.
3. Een salesmedewerker haalt zijn doelstellingen wel, maar niet op de manier zoals ik graag zou willen. Om aansluiting te vinden bij zijn klanten, verzint hij continue dingen die niet waar zijn. Zo van 'ik heb hem ook hoor'. Zijn communicatie is erg onecht en niemand weet meer wie hij echt is. Hij zelf volgens mij ook niet meer, want hij leeft in een verzonnen leven. Hoe kan ik hem bewegen zijn werk meer te doen volgens meer ethische normen en mooiere/ betere waarden?
4. We hebben verschillende generaties in de onderneming. We merken dat de Y-generatie niet het respect heeft van de 50'ers en andersom (dus) ook niet. De generatie X kan zich vinden in beide andere generaties en is wel een soort van 'spil', maar verbindt niet echt. Ze staan vaak toch wat opportunistisch de ene keer aan de Y-kant en de andere keer aan de kant van de senioren. Moet de directie nu zorgen voor verbindingen in de hele organisatie, moeten de X'ers hun rol beter pakken, of moeten juist de senioren meer de rol van leermeesters spelen in de organisatie?
5. Ik krijg een nieuwe functie als manager van een divisie. De huidige bezetting bestaat uit 5 mensen die tot 'het meubilair' behoren. Ze lijken niet van plan om een vernieuwingsslag te ondergaan. Dat hebben ze namelijk al vaker meegemaakt en uiteindelijk (na verwoede pogingen van de nieuwe baas) keerde alles altijd weer naar zoals het was. Het enige verschil was dat er weer een nieuwe manager boven hen werd aangesteld. Moet ik de directie vragen om een geheel nieuw team samen te stellen met mensen die ikzelf aanneem, of moet ik toch nog een poging wagen, ervan uitgaande dat het mij wel lukt....?
6. We staan onder hoge druk van onze aandeelhouders om onze omzet en marge beduidend te verbeteren. In diverse landen hebben we 'agenten' die verantwoordelijk zijn voor verkoop van onze producten in hun land. Er is ons verteld dat we de agenten meer onder druk moeten zetten, terwijl we minder marketingbudget ter beschikking mogen stellen. Hoe moeten we nu optimaal functioneren tussen onze aandeelhouders en onze agenten (met zuid Europese culturen!)? Hoe krijgen we ze allebei tevreden?
7. Ons managementteam bestaat uit echte 'managers' en ze zijn derhalve niet echte inspirerende 'leiders' voor hun mensen. Toch willen we als directie dat ze echt de stap maken naar mensen die hun teams sterk motiveren om meer uit zichzelf te halen. We moeten als onderneming echt ondernemender en gedrevenener worden. Hoe maak ik van goede managers goede 'leiders', waar mensen graag door gemotiveerd worden?

8. We zijn een retail-organisatie. We hebben een afdeling Marktonderzoek die erg accuraat hun maandelijkse rapportjes oplevert. Maar deze worden eigenlijk nauwelijks meer gelezen door onze mensen. Zij lezen liever de rapporten van onze leveranciers, terwijl die natuurlijk gekleurd zijn om eigen producten aan ons te verkopen ("er is een duidelijke opwaartse trend naar dit soort producten..."). De afdeling MO is overtuigd van hun goede werk en communiceert niet met andere afdelingen over wat ze wensen. "Als men zo dom is om onze rapporten niet te lezen, dan is dat hun probleem...". Hoe zorg ik voor een verbeterslag hier voor onze organisatie?
9. We hebben hier helaas een eilandjescultuur. Iedere afdeling vindt zichzelf zo ongeveer de spil van ons bedrijf. Communicatie onderling is daarom moeizaam. De afdelingen doen voor elkaar weinig tot geen moeite om elkaar te helpen. Het probleem ligt altijd bij de andere afdeling. Hoe raak ik van ons eilandjescultuur af? Kun je onze afdelingen inzicht geven in dit probleem en wat de consequentie is voor onze organisatie? En daarmee voor ieder individu?
10. Na elke jaarlijkse heisessie beloven onze managers om zichzelf en hun teams te verbeteren. Zo ook de onderlinge samenwerking van team managers. We hebben dan inspirerende sprekers, goede teamoefeningen en geven elkaar goede feedback. Maar terug in de organisatie vervalt het gedrag van zeer velen weer in oude routines. De voornemens zijn snel vergeten en het oude gedrag keert terug. Niets verandert, niets lijkt geleerd. Hoe kunnen we dit 'spel voor de Bühne' eindelijk eens doorbreken?
11. We zijn na diverse trainingssessies tot inzicht gekomen dat mensen in onze organisatie in een angstcultuur werken. Men durft leidinggevenden niet aan te spreken op effectiviteit-verstoorders of op onduidelijke communicatie vanuit het MT. Men is bang een kruisje achter de naam te krijgen en er zo om uit te vliegen bij de mogelijk volgende reorganisatie. 'Wie geschoren wordt moet stilzitten'. We hebben inderdaad dominante leidinggevenden en inmiddels dus vele te onderdanige medewerkers. De sfeer wordt er alleen maar slechter op en productiever worden we niet (hoog ziekteverzuim). Hoe komen we toch van de improductieve angstcultuur af?
12. Bij een trainingssessie voor onze medewerkers zat ook hun leidinggevende. De trainer gaf later terug dat de leidinggevende nogal dominant was tijdens de training en de deelnemers bot aansprak op hun fouten. De open sfeer van toegeven van effectiviteitremmers en het positief oplossen ervan werd zo gesaboteerd. Niemand durfde zichzelf meer te uiten. De leidinggevende werkt hier nu een jaar en we dachten dat hij het team goed leidde naar betere prestaties. We willen geen angstcultuur, maar wel vinden we dat we de medewerkers goed duidelijk moeten maken dat we van hen betere prestaties verwachten. Wat is een goede manier van deze situatie managen?