

Inhoud

Inleiding	7
1 Uitgangspunten voor managers	12
2 Je blijft leren	20
Over leren	20
Hoe leer je?	23
3 Jouw bijdragen en rol als manager	34
Mogelijke managementbijdragen	35
De manager in het midden	53
Samenwerking tussen 'boven en 'onder'	55
360° feedback	58
4 Hoe resultaatgericht stuur jij?	61
De toegevoegde waarde van de organisatie	62
Jouw toegevoegde waarde als manager	64
Wat is jouw dominante managementstijl?	68
Uitgangspunten resultaatgericht managen	72
5 Communiceren, een basisvereiste	83
Het communicatieproces	84
Een boodschap overbrengen	95
Informatie verzamelen	97
Commentaar geven op resultaten en gedrag	103

6	Leidinggeven is een vak ... jouw vak!	117
	De basis van leidinggeven: een ABC'tje	117
	Twee basisdimensies van leidinggeven	121
	Situationeel leidinggeven	124
7	Delegeren, het risico waard	140
	Waarom deleger je?	140
	Welke taken deleger je?	141
	Delegeren is lastig	143
	Hoe deleger je succesvol?	145
	Je hebt gedelegeerd, maar dan ...	149
8	Zo werk je aan samenwerking	151
	Samenwerking: oplossing of probleem?	153
	Een teamdoelmatigheidsmodel	158
	Het teamdoelmatigheidsmodel uitgewerkt	164
	Een specifieke vorm van samenwerken: vergaderen	176
	Samenwerking tussen groepen	184
9	En wie zorgt er voor jou en je medewerkers?	191
	Wat is stress?	192
	Hoe versterk je je weerbaarheid in stresssituaties?	201
	Hoe goed zorg jij voor je mensen?	216
10	Baas over je tijd	224
	Jouw leven en tijd	224
	De verlokkingen van het werk en de perfecte werkdag	229
	Jouw tijdsaanpak: het persoon-werk-tijd-model	231
	Epiloog	244
	Alfabetische literatuurlijst	246
	Literatuur per hoofdstuk	250

Inleiding

Als manager van deze tijd moet je aan hoge verwachtingen voldoen. Je bent van vele markten thuis. Je moet daadkrachtig kunnen optreden en op allerlei vragen een pasklaar antwoord hebben.

- Hoe bereik je de gewenste resultaten binnen je afdeling?
- Hoe stimuleer je de betrokkenheid en inzet van je medewerkers?
- Hoe vergroot je de zelfstandigheid, het initiatief en de ondernemingszin van je medewerkers?
- Hoe beïnvloed je de onderlinge verhoudingen en zorg je ervoor dat je team goed samenwerkt met andere afdelingen in de organisatie?
- Hoe vergroot je de flexibiliteit en inzetbaarheid van je medewerkers?
- Op welke manier zorg je goed voor je gezondheid én die van je medewerkers?
- Hoe houd je je eigen werk leuk en zinvol?
- Wat mag je aan ondersteuning en helderheid van je organisatie verwachten?

Al deze vragen komen in dit boek aan de orde. Managen is complex en omvat vele aspecten. Je hebt de zorg voor het *onderhoud* van je organisatie en je medewerkers, opdat ze effectief en efficiënt blijven functioneren. Ook geef je als manager sturing aan een continu proces van *verbetering* en *vernieuwing*; een proces dat zowel betrekking heeft op werkprocessen als op medewerkers. Je staat voor de opgave om telkens te leren en anderen aan te zetten tot leren: een *lerende manager*. Iemand die zijn vakman-

schap ontwikkelt, iemand die op een gezonde basis organisaties en mensen aanstuurt en begeleidt naar een zo zelfstandig mogelijk functioneren.

In de ideale situatie houd je je eigen ontwikkeling nauwlettend in de gaten en ben je een voorbeeld voor je medewerkers. Je let ook goed op de externe ontwikkelingen. Je bereidt jezelf, je medewerkers en je organisatie zo goed mogelijk voor op continue veranderingen. Tegelijk besef je dat je die veranderingen slechts in beperkte mate kunt beïnvloeden. Daarom pas je de producten en diensten van je organisatie aan op basis van je eigen kracht.

Met grote regelmaat sta je *als persoon* centraal in dit boek. In de eerste hoofdstukken toets je de uitgangspunten van waaruit je denkt en werkt. Je krijgt instrumenten aangereikt om je persoonlijke ontwikkeling vorm te geven. In de laatste hoofdstukken stimuleren wij je nogmaals om na te denken over wat van blijvende waarde is en bieden we je tips en adviezen om van daaruit te handelen. Het middenstuk biedt je volop mogelijkheden om je vakmanschap te versterken.

Wat staat er in dit boek?

Dit boek bevat een groot aantal handvatten om in allerlei situaties adequaat te kunnen optreden. Het biedt je een leidraad voor je handelen. We geven je modellen, tips en adviezen en waarschuwen je voor valkuilen. Af en toe tref je kaders met theoretische achtergronden aan. Deze belangrijke informatie willen wij je niet onthouden. Door het boek heen vind je verhalen van leidinggevend in organisaties; praktijkvoorbeelden van herkenbare situaties zoals we die in onze advies- en trainingspraktijk tegenkomen.

We leggen je in hoofdstuk 1 een aantal uitgangspunten voor effectief managersgedrag voor. Je kunt je dagelijks handelen daaraan toetsen. De meer concrete uitwerking van deze punten volgt

in de rest van het boek. In hoofdstuk 2 gaat het over leren en zelfontwikkeling. Wij vinden dat leren en het vermogen om te leren de permanente aandacht van elke manager verdienen. In hoofdstuk 3 staat je managementfunctie centraal en gaan we na op welke manier je een succesvolle bijdrage binnen je organisatie kunt leveren. Hoofdstuk 4 gaat specifiek in op resultaatgericht managen. Hieruit blijkt meteen hoe resultaatgericht je te werk gaat. Hoofdstuk 5 gaat over de basisvaardigheden van goed en effectief communiceren. We staan stil bij 'een boodschap overbrengen', 'informatie verzamelen' en 'commentaar geven'. In hoofdstuk 6 wordt de kern van leidinggeven uitgewerkt: het begeleiden van medewerkers naar een zo zelfstandig mogelijk functioneren. Hoe beïnvloed je je medewerker op een positieve manier? In hoofdstuk 7 staan we uitgebreid stil bij het 'loslaten' zonder de controle te verliezen: delegeren. In hoofdstuk 8 wordt de aandacht verlegd naar het managen van samenwerking. We gaan in op de samenwerking binnen een team, de samenwerking tussen teams onderling en de afstemming tussen 'hoger' en 'lager' in de organisatie.

In het hele boek staat de persoon van de manager – jij – centraal, maar hoofdstuk 9 en 10 richten zich nog specifieker op jouw persoonlijk functioneren. Hoofdstuk 9 handelt over de vraag: 'Hoe zorg je goed voor jezelf en je medewerkers?' In het slothoofdstuk gaan we in op de manier waarop je met je kostbare tijd omgaat.

Dit boek staat vol tips en adviezen die je in de praktijk een helpende hand bieden. Neem het ter hand op het moment dat je een probleem tegenkomt en denkt: hoe ging dat ook alweer, waar moet ik op letten? Wij hopen dat dit boek je op zo'n moment helpt om de situatie de baas te blijven en het evenwicht in stand te houden tussen jezelf en je werk.

Met dit boek willen we bijdragen aan je ontwikkeling. Het is goed als je af en toe stilstaat bij je sterke en minder sterke kanten als manager en dat je nadenkt over vragen als:

- Waar ben ik goed in als manager? Wat gaat mij niet goed af?
- Wat is binnen mijn organisatie hard nodig? Sluit dat aan bij waar ik goed in ben?
- Wat wil ik in deze situatie, in mijn afdeling, nu en straks in de toekomst?
- Op welke manier zorg ik er zelf of via anderen voor dat dingen verbeteren?

EEN EFFECTIEVE MANAGER:

- zorgt goed voor zichzelf
- heeft zelfvertrouwen en zelfrespect
- weet wat hij met zijn organisatie wil
- stapt op dingen af en toont initiatief
- durft risico's te nemen en is weerbaar bij tegenslagen
- is geloofwaardig voor zichzelf, zijn medewerkers en hoger management
- is besluitvaardig en lost problemen op
- communiceert helder en direct met zijn omgeving
- geniet van zijn successen en leert van mislukkingen en teleurstellingen
- bezit relativeringsvermogen: 'Een kleinigheidje hou je altijd.'

Deze kenmerken zijn bijzonder effectief gebleken. We werken ze daarom in de volgende hoofdstukken verder uit. We hopen dat *Als manager je vak is* zijn waarde in je werk en leven zal bewijzen.

Onze uitgangspunten zijn geïnspireerd door de praktijk binnen Schouten & Nelissen en door de vragen waarmee deelnemers aan trainingen en coachingssessies bij ons komen. Het gedachtegoed

van Zenger & Miller / Leersystemen Nederland droeg in belangrijke mate bij aan Antons ontwikkeling als managementtrainer/-adviseur op de Hogeschool Den Bosch. Daarnaast zijn ze uitdrukking van het belang dat we hechten aan de wil om samen met anderen resultaten te bereiken.

Wij danken onze collega's en klanten voor hun tips en adviezen.

Voor de leesbaarheid gebruiken we de mannelijke vorm van leidinggevende, manager en medewerker. Daarmee sluiten we geenszins onze vrouwelijke lezers uit.

Met het woord 'organisatie' bedoelen wij naast het grote geheel ook je eigen divisie, sector, afdeling, projectteam of werkoverleg.

Bij de herziene druk

Met plezier hebben we geconstateerd dat de eerste druk van *Als managen je vak is* door veel lezers wordt gewaardeerd vanwege de leesbaarheid en de praktische bruikbaarheid. Toch was het nodig om bij de herziene druk een aantal wijzigingen aan te brengen en aanvullingen te geven.

Hierbij danken wij de volgende gebruikers en collega's voor hun commentaar: Nicole Bremer, Richard de Vries, Roderik Bender, Tjeu van Heck, Sandra Tulp en Jolet Plomp.

Anton van den Dungen
Coen Dirx

1 Uitgangspunten voor managers

Hieronder geven wij je een aantal uitgangspunten voor effectief gedrag van de manager. Het gaat immers om de vraag of je met je dagelijks handelen de effecten bereikt die jij, je medewerkers en de organisatie nastreven. Wij denken dat deze uitgangspunten jou en je medewerkers stimuleren tot het nemen van initiatieven, resultaatgerichtheid en flexibiliteit, zonder last te hebben van bovenmatige stress.

Onze uitgangspunten zijn:

1. Draag je richtinggevende visie regelmatig en met overtuiging uit.
2. Zelfrespect is de basis van goed functioneren; zorg voor zelfvertrouwen.
3. Je hebt elkaar nodig voor het realiseren van resultaten.
4. Onderneem actie als zaken niet goed gaan.
5. Zorg dat je geloofwaardig blijft.

1. Draag je richtinggevende visie regelmatig en met overtuiging uit

Als manager heb je een duidelijke visie nodig op je rol als leidinggevende. Weet je wat je de komende tijd met je organisatie wilt? Hoe realistisch of utopisch heb je dat geformuleerd? Wat is volgens jou het effect op je medewerkers als je nauwelijks kunt

aangeven wat je met je organisatie wilt, als je slechts in vage termen de plannen voor de toekomst weet te schetsen? Hoe kunnen je medewerkers weten wat belangrijk en minder belangrijk is als je hun dat niet vertelt?

Je hebt dus duidelijke opvattingen nodig over het functioneren van je organisatie nu en in de toekomst: een visie. Je visie bestaat uit een weloverwogen opvatting over de kern van de organisatie en de rol van het management. Je weet wat de toegevoegde waarde is en wat die in de toekomst zal zijn. Je hebt eigen opvattingen over wat van jou als manager wel en niet verwacht mag worden. Je kunt aan je directe medewerkers en de organisatieomgeving duidelijk maken welke meerwaarde je wilt ontwikkelen en hoe je dat wilt doen.

Een waarschuwing is hier op haar plaats. Een visie die niet wordt omgezet in actie en concreet handelen, leidt tot teleurstelling bij jou en anderen.

Je visie richt zich concreet op je eigen organisatieonderdeel binnen het geheel (welke bijdragen lever je nu én in de toekomst?) en is gerelateerd aan de relevante buitenwereld (wie zijn je opdrachtgevers en afnemers?). Je verwoordt je opvattingen zo enthousiast dat je anderen erdoor inspireert. Dit lukt alleen als je visie nauw aansluit bij je persoonlijke opvattingen en bij de dingen waar je werkelijk warm voor loopt. Je blijft nieuwsgierig kijken naar je eigen organisatie. Dit betekent dat je ontvankelijk en flexibel bent. En – heel belangrijk – je checkt regelmatig of je medewerkers weten wat je visie is. Je gaat na of ze weten wat hun eigen bijdrage is en die van hun afdeling.

Je staat met beide benen op de grond, je straalt optimisme en vertrouwen uit en bent ruimhartig. Je hebt een politieke en strategische gevoeligheid en genereert die ook binnen de organisatie. Je weet welke machtsverhoudingen en verschillende belangen binnen je organisatie spelen of kunnen gaan spelen.

Kortom, je visie schetst een reëel en aantrekkelijk toekomstbeeld dat voldoet aan de volgende criteria:

<i>Voorstelbaar</i>	schets een duidelijk toekomstbeeld
<i>Aantrekkelijk</i>	zorg dat dit beeld de belanghebbenden (medewerkers, klanten, hogere leidinggevenden) aanspreekt
<i>Haalbaar</i>	concretiseer je visie in haalbare doelen
<i>Gericht</i>	zorg dat het beeld duidelijk genoeg is om bij besluiten en keuzes als leidraad te dienen
<i>Flexibel</i>	zorg dat het beeld ruimte biedt voor variaties bij veranderende omstandigheden
<i>Communiceerbaar</i>	je kunt je visie in vijf minuten begrijpelijk uitleggen.

2. Zelfrespect is de basis van goed functioneren; zorg voor zelfvertrouwen

Hoe denk je dat een medewerker met weinig zelfvertrouwen functioneert? Stel dat je vrijwel nooit iets doet om zijn zelfvertrouwen te onderhouden of te versterken. Stel dat je continu kritisch reageert op zijn prestaties, dat je zijn kwaliteiten negeert en dat je hem voortdurend voorhoudt dat hij er nog lang niet is. Wat gebeurt er met die medewerker? Wat gebeurt er met mensen die geen zelfvertrouwen hebben? Wat is het effect op hun werkgedrag en prestaties?

Zelfrespect is de basis van goed functioneren. Dat geldt voor jezelf én voor je medewerkers.

Het is je taak om je mensen alert te houden. Je bent de aanjager. Je spreekt mensen aan op gemaakte afspraken, zowel als het goed gaat als wanneer het niet goed gaat. Dat doe je helder, consequent en als het moet hard. Maar ook fair en vooral met respect voor die ander, vanuit je hart. Hardt met dt dus. Daarnaast is aandacht voor wat je medewerker bezighoudt van wezen-