



OP DE PLANK

Peter F. Drucker The effective executive

Management en dingen gedaan krijgen is niet een vaardigheid die zich beperkt tot enkel de financiële wereld: ook binnen de overheid en politiek, ziekenhuizen en zelfs bij kerken worden mensen aangestuurd, zijn er productieve en minder productieve overleggen, en krijgen mensen wel of geen promotie. Veel managementboeken benadrukken vaak de stijl of persoonlijkheid (charisma) van succesmanagers, iets dat lastig te veranderen of aan te leren is. Drucker daarentegen ziet ondanks alle verschillen in persoonlijkheid, visies en sterkte- en zwaktepunten van leidinggevendenden, vooral veel overeenkomsten in effectiviteit tussen succesvolle leidinggevendenden. Effectief leidinggeven is volgens Drucker daarom niet aangeboren maar een discipline, die je jezelf meester kan maken.

De 5 speerpunten van effectief leidinggeven zijn volgens Drucker:

1. Systematisch omgaan met je tijd: bijhouden waar je tijd aan opgaat en of dit overeenkomt met de doelstellingen van het bedrijf en de functie. Het kan nooit zo zijn dat bijeenkomsten het grootste deel van de tijd van een leidinggevende opslokken: dat is een signaal dat het werk niet goed georganiseerd is;
2. Focussen op resultaten en niet zozeer op het creëren of afronden van werk. In een productieomgeving waar alles meetbaar is kunnen leidinggevendenden op basis van output efficiëntie meten. In een kennisomgeving, waarbij output lastiger meetbaar is, gaat het niet zozeer om de hoeveelheid werk of rapporten die wordt gepubliceerd, maar om het uiteindelijke resultaat dat nieuwe inzichten oplevert;
3. Focussen op sterktes van medewerkers. Mensen worden in functies geplaatst omdat zij ergens in uitblinken en niet omdat ze over de gehele linie bovengemiddeld scoren. Drucker wijst erop dat er sporadisch mensen zijn geweest zoals Leonardo da Vinci die uitblonden op verschillende vakgebieden. Zelfs iemand als Goethe is vooral bekend geworden door zijn poëzie: zijn bijdrage aan filosofie en optiek was van veel mindere betekenis. Drucker is sceptisch over 'well-rounded people' zonder zwaktes: dat duidt eerder op middelmaat of zelfs incompetentie;

4. Focussen op de gebieden die het meeste impact hebben op de resultaten van het bedrijf. Voor gebieden die minder impact hebben, maken zij standaard procedures, voor gebieden met hoge impact hanteren zij *expert judgement* afhankelijk van de situatie;
5. Nemen van effectieve beslissingen door voldoende tijd voor beslissingen te nemen, vooral als het om persoonlijke kwesties gaat zoals personeelsbeleid omdat deze lange termijn impact hebben op bedrijfsresultaten.

Voor de derde tip is vanuit westers oogpunt niet gebruikelijk. In Nederland geeft men de voorkeur aan de hardwerkende voetballer Kuijt die op verschillende posities uit de voeten kan maar nergens echt wereldtop is, in plaats van de egoïstische Romario die een spits *pur sang* is. Drucker benadrukt echter dat leidinggevendenden met specialismen een beter team vormen dan leidinggevendenden die generalist zijn: specialisten kunnen elkaar aanvullen en elkaar ruimte geven op de gebieden waar de ander beter in is, terwijl generalisten nergens echt in uitblinken. Om diversiteit van leidinggevendenden mogelijk te maken moet de organisatie taakgericht zijn, en niet relatiegericht. Ook moeten functies voldoende uitdaging bieden zodat de werknemer niet alleen kan produceren wat minimaal verwacht wordt, maar boven zichzelf kan uitstijgen.

Als laatste benadrukt Drucker dat de onmisbare persoon niet bestaat: of de persoon is niet bekwaam, of de persoon is zo bekwaam dat zijn leidinggevende die niet bekwaam is hem gebruikt om zijn eigen falen te verdoezelen, of de persoon wordt op afstand gehouden om te voorkomen dat hij problemen aan de orde gaat stellen. Onmisbare personen dienen dus snel van functie te wijzigen zodat snel duidelijk wordt, wat de onderliggende oorzaak is.

The effective executive is een down-to-earth book zonder franjes en show. Management is een vak, dat net zoals andere vakken kan worden aangeleerd. Omdat Drucker zowel in de overheids- als private sector heeft gewerkt, zijn de tips universeel en voor iedere leidinggevende een goed handboek om effectiever te worden in zijn of haar werk.