

COEN DIRKX
ANTON VAN DEN DUNGEN

BASISVAARDIGHEDEN VOOR LEIDINGGEVENDEN

ALS
MANAGEN
JE VAK IS



THEMA.

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 vakmanschap 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 leidinggevendenden 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 daar-

aan 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 specifiek 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.

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.

2 Je blijft leren

Dit hoofdstuk gaat over leren en zelfontwikkeling. In de praktijk wordt vaak een beroep gedaan op je flexibiliteit. De organisatieomgeving vraagt om aanpassing aan veranderingen. Je moet je anders gaan gedragen en oude vormen van gedrag vervangen door nieuwe. De vaardigheid om je blijvend te ontwikkelen is een cruciale succesfactor. De discussie of leidinggevende capaciteiten aangeboren of aangeleerd zijn, bestaat al lang. Wij zijn ervan overtuigd dat leidinggeven een vak is dat je kunt leren. Iets waarin je je kunt verbeteren en vernieuwen.

We omschrijven eerst wat leren is en wat de verschillende fasen in een leerproces zijn. Vervolgens laten we zien hoe je je gedrag onder de loep kunt nemen en veranderen. We bieden je handvatten om nieuw gedrag aan te leren en in de praktijk te brengen. Op deze leertips bouw je in de rest van het boek voort.

Over leren

Wanneer is er sprake van leren? Dat is eigenlijk heel simpel: als je het geleerde toepast in je praktijk, als het leidt tot zichtbare en blijvende gedragsverandering. Een uitspraak als: 'Ik heb veel geleerd', waarmee sommigen een training afsluiten, zegt nog niets. Wat heb je dan geleerd en waaruit blijkt dat? Leren is meer dan weten. Het gaat om je gedrag. Merken anderen in je omgeving dat je gedrag veranderd is? Ben je effectiever, efficiënter en plezieriger gaan handelen (voor jezelf of anderen)? Kun je

dit handelen herhalen en toepassen in verschillende situaties? Als je deze vragen positief kunt beantwoorden, heb je in onze opvatting geleerd.

UIT DE PRAKTIJK

Laura was vier jaar toen zij met sinterklaas rolschaatsen kreeg. Na één keer proberen lagen de rolschaatsen meer dan een jaar onder de kapstok. Ze had er geen zin meer in, ook al konden haar vriendinnetjes al aardig rolschaatsen. Afgelopen najaar ging Laura samen met wat andere kinderen weer oefenen. Ze viel vaak, maar nu bleef ze het proberen en na een paar dagen stond ze trots te zwaaien: 'Ik kan het!' Ze had het begin geleerd. Ze zwaait nog met haar armen en moet nog nadenken over wat ze doet. Nog een tijdje oefenen en ze zal zonder na te denken rondrijden en het buurjongetje van vier stimuleren om het ook te proberen. Ze heeft leren rolschaatsen.

Zie je overeenkomsten met je eigen leerervaringen? Leren gaat niet vanzelf. Het kost moeite. Het is vallen en opstaan, met successen en teleurstellingen. Je leerde op veel verschillende manieren. Je leerde als kind omdat bepaald gedrag beloond of gestraft werd. Je leerde ook omdat je goed keek naar voorbeelden in je omgeving en hun gedrag na-aapte. Omdat je nadacht over hoe iets beter zou kunnen. Omdat je al doende ontdekte wat wel en wat niet tot het gewenste resultaat leidde. Je leerde doordat je je voornam om iets te worden of te ontwikkelen, omdat je ontvield wat je uitprobeerde en het daarna bleef proberen. Je leerde omdat je het wilde. Zo heb je je allerlei vaardigheden eigen gemaakt. Zo heb je beelden over jezelf, je omgeving en de wereld ontwikkeld en breidde je gedragsrepertoire zich steeds verder uit.

We onderscheiden in het proces van kennis- en vaardigheidsontwikkeling vier fasen:

1. Onbewust onbekwaam

Je weet niet dat je bepaalde vaardigheden niet beheerst. Als je geconfronteerd wordt met nieuwe eisen in je werk (door een nieuwe baan, een nieuwe functie of veranderende omstandigheden), ontwikkelt zich een besef van:

2. Bewust onbekwaam

Je weet dat je iets niet kunt. Dat is vaak frustrerend. Herken je de volgende reacties?

- Je vermijdt de situatie en gedraagt je als een struisvogel. Je doet net of er niks aan de hand is en misschien vergeet je wel dat er iets nieuws van je verwacht werd.
- Je richt je aandacht vooral op wat je nog niet kunt en ondermijnt daarmee je zelfvertrouwen. ('Wat ben ik toch een sukkel', 'Dat lukt me nooit.')
- Je wordt gegrepen door de nieuwe uitdaging en creëert bewust leermomenten om de onbekwaamheid om te zetten in bekwaamheid. Je start het leerproces van gericht handelen. Dat gaat met vallen en opstaan op weg naar:

3. Bewust bekwaam

Je weet dat je iets kunt, maar het kost nog veel moeite. De overstap naar deze fase vraagt veel van je. Je laat oude gewoontes achter en je beseft je onhandigheid en onvermogen. Deze fase gaat met ups en downs gepaard. Als je je hoofd er niet bij houdt, vergeet je snel en maak je je het nieuwe niet eigen. Door bewust, gericht en systematisch aandacht te besteden aan je leerproces, door met volharding te blijven oefenen, slijpt het nieuwe gedrag

zich in en wordt het steeds vanzelfsprekender. Op dat moment bereik je het laatste leerstadium:

4. Onbewust bekwaam

Nieuw gedrag is geïntegreerd in je totale handelingspatroon. Het is al bijna een automatisme geworden, zoals een ervaren automobilist in veel situaties niet meer weet dat hij schakelt, in de spiegels kijkt en afremt als voor hem remlichten opdoemen. Het geleerde maakt deel uit van je vaardigheden, ervaringen en opvattingen. Je beseft in de meeste situaties niet dat je op een bepaalde manier handelt en waarom je dat doet. Slechts in uitzonderlijke situaties denk je na over hoe je iets gaat aanpakken. Je hebt nieuwe gewoontes ontwikkeld en kunt je aandacht op nieuwe dingen richten. Je kunt weer op een hoger niveau of op andere terreinen bij fase 2 (bewust onbekwaam) verdergaan, want leren houdt nooit op.

Hoe leer je?

Leren houdt meer in dan het lezen van een studieboek en onthouden wat er staat. Leren is het verwerken van informatie, het omzetten van gedachten en bedoelingen in handelen. Leren kun je opvatten als een cyclisch proces dat zich in het dagelijks leven voortdurend herhaalt. Leren bestaat uit vier fasen: *waarnemen, analyseren, beoordelen en beslissen* en *doen*. Voor blijvende gedragsverandering zijn ze alle vier nodig. Het maakt niet uit waar je start in de 'leercirkel'.

Een 'doener' heeft het nodig om de effecten van zijn handelen te bekijken, te analyseren en beoordelen, en kan daarna weer lekker aan de slag. Een 'denker', die eerst alles goed wil afwegen, zal toch een keer moeten besluiten om wat aan te pakken, iets uit te proberen en daar vervolgens weer van te leren. Voor een 'dromer',

3 Jouw bijdragen en rol als manager

Jouw bijdragen zijn waarschijnlijk heel divers en lang niet altijd even duidelijk. Dat is niet zo vreemd, omdat de meeste organisaties permanent veranderen. Deze voortdurende turbulentie in organisaties vraagt van jou als manager niet alleen om activiteiten als plannen, organiseren en controleren. Je moet ook kwaliteiten ontwikkelen in het nemen van risico's, het gezamenlijk leren van fouten, je moet leren openstaan voor nieuwe ideeën en in staat zijn om energie vrij te maken bij je medewerkers. Steeds meer aandacht gaat uit naar het ontwikkelen en uitbouwen van betekenisvolle relaties tussen jou en je medewerkers, tussen je medewerkers en de doelen van de organisatie, en tussen je organisatie en je afnemers. Door die vele verschillende eisen is de vraag 'Wanneer doe ik mijn werk als manager goed?' voortdurend relevant.

We kijken op verschillende manieren naar je rol en positie als manager. We gebruiken de modellen van Ichak Adizes en Robert Quinn om te beschrijven op welke dimensies een manager actief kan zijn. Vervolgens stimuleren wij om na te denken over de vraag: 'Wanneer doe ik het goed?' Daarbij staan we stil bij de rol en het gedrag dat je binnen je organisatieonderdeel vervult en hoe je helder kunt krijgen wat er van je verwacht wordt en wat je van jezelf verwacht. Je krijgt manieren aangereikt om je verwachtingen af te stemmen op die van je omgeving. Ten slotte gaan we in op je

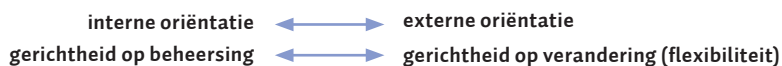
positie tussen het hoger management en de groepen waaraan je leidinggeeft. We reiken je mogelijkheden aan om je eigen positie te versterken en de samenwerking met zowel ‘boven’ als ‘onder’ te bevorderen.

Mogelijke managementbijdragen

Zowel voor de beginnende als voor de ervaren manager is het van belang om regelmatig na te denken over de vraag: ‘Richt ik mij op de goede dingen?’ Je wordt net als iedere manager geconfronteerd met dilemma’s. Je moet oog hebben voor ontwikkelingen in de omgeving, maar ook aandacht besteden aan de interne organisatie. Je wilt inspelen op externe veranderingen, de organisatie klaar maken voor de toekomst, en de flexibiliteit van je organisatie en je medewerkers versterken. Tegelijkertijd besef je dat de bestaande organisatie moet doorwerken, dat je grip dient te houden op de effectiviteit en de doelmatigheid van je organisatie en dat informatie- en communicatiekanalen open moeten blijven. Al deze aspecten zijn nodig om een gezond voortbestaan van je organisatie te garanderen.

Profiel van de manager

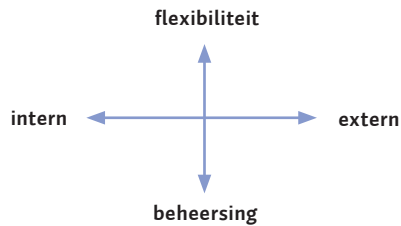
Binnen het werkkerrein van de manager onderscheiden we in navolging van Adizes twee hoofddimensies:



Je doet er goed aan om regelmatig aan alle vier de aspecten aandacht te besteden:

- Je zorgt dat zaken goed geregeld zijn (beheersing).
- Je zorgt ervoor dat je organisatie is voorbereid op onverwachte situaties en op de toekomst (flexibiliteit).

- Je zorgt ervoor dat de afstemming met de omgeving goed verloopt en de concurrentiepositie stevig blijft (extern).
- Je draagt zorg voor de interne processen en verhoudingen, en de ontwikkeling van je medewerkers (intern).



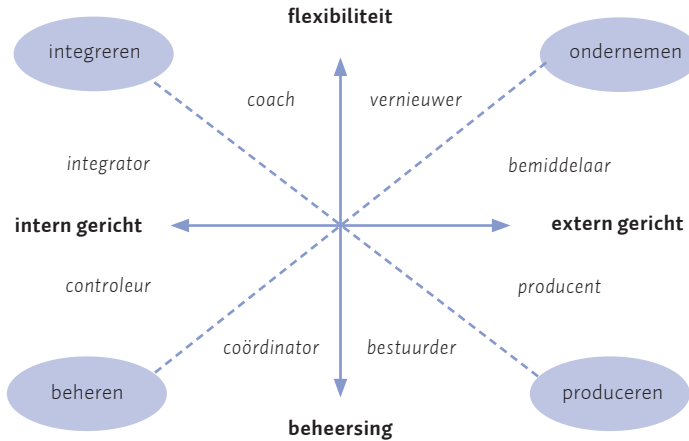
Dwars op de twee hoofddimensies zijn nog twee tegenstellingen te plaatsen:



Op deze vier verschillende oriëntaties heb je je meer of minder sterk ontwikkeld. Je voelt je er meer of minder prettig bij. Hieronder staan ze in wat steekwoorden naast elkaar.

Ondernemen	Beheren	Produceren	Integreren
langetermijndoelen	behouden wat is	korte termijn, wat moet er gebeuren?	middellange termijn
naar buiten gericht	naar binnen gericht	taak- en resultaatgerichtheid	medewerkers, onderlinge afstemming
visie initiatiefrijk, ontwikkelen	efficiency bewaker van procedures/ regels	effectiviteit maken, doen	gerichtheid
risico's nemen	zekerheden inbouwen	besluitvaardigheid	samenbindend
creatief, vernieuwend	systematisch, ordelijk werken	prestatiegericht met bestaande middelen	gericht op ontwikkeling van mensen

Een compleet profiel van een manager ziet er dan als volgt uit:



Naar R.E. Quinn e.a., Handboek managementvaardigheden

Ben je een alleskunner?

Als je dit model overziet, kun je je afvragen of je een alleskunner moet zijn. Ben je alleen een goede manager als je aan alle aspecten de juiste bijdragen levert? Zijn al die verschillende rollen op elk managementniveau nodig? Vraagt elk type organisatie en/of elk type afdeling dezelfde rollen van een manager? Natuurlijk niet.

Voor een hoofd Boekhouding zal de nadruk meer liggen op de beheersmatige aspecten van het managen en voor een hoofd Research & Development (R&D) zullen de innovatieve elementen belangrijker zijn. Maar het hoofd Boekhouding zal ook periodiek vernieuwingen doorvoeren, bijvoorbeeld de invoering van een nieuw automatiseringssysteem. En het hoofd R&D moet ook oog hebben voor de beheersbaarheid van alle projecten en voor de juiste persoon op de juiste plaats.