

HET BESTE VAN PODIUM

Geef poot!

Verkopers die vanuit een ondergeschikte rol zaken willen doen met een autoritaire inkoper; bedrijfsadviseur Jan Boeren komt ze veel tegen. Maar zo'n hond/baasrelatie is desastreus, zegt hij. Goed samenwerken met een klant kan immers alleen als je op gelijk niveau staat.

Stel geen vragen

Goed en snel coachen doe je niet door vragen te stellen, zegt Victor Mion, uitvinder van de 'one minute coaching'-methode. Kort aansturen betekent volgens hem juist iemands stemming beïnvloeden door te inspireren, complimenteren, confronteren en provoceren. Zo genereer je meer veranderenergie, zegt hij.

De koning wil hulp

De klant mag denken misschien wel koning zijn, eigenlijk is een organisatie pas echt klantgericht bezig als op basis van bedrijfs-expertise bepaald wordt wat goed is voor de klant, stelt Láslo Hut, accountmanager bij Trimm. Samenwerking, waarbij beide partijen waardering hebben voor elkaars vakgebied, levert volgens hem de beste resultaten op.

Meer borging graag

Bij IT-projecten krijgen nieuwe methodes vaak meer aandacht dan de borging in de organisatie, constateert Leon Dohmen. Ten onrechte, aldus de Logica-consultant. Volgens hem zou de projectmanager daarvoor meer zijn best moeten doen.

mt.nl/podium

Op mt.nl/podium schrijven lezers artikelen over hun expertisegebied. De beste bijdragen verdienen een plek in MT-'papier'.



door Bas Kok, Jan Kwint en Frank van Luijk

De dark side of ceo's

Ontspoorde topbestuurders kunnen hun onderneming te gronde richten. Maar veel ellende is te voorkomen door bij de tests niet alleen op de *bright side* te letten.

Het cruiseschip Costa Concordia dat door kapitein Francesco Schettino kapseizend ten onder ging levert een prima illustratie van het fenomeen *management-derailment*.

Onverantwoord gedrag van verantwoordelijke mensen haalt de laatste jaren regelmatig de krantenkoppen. Dirk Scheringa bij DSB, Cees van der Hoeven bij Ahold, Nurten Albayrak bij het COA, en over de grens mensen als Silvio Berlusconi en Dominique Strauss-Kahn laten zien dat ontsporing overal op de loer ligt.

Echt overal? Nou, er zijn vijf factoren die als extra risico gelden: 1. Een organisatie met grote individuele bonussen, zeker in combinatie met relatief veel macht. 2. Sommige branches, zoals de bouw, kennen meer fraude dan andere. 3. Als de competitie in de markt groter is en er dus een andere cultuur en waardenset in die branche gelden. 4. Als de raad van bestuur is samengesteld uit het *old boys network*. 5. Als de topman meer aanleg dan anderen heeft om te ontsporen.

Om *derailment* op te sporen en te voorkomen ontwikkelde de Amerikaanse wetenschapper Robert Hogan een instrument dat de potentiële ontspoorde kan aanwijzen. Dat is inmiddels ook vertaald voor Nederlandse organisaties.

Daar waar het traditionele assessment vrij sterk gericht is op de *'bright side'* van de persoonlijkheid, richt zijn test zich ook op het ontdekken van de *'dark side'*.

Maar niet alleen bij aannamen is het herkennen van ontsporing relevant, dat blijft het ook na verloop van jaren. Medewerkers moeten daarom getraind worden in het herkennen van de symptomen van het gedrag en hoe ermee om te gaan. Bij ontsporing geldt één onomstotelijke waarheid: zolang de trein niet rijdt over het kromgebogen spoor is de zaak nog te redden. Ook OR'en, RvT's, RvC's hebben hierin een rol. Personeelsmanagers kunnen bevorderen dat goed functionerende topmanagers actief kritische zelfreflectie plegen, bijvoorbeeld via externe coaches die zelf niet in het *old boys network* zitten. Topmanagers zouden slim genoeg moeten zijn om in te zien dat het in hun eigen belang is. Het kan ze behoeden voor een publieke ondergang. En liever zelfperceptie dan zelfdeceptie.

Dit artikel is geschreven door Jan Kwint, Bas Kok en Frank van Luijk, psychologen bij LTP. Kijk op mt.nl/podium voor de 11 derailers van Hogan en de 12 symptomen waaraan een ontsporende manager is te herkennen.