

1 De vakbekwame manager

Openingscase

Sociale vaardigheden stimuleren de winst¹

Managers en directeuren die puur gericht zijn op harde resultaten en cijfers, doen de winstcijfers uiteindelijk meer kwaad dan goed. Het ontbeert hen namelijk aan de vaardigheden om samen te werken en anderen te inspireren. Deze harde conclusie trekken Green Peak Partners en de School of Industrial and Labor Relations van Cornell University. Ze stellen dat leidinggevenden met goede sociale vaardigheden betere resultaten neerzetten.

Leidinggevenden die zich autoritair opstellen, blijken minder competent en hebben minder strategisch inzicht. Managers die arrogant, te direct, ongeduldig en koppig zijn, leveren minder goede financiële resultaten en scoren lager op zakelijk/technisch inzicht, inspirerend vermogen en leidinggevende capaciteiten. Leidinggevenden die zich bewust zijn van hun eigen sterke en zwakke kanten scoren over het algemeen het best. Een van de verklaringen hiervoor is dat managers die hun zwakke kanten kennen, eerder mensen in dienst nemen die juist goed zijn op die gebieden waar zij tekort schieten. Dit gegeven wordt maar al te vaak over het hoofd gezien als organisaties potentiële leiders evalueren.

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- begrijpen wat management inhoudt;
- uitleggen waarom vaardigheden van essentieel belang zijn voor succesvol management;
- beschrijven welke vaardigheden van essentieel belang zijn voor succesvol management;
- aangeven hoe dit boek je zal helpen om je vaardigheden te ontwikkelen.

Dit hoofdstuk behandelt de kwaliteiten die managers moeten hebben om hun werk goed te doen. Daarom is de titel van dit hoofdstuk 'De vakbekwame manager'. Dit is tevens het uitgangspunt en de basis van de rest van het boek. Er wordt een beproefd model van leerprincipes gepresenteerd en beschreven hoe je je carrière moet plannen. Met een online quiz en oefeningen stel je vast wat je al weet en waar je aan zult moeten werken tijdens de cursus. Aan het einde van het hoofdstuk staat een samenvatting en wordt aangegeven hoe de rest van het boek is opgebouwd. Zelfkennis is van belang om je goed van je taken te kwijten. Dat geldt voor elke functie, maar zeker voor een managementfunctie. In een dergelijke functie draag je immers verantwoordelijkheid voor de

prestaties en het welbevinden van andere mensen. Je kunt meer over jezelf te weten komen door gebruik te maken van de mogelijkheden die persoonlijkheidsonderzoek met zich meebrengt. Tegenwoordig krijg je al een indicatief beeld wanneer je een test doet op internet (er zijn vele mogelijkheden).

Vaak wordt een persoonlijkheidstest gebaseerd op het Big Five-persoonlijkheidsmodel. De naam van dit persoonlijkheidsmodel slaat op de vijf karaktertrekken die het onderscheidt. Een belangrijk kenmerk van de Big Five is dat de scores op de karaktertrekken normaal verdeeld zijn. Dat wil zeggen dat je volgens de test niet per se óf extravert óf introvert bent. Je kunt ook iets ertussenin zijn. Hierdoor voelen deelnemers aan de test minder weerstand als ze de testscore zien. Ze hebben minder het gevoel dat ze in een hokje zijn gestopt. De volgende karaktertrekken worden onderscheiden:

- *Extraversie*: De mate waarin een persoon behoefte heeft aan contact met anderen. Extraverte mensen zijn sociaal, actief, praatgraag, gericht op personen, optimistisch. Introverte mensen werken het liefst alleen of in een rustige omgeving.
- *Inschikkelijkheid (vriendelijkheid)*: Gedraagt iemand zich meestal meegaand, tolerant en hulpvaardig? Of juist wat meer competitief en weinig medewerkend?
- *Zorgvuldigheid*: Gaat een persoon georganiseerd en doelgericht te werk, of ongestructureerd en doeleloos?
- *Emotionele stabiliteit*: Dit is het andere uiterste van neuroticisme. Neurotische mensen maken zich veel zorgen, zijn onzeker en nerveus. Emotioneel stabiele mensen zijn tevreden met zichzelf, ontspannen en weinig emotioneel.
- *Openheid voor ervaring/ideeën*: Openheid in de zin van het op zoek gaan naar nieuwe ervaringen. Mensen die hoog scoren op deze schaal zijn nieuwsgierig en fantasievol. Mensen die laag scoren, zijn down-to-earth, en houden zich het liefst bezig met de feiten van het hier en nu.

Op internet zijn talloze mogelijkheden om deze test te doen.

1.1 Managementvaardigheden en effectief management

Paul Polman is topman bij Unilever. Pauline Bok is directeur van basisschool 'De Lichtboei' in Kootwijkerbroek. Jeroen Langbroek is vestigingsleider bij B&P Groep Accountants en Adviseurs in Arnhem. Didier Piets is coördinator bedrijfseconomie aan de HAN te Arnhem, Conny Duel is Manager HRM bij Vialis, Martin Kraaijenvanger is hoofd Burgerzaken en Belastingen bij de gemeente Ede.

Ook al hebben deze mensen banen met verschillende namen en werken ze in organisaties die andere producten of diensten leveren, ze hebben één ding gemeen: het zijn *managers*. Ze houden allemaal toezicht op de activiteiten van andere mensen om zo de organisatiedoelen te bereiken.²

De meesten van jullie hebben op je werk aan een baas gerapporteerd of op school aan een leraar, die jou aanwijzingen gaf over wat van je werd verwacht. Nu je je zelf voorbereidt op een managementfunctie vraag je je misschien af wat managers nog meer doen en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn. Managen is een pittige opgave die veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Als manager word je verantwoordelijk voor het motiveren van anderen, het overbrengen of bepalen van beleid en het doorgeven van ideeën van degenen boven je naar de mensen die lager dan jij op de organisatieladder staan. Het succes van de nieuwe manager wordt niet langer afgemeten aan hoe goed hij indivi-

duel presteert; het is onlosmakelijk verbonden met hoe goed de nieuwe manager anderen stimuleert en in staat stelt om te presteren.

Managers geven leiding aan individuen, groepen en organisaties. Ze maken mensen duidelijk wat er van hen wordt verwacht. Managers stemmen de activiteiten van degenen die aan hen rapporteren af op de activiteiten van andere eenheden binnen een organisatie. Ze verkleinen de onduidelijkheid over wat er moet worden gepresteerd door verantwoording af te leggen over het (al dan niet) halen van doelen. Het succes van organisaties als Apple, Google, Ryanair, Samsung of FC Twente is vooral te danken aan de kwaliteit van hun management. We bedoelen hiermee niet alleen het hoger management (CEO's), maar ook de het middenkader en operationele managers zoals afdelingschefs, teamleiders enzovoort, en de wijze waarop ze hun activiteiten op elkaar hebben afgestemd.

1.1.1 Managementfuncties

Alle eerder opgesomde activiteiten kunnen worden ingedeeld in vier functies die alle managers uitvoeren, namelijk:

- plannen;
- organiseren;
- leiden;
- controleren.

Omdat organisaties er zijn om een bepaald doel te bereiken, moet iemand dat doel en de middelen om dat doel te bereiken, bepalen. In de regel is dat een kerntaak van de manager. De functie *plannen* omvat het definiëren van de organisatiedoelen, het bepalen van een overkoepelende strategie om die doelen te bereiken en het ontwikkelen van een veelomvattende hiërarchie van plannen om activiteiten te coördineren en te integreren.

Managers zijn ook verantwoordelijk voor het ontwerpen van een organisatiestructuur. Deze functie heet *organiseren*. Hieronder valt het bepalen welke taken er moeten worden uitgevoerd, wie ze moeten uitvoeren, hoe de taken moeten worden ingedeeld, wie aan wie rapporteert en waar de besluiten in de organisatie worden genomen.

Elke organisatie bestaat uit mensen en het is de taak van het management om die mensen aan te sturen en taken te coördineren. Wanneer managers werknemers motiveren, de activiteiten van anderen sturen, het meest effectieve communicatiekanaal kiezen of conflicten tussen werknemers oplossen, zijn ze bezig te *leiden*.

De laatste functie die managers uitvoeren, is *controleren*. Wanneer de doelen zijn vastgesteld, de plannen geformuleerd, de structurele regelingen getroffen en de mensen aangenomen, opgeleid en gemotiveerd, kan er toch nog iets fout gaan. Om te garanderen dat dingen werken zoals ze gepland zijn, moet het management de prestaties van de organisatie nauwlettend volgen. De werkelijke prestaties moeten worden vergeleken met de eerder gestelde doelen. Als er aanzienlijke afwijkingen zijn, is het de taak van het management om de organisatie weer op het goede spoor te krijgen. Dit proces van het nauwlettend volgen, vergelijken en corrigeren, heet de controlefunctie. Hoewel bovenstaande functies een natuurlijke opeenvolging vormen om een gegeven doel te bereiken, werken er meestal veel mensen voor managers en zijn zij gericht op uiteenlopende doelen. Daarom moeten managers bedreven zijn in het tegelijkertijd toepassen van al deze vier functies. Elk van deze functies wordt uitvoerig in dit boek beschreven. Daarnaast behandelen we een aantal belangrijke managementvaardigheden die noodzakelijk zijn om die functies effectief te kunnen uitvoeren.

1.1.2 Managementvaardigheden

Twintig jaar geleden werden managers voornamelijk gewaardeerd om hun technisch inhoudelijke knowhow. In de meeste organisaties vielen uitstekend presterende mensen binnen de rangen op; zij maakten promotie en men vertrouwde er gewoon op dat ze het goed zouden doen als manager. Tegenwoordig wordt steeds meer erkend dat managers en leidinggevendenden sterke interpersoonlijke vaardigheden en communicatievaardigheden moeten hebben.³ In elk soort werk betekent het feit dat iemand een uitstekend technicus is nog niet automatisch dat hij ook een goede manager is. De beste verkopers worden niet automatisch goede verkoopmanagers. De beste productiemedewerkers worden niet automatisch goede opzieners. De beste leraren worden niet automatisch de beste schoolhoofden.⁴

Daarmee is niet gezegd dat vaardigheden niet overdraagbaar zijn. De persoonlijke instelling die maakt dat iemand het heel goed doet in een aanvangsfunctie blijft ook een waardevol instrument in een managementfunctie. Daarnaast is een vaardigheid als 'het goed kunnen opschieten met anderen' net zo belangrijk voor managers als voor andere werknemers. Veel nieuwe managers passen zich in het algemeen goed aan. De kans op succes is minder groot voor een uitstekend presterende werknemer, die individualistisch is ingesteld. Bij het functioneren van de nieuwe managers van tegenwoordig wordt evenzeer gekeken naar vaardigheden om met mensen om te gaan als naar meetbare output.⁵ Uit gesprekken die PricewaterhouseCoopers (accountants en adviesbureau) heeft gehouden is gebleken dat de trend helemaal doorloopt tot president-directeuren. Deze directeuren gaven aan dat er in toenemende mate van hen wordt verlangd dat zij rekening houden met de gevoelens van mensen, omdat het hervormen van de bedrijfscultuur en het gedrag van werknemers nu net zo veel prioriteit heeft als het nauwlettend volgen van de financiële gegevens.⁶

Aan hogescholen en universiteiten bestrijken managementopleidingen het hele gamma van zeer theoretische, op onderzoek gebaseerde literatuurstudies tot praktijkgerichte modules waarin studenten managementvaardigheden en -games krijgen aangeboden waarmee ze aan den lijve ervaren wat de consequenties van hun gedrag zijn voor anderen. Managementvaardigheden ontwikkelen door experimentele leertechnieken als interactieve besprekingen van casussen, rollenspellen, gestructureerde oefeningen en werksimulaties zijn een geaccepteerde extra dimensie geworden van veel cursussen over menselijk gedrag aan hogescholen en universiteiten.⁷

Dit boek gaat van de vooronderstelling uit dat het niet genoeg is om kennis te hebben over het managen van organisaties en mensen. Je moet er ook klaar voor zijn om het te doen! Organisaties verwachten tegenwoordig van afgestudeerden aan de hogeschool en de universiteit dat ze vaardigheden bezitten die verdergaan dan inhoudelijke kennis. Ze verwachten dat afgestudeerden effectief problemen kunnen oplossen die inherent zijn aan een veelkleurige en snel veranderende mondiale omgeving.⁸ Managementvaardigheden zijn die vermogens of gedragingen die belangrijk zijn voor succes in een managementfunctie. In dit hoofdstuk gaan we eerst dieper in op de vraag waarom vaardigheden zo belangrijk zijn voor effectief management. Vervolgens bespreken we welke algemene en specifieke vaardigheden je moet verwerven om anderen met succes te managen.

Het belang van managementvaardigheden

Zou je je blindedarm operatief willen laten verwijderen als de uitvoerend chirurg alles over de blindedarm en de verwijdering ervan heeft gelezen, maar die operatie nog nooit zelf heeft gedaan? Waarschijnlijk niet. Je zou het ook niet echt geruststellend vinden als de chirurg jaren ervaring had met opereren, maar nog nooit een fysiologie- of anatomie-

boek had opengeslagen. Zoals vakbekwame chirurgen een goed begrip moeten hebben van de manier waarop het menselijk lichaam werkt én chirurgische vaardigheden moeten bezitten die door oefening en ervaring steeds verder zijn gepolijst, zo hebben competente managers een gedegen inzicht in managementfuncties nodig én de gelegenheid om hun vaardigheden door oefening en ervaring te verfijnen.

Er bestaat steeds meer bewijs dat opleidingsprogramma's die zich richten op managementvaardigheden als leiderschap, cultureel bewustzijn, communicatie en zelfbewustzijn leiden tot betere managementprestaties.⁹ Dit onderzoek heeft organisaties in het bedrijfsleven en de publieke sector ervan overtuigd elk jaar miljarden uit te geven aan ontwikkelingsprogramma's om de vaardigheden van hun managers te verbeteren. Hoewel het waar is dat het onderzoek op geen enkele wijze suggereert dat een vaardigheidstraining elke incompetent manager op magische wijze kan transformeren tot een zeer effectief leider, laat onderzoek zeer duidelijk zien dat managementvaardigheden voor een groot deel kunnen worden (aan)geleerd.¹⁰ Hoewel mensen in aanleg verschillen in hun capaciteiten, blijkt uit het onderzoek dat een vaardigheidstraining tot betere resultaten leidt bij de meeste mensen die hun effectiviteit als manager willen verbeteren.

Uit onderzoek is gebleken dat er vier soorten algemene vaardigheden¹¹ en zes soorten specifieke vaardigheden¹² zijn die de effectiviteit van een manager beïnvloeden. Uit deze algemene en specifieke vaardigheden kunnen zeventien functionele vaardigheden worden afgeleid die van essentieel belang zijn voor succesvol management.

Algemene vaardigheden

Managementwetenschappers zijn het er in het algemeen over eens dat effectieve managers goed moeten zijn in vier soorten algemene vaardigheden, namelijk:

- conceptuele vaardigheden;
- interpersoonlijke vaardigheden;
- technische vaardigheden;
- politieke vaardigheden.¹³

Onder *conceptuele vaardigheden* valt het intellectuele vermogen om ingewikkelde situaties te analyseren en te diagnosticeren. Door deze vaardigheden kunnen managers zien hoe zaken met elkaar samenhangen en wordt het makkelijker om goede beslissingen te nemen. Onder *interpersoonlijke vaardigheden* valt het vermogen om met andere mensen te werken, hen te begrijpen en te motiveren, zowel individueel als in groepen. Omdat managers op anderen vertrouwen om dingen gedaan te krijgen, moeten ze goede interpersoonlijke vaardigheden hebben om te communiceren, te motiveren, te delegeren en conflicten op te lossen. Managers hebben ook *technische vaardigheden* nodig, zodat ze specialistische kennis en deskundigheid kunnen toepassen. Voor topmanagers hangt dit vermogen vaak samen met kennis van de bedrijfstak en een algemeen begrip van de processen en producten van de organisatie. Voor managers uit het middenkader en lager hangt dit vermogen samen met de specialistische kennis die ze nodig hebben op hun werkterrein, zoals financiën, personeelszaken, productieprocessen, computersystemen, juridische zaken en marketing. Ten slotte hebben managers ook *politieke vaardigheden* nodig. Dit soort vaardigheden heeft betrekking op het vermogen van de manager om een machtbasis op te bouwen, subtiel te onderhandelen en de juiste contacten op het juiste moment en op de juiste manier te leggen. Organisaties zijn politieke arena's waarin mensen met elkaar concurreren om schaarse middelen. Managers met goede politieke vaardigheden zijn doorgaans beter in het verwerven van middelen voor hun groep dan managers met geringe politieke vaardigheden. Ze krijgen ook een betere beoordeling en maken meer promotie.¹⁴

Specifieke vaardigheden

Uit onderzoek zijn zes clusters van gedrag naar voren gekomen die voor meer dan de helft de effectiviteit van de manager verklaren.¹⁵ Ze kunnen worden ingedeeld in de volgende categorieën specifieke vaardigheden:

1. *Actief kunnen inspelen op de organisatie en haar hulpbronnen.* Het vermogen om proactief te zijn en greep te houden op veranderingen in de omgeving is van essentieel belang voor het plannen en toewijzen van middelen, maar ook voor het snel nemen van beslissingen. Om de organisatiedoelen te halen, moeten beslissingen over middelen worden gebaseerd op heldere, actuele en accurate kennis.
2. *Organiseren en coördineren.* Bij deze vaardigheid organiseren managers taken en coördineren ze vervolgens de eventuele onderling afhankelijke relaties tussen taken.
3. *Met informatie omgaan.* Onder dit gedragscluster vallen het gebruik van informatie- en communicatiekanalen om problemen op te sporen, een veranderende omgeving te begrijpen en effectieve beslissingen te nemen.
4. *Zorgen voor groei en ontwikkeling.* Managers zorgen voor hun eigen persoonlijke groei en ontwikkeling, en voor de persoonlijke groei en ontwikkeling van hun werknemers door op het werk continu te blijven leren.
5. *Werknemers motiveren en met conflicten omgaan.* Managers versterken de positieve aspecten van motivatie, zodat werknemers zich innerlijk genoodzaakt voelen om hun werk te doen en ruimen tegelijkertijd de conflicten op die de motivatie van werknemers in de weg kunnen staan.
6. *Op een strategische manier problemen oplossen.* Managers nemen de verantwoordelijkheid voor hun eigen beslissingen en zorgen ervoor dat ondergeschikten op effectieve wijze hun besluitvormingsvaardigheden gebruiken.

1.1.3 Vereiste vaardigheden voor een bekwaam manager

Door deze specifieke vaardigheden en de eerder besproken algemene vaardigheden te integreren met de functies van management (zie paragraaf 1.1.1), kunnen we zeventien vaardigheden onderscheiden die van essentieel belang zijn voor succesvol management. Deze zeventien vaardigheden zijn ook in overeenstemming met de vaardigheden, taken en eigenschappen die managers volgens literatuuronderzoek nodig hebben om hun werk met succes te doen.¹⁶ Hieronder vallen de zes clusters van vaardigheden op het gebied van zelfbewustzijn, algemeen/sociaal, plannen en controleren, organiseren en leiden. Deze clusters van vaardigheden worden hieronder kort toegelicht. Elke vaardigheid wordt in de overige hoofdstukken nader uitgewerkt

Cluster 1 Vaardigheden op het gebied van zelfbewustzijn

Het is moeilijk om jezelf te verbeteren als je niet weet wat je sterke en zwakke kanten zijn. Maar omdat we allemaal ons zelfbeeld proberen te beschermen, op te houden en te versterken, concentreren we ons niet vaak op negatieve informatie over onszelf en gaan we er al helemaal niet naar op zoek. Soms willen we niet eens weten wat onze sterke punten zijn, als die kennis ertoe kan leiden dat we verantwoordelijkheden op ons moeten nemen die we niet graag dragen. Toch is het motto ‘ken uzelf’ eeuwenlang de hoeksteen geweest van het advies van intellectuelen aan leiders. Om anderen goed te managen, moet je jezelf kunnen managen. Jezelf kennen, is ongetwijfeld de eerste stap van een programma dat gericht is op het ontwikkelen van vaardigheden.

Jezelf kennen – Om jezelf beter te leren kennen, heb je nieuwe kennis nodig over wat je doet, hoe je het doet en de gevolgen van je handelen. Soms kun je deze inzichten verwerven door zelf naar de gevolgen van je handelen te kijken, maar meestal reiken

andere mensen ze je aan door feedback te geven over je gedrag. Het 'Johari-venster' is een model dat bovenstaande aspecten visueel weergeeft. In paragraaf 3.1.4 wordt dit model uitvoerig besproken. Een andere manier om jezelf te leren kennen, is door zelfbeoordelingsvragenlijsten in te vullen waaruit bepaalde houdingen, waarden en kennis naar voren komen. Vanaf het volgende hoofdstuk vul je telkens aan het begin een vragenlijst in, zodat je kunt bepalen wat je uitgangspositie is wat betreft de waarden die je belangrijk vindt, houdingen, motieven en stijlen, voor zover ze te maken hebben met effectief managen. Als je het hoofdstuk hebt doorgewerkt, stel je met een online quiz vast welke begripsmatige kennis je hebt verworven en krijg je feedback van je studiegenoten over hoe je het doet. Dit om te bepalen wat je hebt geleerd en of er nog meer nodig is om die specifieke vaardigheid te verbeteren.

Jezelf ontwikkelen – Zelfkennis is niet genoeg om je vaardigheden te ontwikkelen. Je moet jezelf ook willen verbeteren. Ten eerste moet je openstaan voor de mogelijkheid dat je niet perfect bent en dat je beter kunt worden. Vervolgens moet je ervoor openstaan om kennis over jezelf te verwerven, wat meestal betekent dat je niet-defensief luistert naar de feedback van anderen. Ten slotte moet je bereid zijn om risico's te nemen en assertief genoeg zijn om nieuwe gedragswijzen uit te proberen, wat in het begin misschien niet helemaal geweldig uitpakt, en ze blijven oefenen tot je bedreven bent in de toepassing ervan. Om je vaardigheden te ontwikkelen, moet je in psychologisch opzicht veel investeren. Als je niet in staat of bereid bent om dit soort verplichting aan te gaan, wil je misschien niet eens weten welke vaardigheden je zou kunnen verbeteren, laat staan het werk doen om ze te verbeteren.

Zelfgestuurde loopbaanplanning – Een ander aspect van zelfontwikkeling is loopbaanplanning. In de snel veranderende wereld van vandaag nemen organisaties niet langer de verantwoordelijkheid op zich voor loopbaanontwikkeling. Om een waardevolle werknemer te zijn, moeten managers dus hun vaardigheden op peil houden en de ontbrekende vaardigheden continu bijleren. In het verleden kon je met vaardigheden die je in je jeugd had geleerd je leven lang de kost verdienen. Tegenwoordig verandert de technologie zo snel dat 'iets' al bijna verouderd is op het moment dat je het hebt geleerd. In een dergelijk klimaat erkennen werknemers steeds meer dat 'if you snooze, you lose'; als je staat te suffen, word je ingehaald. Leren is een levenslang proces. Andere mensen in je omgeving zorgen ervoor dat ze bijblijven en willen je verantwoordelijkheden maar al te graag overnemen als je tekenen vertoont dat je het allemaal niet meer kunt bijbenen.

Er zijn analisten die stellen dat werknemers tijdens hun arbeidzame leven zo'n drie tot vier keer van loopbaan (niet van werk, maar van loopbaan) veranderen.¹⁷ Als ze gelijk hebben, moet de hedendaagse werknemer bereid zijn om terug naar de schoolbanken te gaan om minstens om de vijf à tien jaar nieuwe vaardigheden te leren.

Cluster 2 Algemene sociale vaardigheden

Managers hebben bepaalde persoonlijke vaardigheden nodig om zich (vak)bekwaam te gedragen in een breed scala aan situaties binnen de organisatie. Dit soort vaardigheden heeft te maken met de vaardigheden op functioneel gebied (zie ook paragraaf 1.1.1) die in dit boek worden beschreven. Ze moeten ermee worden geïntegreerd om de functionele vaardigheden zo effectief mogelijk in de praktijk te brengen. Of managers nu problemen oplossen, met teams werken of veranderingen tot stand brengen, ze moeten effectief kunnen communiceren, met mensen met verschillende achtergronden kunnen omgaan, ethische principes hoog kunnen houden en effectief met hun tijd en met stress kunnen omgaan.

Op interpersoonlijk niveau communiceren – Je kunt geweldige visies, plannen en werkteams hebben, maar als je niet effectief kunt overbrengen wat nodig is, slaag je niet als manager. Communicatie is het bindmiddel dat een organisatie bij elkaar houdt en biedt een manager de mogelijkheid om alle activiteiten van vele verschillende mensen te coördineren en de organisatiedoelen te bereiken. Een succesvolle manager is bedreven in zowel formele als informele communicatie.

Managers moeten zich vaak richten tot verschillende groepen werknemers, klanten, andere managers en het grote publiek. Helaas ontbreekt het nieuwe managers nogal eens aan mondelinge communicatievaardigheden.¹⁸ Het is beter om problemen als plankenkoorts te overwinnen en zelfvertrouwen te krijgen door in een klaslokaal te leren en te oefenen, dan om op je werk in een stressvolle situatie te worden gegooid en er niet op zijn voorbereid om een effectieve mondelinge presentatie te houden.

Diversiteit waarderen – De waarden, behoeften, interesses en verwachtingen van werknemers zijn nooit voor iedereen dezelfde geweest. Maar door de toegenomen diversiteit van de beroepsbevolking, zoals meer instroom van buitenlandse werknemers en hoger opgeleide vrouwen, moeten managers constant alert zijn op verschillen. Managers moeten begrijpen dat het voor sommige werknemers, vanwege afspraken met een werkenden partner, moeilijk is om over te werken of om in de weekenden te werken als ze dat niet ruim van tevoren te horen krijgen. Zo kunnen ook fysieke barrières als smalle ingangen of trappen voor sommige werknemers problemen opleveren. Managers kunnen er ook niet zomaar van uitgaan dat alle werknemers even goed Nederlands spreken. Daarnaast moeten zij er zeker van zijn dat werknemers respect hebben voor collega's die anders zijn. Dat betekent dat ze oog moeten hebben voor openlijke blijken van seksisme, racisme en leeftijdsdiscriminatie en subtielere vooroordelen onder het personeel.

Vandaag de dag moeten succesvolle managers in een onvoorspelbare omgeving en onder chaotische en onzekere omstandigheden kunnen gedijen.¹⁹ Het wordt steeds meer de taak van de manager om tien ballen in de lucht te houden, in het donker, op het dek van een schip, tijdens een orkaan! Hiervoor is het nodig dat je een omgeving vol chaotische veranderingen omzet in een kans; de kans voor goed geleide organisaties om een voordeel op de concurrentie te behalen door slimmer, flexibeler, sneller en efficiënter te zijn, en adequater op de behoeften van klanten te reageren. Daarom moet de manager flexibel genoeg zijn om succesvol met tijdelijke omstandigheden om te gaan en zich met succes aan veranderingen aan te passen.

Ethische wegwijzers ontwikkelen – Het gedrag van managers wordt door de media nauwlettender gevolgd dan ooit. Omdat het grote publiek snellere en betere toegang tot informatie heeft, raakt wangedrag zoals 'graaigedrag' van sommige managers bijna onmiddellijk in brede kring bekend en beschadigt daarmee de reputatie van de organisatie en de loopbaan van de manager. Wetten en rechtszaken volgen vaak op overtredingen van algemeen geldende normen en waarden en concurrenten zijn er als de kippen bij om te laten zien dat ze fatsoenlijker zijn dan andere bedrijven.

Kortom, de maatschappelijke omgeving van vandaag de dag meet het gedrag van bedrijven af aan hoge maatstaven. Zo is 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) een hot topic geworden. Met MVO wordt bedoeld: de wijze waarop een bedrijf zijn kernactiviteiten uitvoert en verantwoordelijkheid neemt ten aanzien van het milieu en de sociale context. Richtlijn van veel ondernemingen op dit gebied is het motto '*people, planet, profit*' (*triple-P-benadering*). Men streeft: niet alleen naar winst (profit), maar houdt ook rekening met het effect van activiteiten op het milieu (planet) en men heeft oog voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf (people). Het gaat erom hiertussen een

balans te vinden. Steeds vaker blijkt dat die balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving.

Men gaat er tegenwoordig vanuit dat MVO niet alleen moreel een vereiste is voor bedrijven, maar voor de maatschappij als geheel.

Tijd en stress managen – Het werkklimaat van de manager is chaotischer en minder vastomlijnd geworden.²⁰ Inkrimpingen, reorganisaties, kostenverminderingen, een geringere baan zekerheid, de druk om nieuwe vaardigheden te leren en een verhoogde werklast dragen er alle toe bij dat de werkplek steeds meer stress oplevert.²¹ Overspannenheid en stress onder managers lijkt steeds meer voor te komen.

Als managers een hoog stressniveau ervaren, belemmert dat hun functioneren omdat ze dogmatischer worden, minder goed tegen onduidelijkheid kunnen, minder creatief kunnen denken en meer geneigd zijn om de gebeurtenissen vanuit een kortetermijncrisismentaliteit te bekijken.²² Omdat incompetent management voor ondergeschikten de grootste oorzaak is van stress op de werkplek²³ is het absoluut noodzakelijk dat managers effectief met stress weten om te gaan, niet alleen voor hun eigen welzijn, maar ook om te voorkomen dat hun werknemers en de hele organisatie er aan onderdoor gaan.

Een goede manier om het stressniveau te verlagen, is door effectief met tijd om te gaan. Managementgoeroe Peter Drucker heeft gezegd dat tijd de meest schaarse hulpbron van een manager is. Uiteraard hebben we allemaal dezelfde hoeveelheid tijd, en daarom verwijst timemanagement in feite naar het optimaal benutten van je tijd. Als je jezelf niet kunt managen, kun je anderen zeker niet managen.

Cluster 3 Vaardigheden op het gebied van plannen en controleren

Als het je niet veel kan schelen waar je heengaat, dan maakt het ook niet uit welke kant je opgaat, zoals de kat aan Alice in Wonderland duidelijk maakte. Organisaties zijn er om een doel te bereiken. De manager is dé persoon binnen de organisatie die moet aangeven wat dat doel is en wat de middelen zijn om het doel te bereiken. De functie plannen omvat het definiëren van de organisatiedoelen, het vaststellen van een algehele strategie om die doelen te bereiken en het ontwikkelen van een veelomvattende hiërarchie van plannen om de activiteiten op elkaar af te stemmen en te coördineren. Zelfs als de beste structurele voorzieningen zijn vastgelegd en de beste mensen aangetrokken, opgeleid en gemotiveerd zijn, kunnen er nog steeds heel veel dingen fout gaan. Om te garanderen dat de dingen gaan zoals ze moeten gaan, moet een manager de prestaties van de organisatie nauwlettend volgen. De werkelijke prestaties moeten worden vergeleken met de eerder bepaalde doelen. Als hier een aanzienlijk verschil tussen zit, is het de verantwoordelijkheid van de manager om de organisatie weer op het goede spoor te krijgen. Dit proces van nauwlettend volgen, vergelijken en corrigeren, heet de controlefunctie.

Plannen en doelen bepalen – Eén element van plannen dat zo ongeveer betrekking heeft op alle werkzaamheden van de manager (van voorzitters van raden van bestuur tot projectmanagers en eerstelijns opzichters) is het stellen van doelen. Doeleinden of doelen zijn gewenste uitkomsten voor individuen, groepen of hele organisaties. Doelen stellen houdt de werknemers op een goede manier gericht op het werk dat gedaan moet worden en zorgt ervoor dat de leden van de organisatie hun aandacht richten op wat het belangrijkste is.

Een strategie ontwikkelen is het proces van het benoemen en volgen van de missie van een organisatie door de interne capaciteiten van de organisatie af te stemmen op de eisen van de externe omgeving. Deze afstemming wordt bereikt door een plan voor de lange

termijn te ontwikkelen waarmee de geformuleerde organisatiedoelen kunnen worden bereikt.

Om te anticiperen op veranderingen in de omgeving en deze te interpreteren, moeten managers in kleine en grote organisaties hun omgeving continu scannen op informatie die relevant is voor de huidige of toekomstige situatie. Informatie moet uit alle mogelijke bronnen worden verkregen over alle instituties buiten de organisatie die van invloed kunnen zijn op de prestaties van de organisatie. Hoewel geen enkele organisatie hetzelfde is, bestaat de omgeving meestal uit toeleveranciers, klanten, concurrenten, vakbonden, overheidsregels en belangengroepen.

Prestaties evalueren – Controleren is het nauwlettend volgen van activiteiten om te garanderen dat ze worden uitgevoerd zoals gepland en corrigerend optreden als er aanzienlijke afwijkingen bestaan. Managers kunnen niet echt weten of hun afdelingen goed presteren tot ze de werkelijke prestatie met de gewenste maatstaf hebben vergeleken.²⁴

Effectief problemen oplossen – Bij bijna alles wat een manager doet, moet hij beslissingen nemen om problemen op te lossen. Voor het bepalen van de organisatiedoelen is nodig dat managers beslissingen nemen om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te gaan. Voor timemanagement moeten er beslissingen worden genomen over hoe we onze tijd op dit moment het beste kunnen benutten om onze belangrijkste doelen te bereiken. Andere typische managementproblemen zijn bijvoorbeeld hoe je de beste organisatiestructuur ontwerpt, een keuze maakt tussen verschillende technologieën of verschillende sollicitanten, of slecht presterende werknemers motiveert. Effectieve managers onderkennen fundamentele of kritieke problemen, nemen de juiste gegevens in zich op, weten informatie te gebruiken en beslissen wat de beste manier is om het probleem op te lossen.

Conflicten hanteren – In elke relatie, ook binnen organisaties, ontstaan conflicten als er onverenigbare verschillen blijken te bestaan. Het is waar dat conflicten in potentie relaties en organisaties kunnen vernietigen. Aan de andere kant kunnen te weinig tegenstellingen een organisatie statisch, apathisch en blind maken voor de behoefte aan verandering en innovatie. Managers hebben vaardigheden nodig om een optimaal conflictniveau te handhaven en werknemers te begeleiden bij productieve, probleemoplossende activiteiten waarvan ze kunnen leren en profiteren.

Cluster 4 Organisatorische vaardigheden

Managers moeten hun werk in hanteerbare componenten indelen en resultaten coördineren om doelen te bereiken. Onder organiseren wordt verstaan het vaststellen van:

- welke taken er gedaan moeten worden;
- wie die taken moeten doen;
- hoe de taken moeten worden gegroepeerd;
- wie aan wie rapporteert;
- waar beslissingen moeten worden genomen.

Om effectief te organiseren, hebben managers vaardigheden nodig om functies te ontwerpen, te bepalen welke werknemers hiervoor nodig zijn en deze aannemen, werkteams te vormen en om de organisatiecultuur (geleidelijk) te veranderen.

Functies ontwerpen – Het functieontwerp heeft een aanzienlijke motiverende invloed op het gedrag van de werknemer en het bereiken van doelen.²⁵ Als manager wil je func-