

Het gaat allemaal om prestaties

generaal-majoor E.J. Oliemans*

Als u aan het WK voetbal en het Nederlands elftal denkt, waar denkt u dan het eerst aan? De goede sfeer in de ploeg? De succesvolle oefencampagne? De uitstraling van de bondscoach? Het meest waarschijnlijke antwoord is: ze hebben niet eens de kwartfinale gehaald! Het gaat dus om de prestaties. Het belangrijkste van elke leider in elke organisatie is er voor te zorgen dat er gepresteerd wordt.

In mijn vorige bijdrage heb ik al gezegd dat het belangrijkste in de organisatie niet de mensen zijn, maar de goede mensen. Om een organisatie goed te laten presteren, moet de leider er voor zorgen dat zijn (goede) mensen goed presteren. De eerste zorg is niet zijn mensen het naar de zin te maken, of mensen opleidingsmogelijkheden te bieden, of ontwikkeltrajecten vast te stellen. Zelfs het als team werken is niet het belangrijkste. Nee, het gaat erom ze te laten presteren. Dat moet de focus zijn.

Die andere zaken kunnen goede hulpmiddelen of soms zelfs voorwaarden zijn om (beter) te gaan presteren. Ze mogen evenwel nooit los staan van die prestaties. In zijn studie *First, break all the rules*¹ geeft Marcus Buckingham aan dat de meest succesvolle mensen geen teamspelers bij uitstek zijn. Zij

zorgen niet per se voor een hoerasfeer op kantoor, op het schip of in de kazerne. Nee, zij zorgen er voor dat hun mensen gedreven presteren.

Dat betekent niet dat onze leiders allemaal 'Pattons' moeten worden. Een combinatie van goed laten presteren en er voor zorgen dat mensen met plezier naar hun werk gaan is natuurlijk ideaal. Want daarmee bind je mensen aan je organisatie. Maar nogmaals: het gaat in eerste instantie om het presteren. Steeds meer worden mensen binnen Defensie beoordeeld op prestaties. Niet iedereen is dat gewend. Er zijn mensen die zich in die nieuwe omgeving als een vis in het water gaan voelen. Goed presteren en daarvoor beloond worden maakt ook dat je met plezier naar je werk gaat.

Toch zijn er ook mensen die definitief afhaken. En dat terwijl ze soms al tientallen jaren binnen Defensie werkzaam zijn geweest. Bij wat doorvragen blijkt dat ze niet alleen nooit zijn aangesproken op prestaties, maar dat er zelfs nooit is verteld welke prestaties van hen werden verwacht. Ze blijken wel allemaal meesters te zijn in het maken van voorschriften en het opstellen van procedures. Maar het verleggen van de focus naar presteren blijkt voor een aantal een onmogelijke opgave.

Om een organisatie goed te laten presteren moet bekend zijn wie de beste mensen zijn.

* Generaal-majoor Oliemans is plaatsvervangend commandant van het Commando Luchtmachtstrijdkrachten.

¹ *First, break all the rules*, Marcus Buckingham, Simon & Schuster, 1999.

In de Militaire Spectator van april 2004 verscheen de eerste column van commodore E.J. Oliemans. Het thema was: betrouwbaarheid en vertrouwen. De column die u hier aantreft is zijn laatste. Wij danken onze collega voor zijn soms prikkelende bijdragen en weten dat het ook hem plezier deed. De redactie wenst hem tevens geluk met zijn nieuwe functie en de daaraan verbonden bevordering. Wij stellen u binnenkort de nieuwe columnist voor.

De hoofdredacteur

Het opsporen van die talenten blijkt niet eenvoudig. Bij selectiegesprekken blijkt ervaring en opleiding vaak veel meer gewicht in de schaal te leggen dan talent. Sterker: mensen worden van hogere functies uitgesloten omdat ze niet aan de opleidings- of ervaringseisen voldoen, ondanks hun ontegenzeggelijke talenten.

Uiteindelijk wordt het gelukkig na vele jaren toch meestal wel duidelijk wie de echte talenten zijn en wie niet. Maar er had meer gebruik gemaakt kunnen worden van die talenten, als het talent ook eerder zou zijn benut.

Wat nog moeilijk lukt is om een paar simpele gedragslijnen te hanteren om de organisatie als geheel beter te laten presteren: plaats je beste mensen op de belangrijkste plekken. Maak *nooit* een van je beste mensen verantwoordelijk voor een organisatie die al afgeschreven is. Investeer niet in mensen zonder talent. Geloof mensen niet die zeggen dat ellenlange coachingstrajecten voor niet-functionerende mensen helpen. Als duidelijk is gemaakt welke prestaties van mensen worden verlangd, dan moeten bij talentvolle mensen enkele coachingsgesprekken voldoende zijn om ze ook te laten presteren.

Als laatste gedragregel noem ik de lastigste: mensen vertellen dat ze onder de maat presteren. Het is de afgelopen jaren vele malen voorgekomen dat ik werd geconfronteerd

met de boodschap van leidinggevendenden dat een van hun medewerkers onvoldoende functioneerde. Op de vraag wat er allemaal met de betrokkene was besproken en wat daarvan op schrift was gesteld, was het antwoord steevast: niets.

De oorzaak daarvan is denk ik tweeledig. Ten eerste zijn slecht-nieuwsgesprekken veel lastiger dan goed-nieuwsgesprekken. Ten tweede was in de meeste gevallen nauwelijks sprake van afgesproken prestaties. Het was daarom heel moeilijk om hard te maken dat de betrokkene niet goed functioneerde.

Voor de leidinggevende betekent het dus een dubbele uitdaging: eerst de prestaties vaststellen die bereikt moeten worden en dat met de medewerkers afspreken; vervolgens hoeft ook alleen maar daarop te worden gestuurd. Natuurlijk moeten de randvoorwaarden waarbinnen gewerkt wordt bekend zijn, maar dat is geen onderwerp van de dagelijkse of maandelijkse sturing. Prestaties zijn dat wel. Het gaat dus inderdaad allemaal om prestaties.

Dit is mijn laatste 'Tegenwicht'. Ook dat heeft te maken met prestaties. Ik voel dat mijn prestaties als columnist gaan afnemen. Daarom geef ik graag de pen over. Ik heb met veel plezier mijn columns geschreven en heb met dankbaarheid de vele reacties in ontvangst genomen. ■

TEGGENWICHT