

.. Ik doe mijn best

Directeur Ellen Greve

Wie bij het KNGF Geleidehonden werkt is daar trots op. Al decennia lang is het KNGF een A-merk onder de trainingscentra. 'Wij tegen de rest' is een diepgeworteld gevoel. Elk jaar leiden de 65 medewerkers meer dan 80 honden op. Het resultaat moet steeds weer onberispelijk zijn, want elke afnemer dient volledig op zijn hond te kunnen vertrouwen. Die trots op het eigen merk heeft ook zijn keerzijde. Want wat goed is verander je niet. Maar ook voor het KNGF is de wereld in beweging. Directeur Ellen Greve is er de persoon niet naar om kansen te laten liggen. Zij voert haar eigen strijd. "Het lastigste van leiderschap is dat je soms zo moet sleuren. Ik ben al weer twee fasen verder als het idee nog moet landen". Aan Ellen Greve de vraag of die ongelijke snelheid te managen is.



gewoon

over het managen van ongelijke snelheden

Een gesprek met Ellen Greve is altijd een enerverende gebeurtenis. Greve weet wat ze wil en steekt haar mening niet onder stoelen of banken. Druk gebarend en met een stortvloed van woorden draagt zij haar vastomlijnde opvattingen uit. Hond Sita, vandaag met haar baas mee naar kantoor, kijkt er nauwelijks van op. Maar na anderhalf uur praten vindt ze het wel tijd worden voor een plas. Dus gaat deze journalist mee naar buiten. Bij het KNGF draait alles om honden en dat zul je weten ook.

“Het KNGF moet mee met de tijd. Er is meer concurrentie gekomen, de raskeuze verandert en het consumentisme neemt toe. Nu dicteert de klant het tempo, niet wij. Als het KNGF binnen twee maanden geen herder kan leveren stappen ze naar een ander toe. Vroeger was dat onbespreekbaar, nu passen we de planning aan. Prima ontwikkeling wat mij betreft. We zijn uiteindelijk niet voor onszelf bezig. Zo vind ik ook dat onze honden uitgerust moeten worden met een navigatiesysteem. Een hond zegt wel 'let op want er ligt een fiets voor je snufferd', maar hij kan je niet vertellen dat de Kalverstraat de derde weg naar links is. Dat doet die Tom Tom wel. Zo 'n systeem verhoogt de kwaliteit van ons product, dus daar moeten we wat mee. Een proef opgezet en wat blijkt, het helpt inderdaad. Noblesse oblige, dus wat mij betreft gaan we er voor. En dan begint het duwen en trekken. Hondenmensen kunnen namelijk best conservatief zijn. Dat idee van die plushond gaat daarom niet één twee drie de drempel over. Ik kan zeggen: 'je doet het maar', maar dat gaat niet werken. De trainers blijf ik om die reden uitnodigen

om mee te denken. Zonder vrijblijvendheid overigens. Ik heb natuurlijk wel gezegd dat ze nee mochten zeggen, maar eigenlijk wil ik dat helemaal niet horen!

Calvinistisch

“Ik heb geleerd te blijven overtuigen. Terwijl in mijn hoofd het debat allang is gesloten, blijf ik toetsen of alles wel duidelijk is. Dat binnen het MT én op de werkvloer dezelfde gedachtegang is gevolgd. Dan blijkt dat sommige medewerkers nog in een eerdere denkfase zitten en bezig zijn met 'moet ik niet dit of moet ik niet dat'. Terwijl in mijn ogen die discussie allang is gevoerd. Niet erg. Alles wat makkelijk gaat is niet leuk. Misschien ben ik wat Calvinistisch van aard, maar de mooiste momenten zijn toch die van bloed zweet en tranen en dan succes. Voorbeeld. De invoering van jullie systeem heeft de nodige weerstanden opgeroepen. Terwijl dat voor mij geen vraag is: het salarisgebouw moet gewoon op orde zijn. Dat proces heeft best lang geduurd, maar uiteindelijk is het ei gelegd en niet om jou te kietelen - iedereen is er tevreden over. Dat scheidt genoeg. Het onderwerp is nu volledig van de agenda af. Sterker, als we het er nu over hebben dan is dat in positieve zin.”

“Mensen houden niet van veranderen, maar niets is beter voor de mens. Wie toppers in zijn organisatie wil, moet zijn medewerkers telkens iets nieuws voorzetten. Dat houdt hen alert en bij de les. Een recent voorbeeld. Vanuit de overheid is een nieuw stedenbouwkundig concept gekomen waarin elke verkeersregulatie ontbreekt. Dus geen trottoirs, zebra's en >

verkeerslichten. Dat idee heeft grote gevolgen voor het gedrag van een geleidehond, omdat die zich per definitie op scheidslijnen zoals stoepen oriënteert. Recent heeft een trainer op eigen initiatief plaatsgenomen in een denktank die daarvoor is ingesteld. Dat stel ik enorm op prijs en maak daar direct geld en tijd voor vrij. Op dit punt verschillen mens en hond niet veel van elkaar: leren en waarderen versterken elkaar enorm. Veranderingsgezindheid, het oppakken van nieuwe initiatieven is een kernwaarde voor ons. Als ik hier iets nieuws voorstel verwacht ik dat daar enthousiast op wordt gereageerd of minimaal dat erover wordt

die onderlinge verbondenheid ook zijn schaduwzijde. Ik denk dat de mensen elkaar meer dingetjes vergeven dan uit het oogpunt van kwaliteit wenselijk zou zijn.”

Geen flauw idee

“Als manager moet je tegenwoordig uitkijken om geen baksteen naar je hoofd te krijgen. Het vak lijkt wel besmet, alsof het iets kwalijks heeft. Niet dat ik het een roeping vind hoor. Ik ben geen moedertje Theresia. Managen is een gave! Je moet het in je hebben, anders wordt het niets. Ik heb teveel voorbeelden van slechte managers gezien om te weten dat niet iedereen het

Wie toppers in zijn moet zijn medewerkers telkens

gediscussieerd. Ook door regelmatig nieuwe mensen aan te nemen houden we de vernieuwingsdrang erin. Dan heb ik natuurlijk wel het geluk dat wij nog steeds groter worden, zodat dit wat makkelijker kan. En iedere medewerker heeft hier de mogelijkheid in zijn leercurve te groeien. Senioriteit is niet de norm, maar wij waarderen die ontwikkeling wel.”

“Elke KNGF'er loopt over van trots. Dat geldt voor mij net zo. Ik stimuleer dat ook. Sterker, ik leg er graag de nadruk op. Op personeelsbijeenkomsten die wij hier regelmatig houden, spreek ik stevast de medewerkers toe. Wie iets bijzonders heeft gedaan, zoals een diploma halen of thuis een hond opnemen die in de kennel niet aarden wil, wordt in het zonnetje gezet. Daar ben ik alert op. De erkenning van jouw bijdrage door vakgenoten, dáár gaat het om. Dat telt enorm. Die trots op wie we zijn zorgt voor een grote onderlinge saamhorigheid. We doen het hier echt samen. Al heeft

zomaar kan. Alles valt of staat met hoe je je doelen haalt. De weg van papier naar realiteit. Strategie bepaald en wat doe je dan? Op het snijvlak van denken en doen voel ik mij thuis. Ik kan van een plan ook iets maken.

Op het pad blijven, daar ben ik goed in. Ik heb een bepaalde rechtlijnigheid. Ik vind het zelfs wel makkelijk om te zeggen: dat niet en dat wel. Wat ik doe is ook nooit toevallig. Als ik hier rondloop heeft alles zijn ankers in wat ik strategisch voor ogen heb. Wat ik oppak relateer ik voortdurend aan 'wat waren we ook al weer van plan'.”

'What makes a good manager?' weet ik overigens niet. Voor dit interview dacht ik: ik ga vijf superdefinities uit mijn hoofd leren en die gooi ik dan hier zo op tafel. Nederig blijven, principieel zijn, van dat soort dingen. En dan gaat Rolf naar huis met de gedachte 'tjonge wat is dat mens gegroeid'. De waarheid is: ik heb geen flauw

idee. Wat mij een goed manager maakt weet ik wel, maar wat een goed leider is weet ik niet. Ik ben er voor op cursus gegaan, maar ben geen steek opgeschoten. Op mijn vraag heb niets teruggekregen. Misschien is dat ook wel het antwoord. Managen is wat ik leuk vind en dat enthousiasme straal ik ook uit. Zoiets zal het wel zijn. In 5th level leadership geloof ik wel. Ik zal het overigens niet halen. Met niveau 3 of 4 ben ik al heel blij. Maar zonnenkoninggedrag is dodelijk. Ik denk dat veel managers er nu nog mee weggkomen. Uiteindelijk is dat niet het model. Daar ben ik van overtuigd. Ik wil een goed voorbeeld zijn, ik sta niet drie keer per week op de

golftbaan met zogenaamde relaties. Ik werk even hard, zo niet harder dan de rest. Dat dwingt respect af, daar ben ik van overtuigd. Ik maak nergens misbruik van, en declareer bijvoorbeeld heel weinig om ook daarin een voorbeeld te geven. En ik zorg dat mijn mensen zich niet voor mij hoeven te generen, dat ze denken, goh wat doet ze nou weer. Kortom, ik doe gewoon mijn best."

© Rolf Baarda 2008

organisatie wil, iets nieuws voorzetten.

