

1 De vakbekwame manager



Openingscase

Hoe herken je een slechte manager?'

Zo'n 50% van de CEO's maakt er een zootje van. Althans, dat blijkt uit de resultaten van twaalf studies naar dit onderwerp. Hoe kun je een 'olifant in de bestuurskamer' tijdig herkennen? Wanneer een topmanager ontspoot, heeft dat bijna altijd drie soorten oorzaken.

1. De persoonlijkheid van de manager: dikwijls gaat het de richting uit van een 'subklinische psychopathie'. Arrogantie, achterbaksheid en emotionele kilheid zijn daar vaak de kenmerken van.
2. Naïeve en slaafse werknemers. Nog schadelijker zijn 'toxische' werknemers, zij hebben weinig moreel besef en hopen hun eigen belangen te dienen door het spel van de manager mee te spelen.
3. Een bedrijfsomgeving die gekenmerkt wordt door een slechte regelgeving of een gebrek aan bestuur.

Waar je slechte managers aan kunt herkennen:

- Arrogantie: hij weet het altijd beter;
- Melodrama: hij wil in het middelpunt van de belangstelling staan;
- Wispelturigheid: zijn stemmingswisselingen hebben een impact op het bedrijf;
- Overdreven voorzichtigheid: angst om knopen door te hakken;
- Gebrek aan vertrouwen: hij focust altijd op het negatieve;
- Afstandelijkheid: hij heeft geen echte band met de mensen om hem heen;
- Excentriciteit: hij wil dingen anders doen, gewoon omdat hij dat leuk vindt;
- Passieve weerstand: hij zwijgt, wat onjuist wordt opgevat als instemming;
- Perfectionisme: de kleine dingen doet hij heel goed, terwijl de grote dingen op fiasco's uitdraaien;
- Verleidingsdrang: populair zijn vindt hij erg belangrijk.



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. In de casus staan voorbeelden waaraan je slechte managers zou kunnen herkennen. Verder presenteren we een beproefd model van leerprincipes en beschrijven we 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 geven we aan hoe de rest van het boek is opgebouwd.

Zelfkennis is van fundamenteel 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.

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 er tussenin 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. Het model onderscheidt de volgende karaktertrekken:

- *Extraversie versus introversie*: De mate waarin iemand behoefte heeft aan contact met anderen. Extraverte mensen zijn sociaal (gezellig, onderhoudend), actief, praatgraag, gericht op anderen en optimistisch. Introverte mensen zijn rustig. Ze werken het liefst alleen of in een rustige omgeving.
- *Inschikkelijkheid (anderen helpen) versus competitief*: Gedraagt iemand zich meestal meegaand, tolerant en hulpvaardig? Of juist wat meer *competitief* en zet hij zijn eigen interesse en belang centraal?
- *Zorgvuldigheid van handelen versus ongestructureerd handelen*: Gaat iemand bewust georganiseerd en doelgericht te werk of onbewust ongestructureerd en doelloos?
- *Emotionele stabiliteit versus emotionele instabiliteit*: Emotioneel stabiele mensen zijn tevreden met zichzelf, ontspannen en goed in staat om met hun emoties om te gaan. Emotioneel instabiele mensen maken zich veel zorgen, zijn onzeker en nerveus.
- *Openheid voor ervaring en ideeën versus geslotenheid/behoudendheid*: Openheid betekent dat iemand op zoek gaat naar nieuwe ervaringen. Mensen die hoog scoren op deze schaal zijn nieuwsgierig en fantasievol. Mensen die laag scoren, zijn nuchter en houden zich het liefst bezig met de feiten en het hier en nu.

Op internet vind je talloze mogelijkheden om deze test zelf te doen.

1.1 Managementvaardigheden en effectief management

Paul Polman is topman bij Unilever. Giralda Broekhuizen is directeur van de C.J. van Rootselaarschool in Nijkerkerveen. Theo Witjes is opleidingscoördinator Logistiek aan de HAN in Arnhem. Conny Duel is directeur Personeel en Organisatie bij Vialis. Martin Kraaijenvanger is accountmanager economische zaken 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

Nu je jezelf voorbereidt op een managementfunctie vraag je je wellicht af wat managers doen en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn. Managen is een pittige opgave die veel verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Als manager ben je verantwoordelijk voor het stimuleren en motiveren van anderen. Je bepaalt mede het beleid en brengt dit over aan je werknemers. Daarnaast geef je ideeën door aan collega's, zowel aan mensen die boven je staan op de organisatieladder als aan mensen die onder je staan. Het succes van een nieuwe manager meten we niet langer af aan hoe goed deze individueel presteert; het is onlosmakelijk verbonden met hoe de nieuwe manager anderen stimuleert, motiveert en faciliteert, zodat iedereen optimaal kan 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 onduidelijkheden over wat er moet worden gepresteerd door verantwoording af te leggen over het (al dan niet) halen van doelen. Het succes van organisaties zoals Apple, Google, Virgin, Samsung of Netflix is vooral te danken aan de kwaliteit van hun management. We bedoelen hiermee niet alleen het topmanagement (CEO's), maar ook het middenkader en operationele managers zoals afdelingschefs en teamleiders 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.

Het is de taak van het management om werknemers aan te sturen en taken te coördineren. Wanneer managers werknemers motiveren, de activiteiten van anderen aansturen of coachen, het meest effectieve communicatiekanaal kiezen of conflicten tussen werknemers oplossen, zijn ze bezig met **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 (met het oog op zowel de omvang van de productie of diensten als de kwaliteit daarvan) 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 zijn managers bedreven in het tegelijkertijd uitvoeren van deze vier functies. In dit boek bespreken we iedere functie uitvoerig. Daarnaast behandelen we een aantal belangrijke managementvaardigheden die noodzakelijk zijn om die functies effectief te kunnen uitvoeren.

1.1.2 Managementvaardigheden

Er zijn organisaties waar managers voornamelijk worden gewaardeerd om hun technisch inhoudelijke knowhow. In de meeste organisaties vallen uitstekend presterende mensen binnen de rangen op; vroeger maakten zij promotie en vertrouwde men er gewoon op dat ze het goed zouden doen als manager. Tegenwoordig wordt ingezien dat managers naast vakkennis ook interpersoonlijke vaardigheden en communicatievaardigheden moeten hebben.³ Ongeacht om welk werk en welke branche het ook gaat; het gegeven dat iemand bijvoorbeeld een uitstekend technicus is wil niet automatisch zeggen dat hij ook een goede manager is. De beste verkopers worden niet automatisch goede verkoopmanagers, de beste productiemedewerkers niet automatisch goede voormannen en de beste docenten worden niet automatisch de beste directeuren.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 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. De kans op succes is minder groot voor een 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 (assurance-, belasting- en adviesdiensten) heeft gehouden, bleek dat de trend doorloopt tot aan 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 tegenwoordig net zo veel prioriteit heeft als het nauwlettend volgen van de financiële gegevens.⁶

Hogescholen en universiteiten bieden managementopleidingen aan die het hele gamma bestrijken: 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. Het ontwikkelen van managementvaardigheden met behulp van interactieve besprekingen zoals casussen, rollenspellen, gestructureerde oefeningen en werksimulaties is inmiddels een geaccepteerde extra dimensie van veel cursussen over menselijk gedrag.⁷

Dit boek gaat uit van de vooronderstelling dat het niet genoeg is om kennis te hebben over het managen van organisaties en mensen. Je moet ook klaar zijn om het te doen. Organisaties verwachten tegenwoordig van afgestudeerden aan hogescholen en universiteiten 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 Goede sociale vaardigheden zijn voor managers van levensbelang. Goed kunnen luisteren, integer handelen, je kwetsbaar opstellen en goed kunnen samenwerken zijn belangrijke vaardigheden om duurzaam en succesvol te kunnen opereren in een managementfunctie.⁹

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 willen laten verwijderen als de 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 anatomieboek 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.¹⁰ 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 ook zien dat managementvaardigheden voor een groot deel kunnen worden (aan) geleerd.¹¹ Hoewel mensen in aanleg verschillen in hun capaciteiten, blijkt uit het onderzoek dat een vaardigheidstraining bij de meeste mensen die hun effectiviteit als manager willen verbeteren tot betere resultaten leidt.

Uit onderzoek is gebleken dat er vier soorten algemene vaardigheden¹² en zes soorten specifieke vaardigheden¹³ 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.¹⁴

Onder *conceptuele vaardigheden* valt het intellectuele vermogen om ingewikkelde situaties te analyseren en te diagnosticeren. Door deze vaardigheden zien managers hoe zaken met elkaar samenhangen en wordt het makkelijker om de juiste beslissingen te nemen. Onder *interpersoonlijke vaardigheden* valt het vermogen om met andere mensen (samen) 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: kunnen communiceren, motiveren, delegeren en conflicten op kunnen 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, produc-

tieprocessen, computersystemen, juridische zaken of marketing. Ten slotte hebben managers ook *politieke vaardigheden* nodig. Dit soort vaardigheden heeft betrekking op het vermogen van de manager om een machtsbasis op te bouwen, subtiel en slim 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.¹⁵

Specifieke vaardigheden

Uit onderzoek zijn zes clusters van gedrag naar voren gekomen die voor meer dan de helft de effectiviteit van de manager verklaren.¹⁶ We kunnen ze indelen 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, moet je beslissingen over middelen baseren 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.* Hieronder vallen zaken als 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 én 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. Ze 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 werknemers 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 vier 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.¹⁷ 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 van dit boek 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 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 en zwakke punten zijn, bijvoorbeeld 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, ontwikkelen en beoordelen (zelfreflectie) zijn ongetwijfeld de eerste stappen 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 3.1.3 wordt dit model uitvoerig besproken. Een andere manier om jezelf te leren kennen, is door zelfbeoordelvragenlijsten 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 uitgangspunt is wat betreft waarden die je belangrijk vindt, en wat je huidige en/of gewenste houdingen, motieven en leiderschapsleiderschapsstijl(en) zijn. Als je het hoofdstuk hebt doorgewerkt, stel je met een online quiz vast welke begripsmatige vaardigheid je hebt verworven en krijg je feedback van je studiegenoten over hoe je het doet. Doel van deze opdracht is 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 ben je bereid om risico’s te nemen en assertief genoeg te 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 mentaal opzicht veel investeren. Als je niet in staat of bereid bent om dit soort verplichtingen aan te gaan, wil je misschien niet eens weten welke vaardigheden je zou kunnen verbeteren, laat staan je inzetten 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 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 (aan)geleerd. In een dergelijk klimaat erkennen werknemers steeds vaker: ‘if you snooze, you lose’; ofwel: als je niet oplet en ligt te slapen, word je ingehaald. Managementvaardigheden die vroeger belangrijk waren, zijn nu van minder belang, mede door de technologische veranderingen, maar ook door een ander ‘type’ personeel (veelal hoger geschoold). Zeggen hoe het moet, denken dat alles om jou als manager draait, instrueren (en niet coachen) en alles in de hand willen houden (niet delegeren): dat kan echt niet meer.

Leren is een levenslang proces. Er zijn analisten die stellen dat werknemers tijdens hun werkzame leven zo’n drie tot vier keer van loopbaan (niet van werk, maar van loopbaan) veranderen.¹⁸ Als ze gelijk hebben, moet de hedendaagse werknemer voortdurend bereid zijn om 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 we in dit boek beschrijven. Managers moeten ermee integreren 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 kunt overbrengen wat nodig is, ben je als manager niet effectief. 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 managers nogal eens aan mondelinge communicatieve vaardigheden.¹⁹ 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 geworpen en niet te zijn voorbereid op een effectieve mondelinge presentatie.

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 werkende 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 uitingen van seksisme, racisme en leeftijdsdiscriminatie en subtielere vooroordelen onder het personeel.

Vandaag de dag weten succesvolle managers effectief om te gaan met een onvoorspelbare omgeving en (soms) chaotische en onzekere omstandigheden.²⁰ 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 huidige maatschappelijke omgeving 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 hier een balans in 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.²¹ 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.²² Overspannenheid en stress onder managers lijken steeds meer voor te komen.

Als managers een hoog stressniveau ervaren, belemmert dat hun functioneren omdat ze minder flexibel worden, minder goed tegen onduidelijkheid kunnen, minder creatief kunnen denken en meer geneigd zijn om de gebeurtenissen vanuit een kortetermijn-crisis perspectief te bekijken.²³ Omdat incapabel/incompetent management voor werknemers een van de belangrijkste oorzaken is van stress op de werkplek,²⁴ is het nodig dat managers effectief met stress weten om te gaan. Dit is niet alleen nodig voor hun eigen welzijn, maar ook om te voorkomen dat hun werknemers en de hele organisatie eraan onderdoor gaan.

Een goede manier om het stressniveau te verlagen, is door effectief met tijd om te gaan. Managementgoeroe Peter Drucker zegt dat tijd de meest schaarse hulpbron van een manager is. Als je jezelf niet kunt managen, hoe kun je anderen dan goed 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 *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 voormannen) is het stellen van doelen. Doeleinden of doelen zijn gewenste uitkomsten voor individuen, groepen of hele organisaties. Doelen stellen houdt de werkne-

mers 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 bereik je door een plan voor de lange termijn te ontwikkelen waarmee je de geformuleerde organisatiedoelen 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.²⁵

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 het 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 softwareprogramma's, technologieën of verschillende sollicitanten, en hoe je 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. Conflicten kunnen relaties en organisaties 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 logische processen indelen om hun doelen, of beter gezegd de bedrijfsdoelstellingen, te organiseren. Organiseren is vaststellen:

- welke taken er gedaan moeten worden;
- wie die taken moet(en) uitvoeren;
- 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.