

Management moet kleur bekennen

GOEDE MIX IN TEAM LEIDT TOT RESULTATEN

■ door MONIQUE HARMSSEN

Tien uitmuntende spitsen in een voetbalteam vormen geen garantie voor het kampioenschap. Hetzelfde geldt voor managementteams binnen bedrijven. Terwijl veel aandacht wordt besteed aan persoonlijke ontwikkeling van managers in spe ontstaan managementteams vaak min of meer bij toeval. Daarbij zijn leidinggevers vaak geneigd teamgenoten te kiezen die op hen lijken en met wie ze duidelijk overeenkomsten voelen, dit leidt tot een goede 'klik'. Te grote overeenkomsten kunnen leiden tot een te sterk 'wij-gevoel' en consensus en dat kan de dood in de pot zijn voor innovatie en vooruitgang.

Het beste team bestaat uit een mix van verschillende persoonlijkheden die elkaar kunnen stimuleren of corrigeren indien nodig. Steeds meer bedrijven erkennen inmiddels het belang van verschillende persoonlijkheden in het management. Er is dan ook een keur aan methoden om dit te bewerkstelligen en één daarvan is de 'Management Drive-test'. De methode brengt via kleurcodes in beeld wat mensen drijft in hun werk, waardoor ze worden gestimuleerd, wat hen frustrereert, hoe ze hun werk zien en welke aspecten van het werk energie opleveren of juist energie kosten.

Het model gaat uit van zes profielen. Zo zijn er mensen die vooral willen analyseren, begrijpen en doorgronden (geel), mensen die sociale verbanden vooropstellen (groen) of managers die resultaten en prestaties willen laten zien (oranje). Daarnaast spelen het creëren van zekerheid en duidelijkheid voor sommige professionals een rol (blauw) terwijl er ook mensen zijn die het liefst durf, tempo en kracht tentoonstellen (rood) en daartegenover staan mensen die veiligheid en een thuisgevoel zoeken (paars).

Voor verschillende taken kan via een kleurprofiel in kaart worden gebracht wat voor een soort mensen nodig is en hoe het huidige team eruitziet. Zo zullen voor commerci-

ele functies meer mensen met een oranje of rood profiel in aanmerking komen terwijl de boekhouding wellicht beter gebaat is bij meer mensen met een geel of blauw profiel. Als er grote en snelle verandingsprocessen plaatsvinden, zijn er ook mensen nodig die, zoals burgermeester Cohen van Amsterdam het pleegt uit te drukken, de boel bij elkaar weten te houden en de menselijke maat niet uit het oog verliezen, de zogenoemde 'groenen'. Door alle managementteams te testen op hun kleurverdeling kan eenvoudig in beeld worden gebracht waar de sterke en zwakke punten liggen en welke kwaliteiten nodig zijn voor een betere balans.

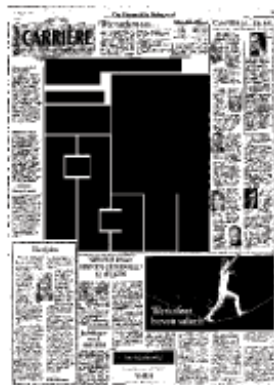
Anton Honnebier, hoofd Management Development Telegraaf Media Groep (TMG) en voorheen onder meer werkzaam bij de NS en de Bloemenveiling Aalsmeer, werkt al geruime tijd met de methode om organisatie- en cultuurveranderingen in werking te zetten.

"Veel bedrijven hebben moeite met cultuurveranderingen. Het bedenken van een nieuwe organisatiestructuur is vrij eenvoudig", aldus Honnebier. Je werkt het hele proces

door en na een jaar zit iedereen op een nieuwe plek. Maar daarmee ben je er niet. Dan komt de cultuurverandering en die is veel lastiger. Je moet dan het gedrag van mensen gaan veranderen en vaak zijn de mensen die het hardst roepen om een cultuurverandering de mensen die zelf de cultuur bepalen."

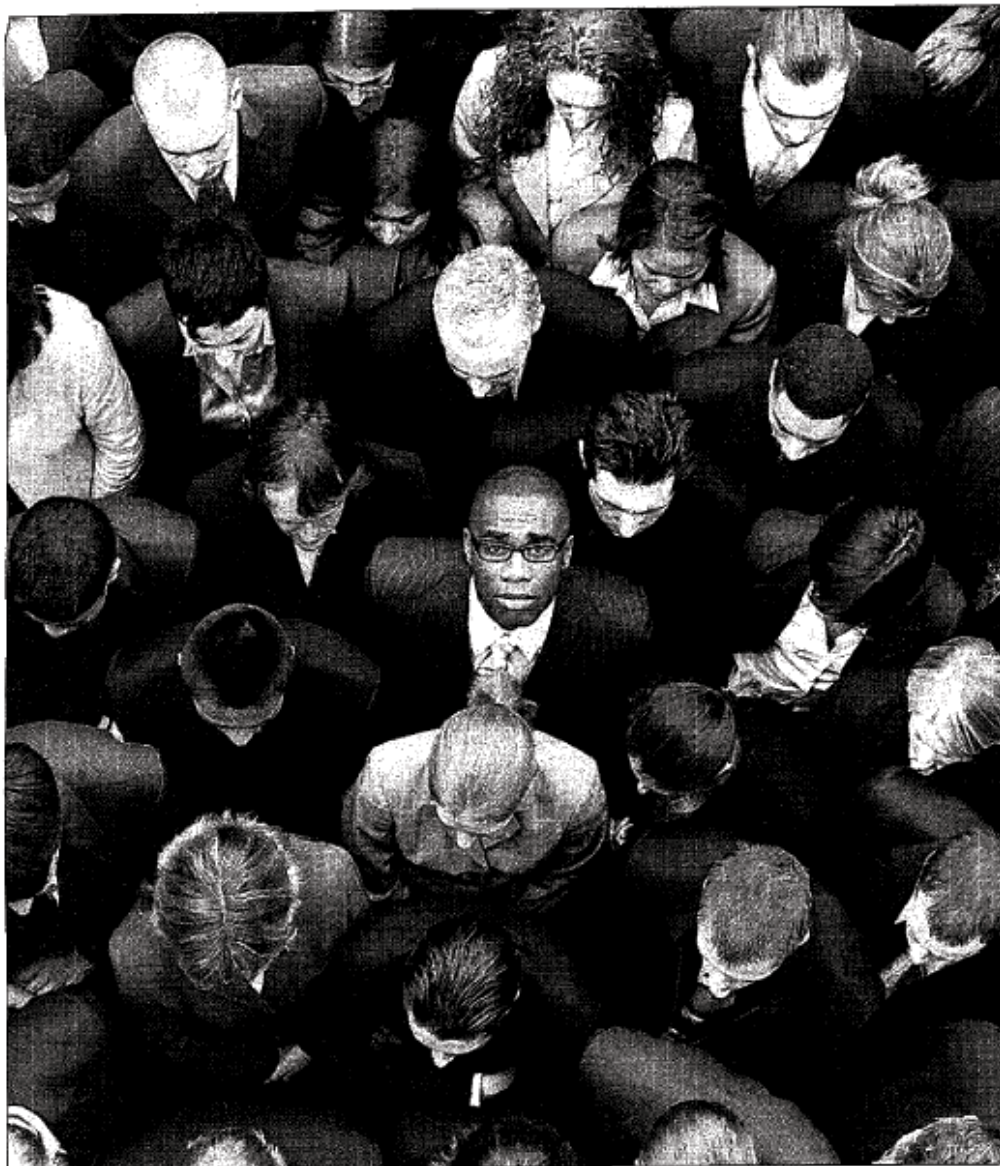
Met behulp van de geteste kleuren kan er een beter managementteam worden samengesteld en ook steeds meer bedrijven sturen hier op. "Van oudsher was de tendens bij De Telegraaf dat de raad van bestuur iemand aanwees, nu verloopt het veel procedureler en wordt iemand vanuit de organisatie aangewezen. Dat leidt in de meeste gevallen tot een betere uitkomst. De kleuren helpen ook om een organisatie in te schatten."

Bij veranderingsprocessen worden ook de normen en waarden van een bedrijf nog eens tegen het licht gehouden of aangescherpt. Ondernemingen of ingehuurde adviesbureaus vergeten volgens Honnebier hierbij nog wel eens de werkvloer te betrekken. "Je zag bijvoorbeeld bij de NS dat de machinisten en conducteurs niet meegingen in de veranderingen. Zij waren vaak op pad en als ze pauze hadden, zaten ze in het personeelsrestaurant, ze zagen nooit een manager. Dat laatste is belangrijk voor cultuurveranderingen. Je kunt normen en waarden alleen in de organisatie krijgen door mensen in hun directe doen en laten te beïnvloeden. Je hebt hiervoor een goed plannings- en beoordelingssysteem nodig. Mensen moeten weten wat er van hen wordt verwacht en hoe ze dat moeten doen. Je moet hieraan ook consequenties verbinden, dat is fundamenteel voor veranderingen."



Om deze moeilijke processen bespreekbaar te maken, is het volgens Honnebier van belang dat de juiste taal wordt gebruikt en Management Drives is hierbij een hulp. Door gebruik te maken van kleuren in plaats van termen is de boodschap volgens hem minder bedreigend. „Mensen gaan dan ook werkelijk nadenken over hoe hun managementteam er uit moet gaan zien.”

**Verandering
cultuur is
lastige
materie
Werkvloer
nog wel
eens
vergeten**



• *Overeenkomsten maar ook verschillen zijn nodig om een managementteam tot optimale prestaties te brengen.*

FOTO: GETTY IMAGES
