

SPIEKBRIEF

Manager zijn valt niet mee. Je verantwoordelijkheden bestaan onder meer uit het verbeteren van het moreel en de prestaties van je team (ook in slechte tijden), blijven op het gebied van sociale media en nieuwe communicatie en de baas zijn die alles doet, van delegeren tot succesvol bedrijfs politiek bedrijven. Zorg allereerst goed voor jezelf door een goede balans tussen werk en privéleven te bewaren en jezelf te ondersteunen met dagelijkse bevestigingen. Vervolgens kun je je concentreren op het motiveren van je werknemers.

Managementbeginselen: zorgen voor een goede balans tussen werk en privéleven

Om langdurig succes als manager te garanderen, moet je weten hoe je een goede balans kunt bewaren tussen je leven op het werk en je leven thuis. Deze balans bewaren is een voortdurende taak; hier zijn enkele van de beste manieren om dat evenwicht te bereiken:

- » Laat je niet opslokken door je werk. Ga tijdens pauzes je kantoor uit; een wandeling van een paar minuten rond het gebouw kan al helpen.
- » Breng meer tijd door met vrienden en gezin.
- » Ban werkvakanties uit je leven.
- » Ga regelmatig sporten.
- » Accepteer wat je niet kunt veranderen en doe iets aan de dingen waar je wel invloed op hebt.
- » Neem dagelijks de tijd om even achterover te leunen, je ogen te sluiten, diep adem te halen en te ontspannen.
- » Leer je personeel persoonlijk kennen.
- » Beheers je woede en bedenk dat iedereen soms fouten maakt. Zoek uit hoe je werknemers kunt helpen voorkomen dat het weer gebeurt.

Jezelf ondersteunen met dagelijkse bevestigingen voor managers

Niemand heeft ooit gezegd dat manager zijn gemakkelijk is. En als iemand dat ooit *wel* heeft gezegd, is diegene nog nooit baas geweest. Je kunt je baan als manager gemakkelijk maken door jezelf met de volgende dagelijkse bevestigingen te ondersteunen:

- » De energie van je gebied en de mensen daarbinnen begint bij jou. Wees een stimulerende manager.
- » Managen is mensenwerk. Zet mensen dus op de eerste plaats.
- » Managen is wat je met mensen doet, niet wat je mensen aandoet.
- » Doe wat je zegt; ondersteun je woorden met acties. Mensen geloven eerder wat ze zien dan wat ze horen.
- » Je krijgt meer macht als je macht met werknemers deelt.

SPIEKBRIF

- » Het beste om mee te werken is gezond verstand.
- » Stel jezelf altijd de volgende vraag: wat willen je klanten en hoe weet jij dat ze het waarderen?
- » De beste prestatie begint met duidelijke doelen.
- » Je krijgt wat je beloont.
- » Als je prestaties niet kunt meten, kun je ze ook niet managen.
- » Het is niet persoonlijk, het is zakelijk.
- » Wees geduldig als de dingen je niet aanstaan. Morgen is alles anders.
- » Zorg ervoor dat je werk leuk is. Dat is goed voor jou en voor de resultaten.
- » Maak je niet druk over de kleine dingen (er zijn alleen maar kleine dingen).
- » Een eenvoudige aanpak is meestal de beste.

Tien manieren voor managers om werknemers te motiveren

Werknemers hebben in plaats van een salarisverhoging vaak meer behoefte aan een persoonlijk bedankje van hun manager voor goed werk. Laat je werknemers zien dat je ze steunt en stimuleer ze beter te presteren door ze op de volgende manieren te motiveren:

- » Bedank werknemers persoonlijk voor goed werk tijdens een gesprek onder vier ogen, via een bedankbriefje of beide. Doe het snel, vaak en oprecht.
- » Neem de tijd om met je werknemers te praten en naar ze te luisteren. Geef ze zoveel tijd als ze nodig hebben.
- » Geef specifieke feedback over de prestaties van je werknemers, de afdeling en de organisatie.
- » Probeer een werkomgeving te creëren die open, betrouwbaar en leuk is. Moedig nieuwe ideeën en initiatieven aan.
- » Informeer mensen over nieuwe producten en strategieën, hoeveel winst en verlies het bedrijf maakt en hoe elke werknemer in het plan past.
- » Betrek werknemers in beslissingen, vooral die hun direct raken.
- » Moedig werknemers aan een aandeel te nemen in hun werk en hun werkomgeving.
- » Zorg voor een partnerschap met elke werknemer en geef ze een kans om te groeien en nieuwe vaardigheden te leren. Laat zien hoe je ze kunt helpen hun doelen te bereiken binnen de context van de doelen van de organisatie.
- » Vier successen van het bedrijf, de afdeling en de mensen die er werken. Trek tijd uit voor samenkomsten en activiteiten om teambuilding te bevorderen en het moreel te vergroten.
- » Gebruik prestaties als de basis voor het erkennen, belonen en promoveren van mensen. Pak mensen die matig of slecht presteren aan zodat ze beter hun best doen of de organisatie verlaten.

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel 1: Aan de slag als manager	7
HOOFDSTUK 1: Je bent manager – wat nu?	9
HOOFDSTUK 2: Leiden, volgen of uit de weg gaan	25
HOOFDSTUK 3: Prestaties erkennen en belonen	35
HOOFDSTUK 4: Zorgen voor betrokken personeel	55
Deel 2: De belangrijkste managementtaken beheersen	71
HOOFDSTUK 5: Mensen aannemen: een miljoenenkwestie	73
HOOFDSTUK 6: Doelen stellen is zo moeilijk niet	89
HOOFDSTUK 7: Werknemers ontwikkelen door coaching en mentoring	103
HOOFDSTUK 8: Het gaat om het team	119
HOOFDSTUK 9: Virtuele werknemers managen	131
HOOFDSTUK 10: Prestaties meten en controleren	141
Deel 3: Middelen en technieken voor managen	157
HOOFDSTUK 11: Delegeren om dingen gedaan te krijgen	159
HOOFDSTUK 12: Je boodschap overbrengen	173
HOOFDSTUK 13: De kunst van functioneringsbeoordelingen	187
HOOFDSTUK 14: Budgetten, boekhouding en andere geldzaken	195
HOOFDSTUK 15: Technologie is macht	215
HOOFDSTUK 16: Maatschappelijk verantwoord ondernemen en ethiek	225
Deel 4: Harde tijden voor harde managers	239
HOOFDSTUK 17: Omgaan met veranderingen en moraal	241
HOOFDSTUK 18: Disciplineren voor betere prestaties	251
HOOFDSTUK 19: Werknemers ontslaan als er niks anders op zit	265
Deel 5: Het deel van de tientallen	279
HOOFDSTUK 20: Tien veel gemaakte managementfouten	281
HOOFDSTUK 21: Tien tips voor nieuwe managers	287
HOOFDSTUK 22: Tien tips voor de balans tussen werk en privéleven	293
Index	299



Aan de slag als manager

IN DIT DEEL . . .

Om een effectieve manager te worden, heb je enkele basisvaardigheden nodig. In dit deel lees je wat er als manager van je wordt verwacht en welke problemen je op je weg kunt tegenkomen. Vervolgens worden er enkele belangrijke managementvaardigheden behandeld die je ver kunnen brengen in je functie. Zo kun je een leider worden die werknemers inspireert door ondersteuning te bieden en beloningen te geven en die voor betrokken personeel zorgt via communicatie en eigen verantwoordelijkheden.

Uitzoeken wat management precies is

Van een aanpakker veranderen in een manager van aanpakkers

De veranderingen in de beroepsbevolking

De kernfuncties van management definiëren

De eerste stappen om een manager te worden

Hoofdstuk 1

Je bent manager – wat nu?

Managen is een ware roeping, een roeping waarover de schrijvers van dit boek vol trots kunnen melden dat ze eraan gehoor hebben gegeven. Wij zijn een elite. Een trotse elite. De managers. Nergens anders in het bedrijfsleven kun je zo'n grote, directe en positieve invloed uitoefenen op het leven van anderen en op het uiteindelijke succes van je organisatie. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de problemen en continu veranderende wereld van management. Of je nu manager bent of wordt, je kunt je voordeel doen met ons inzicht in de managementtechnieken waarmee je elke dag het beste uit je werknemers kunt halen.

De verschillende managementstijlen onderscheiden

Er is een definitie van management die zegt: management betekent dat je andere mensen dingen laat doen. Een andere definitie is wat specifieker: ervoor zorgen dat datgene wat er op een bepaald gebied gepland staat, wordt uitgevoerd met behulp van de beschikbare middelen. Klinkt eenvoudig. Dus waarom hebben zoveel intelligente, hardwerkende mensen dan zo veel moeite met management? En waarom zijn er dan tegenwoordig zo ontzettend veel bedrijven die weer die laatste, nieuwe managementcursus geven?



ACHTERGROND

Helaas is goed management een schaars goed en kostbaar en vluchtig. Ondanks de jarenlange ontwikkeling van managementtheorieën en ontelbare modegrillen hebben veel werknemers, en ook managers zelf, een vervormd beeld gekregen van management en de uitvoering daarvan, waarbij managers vaak niet meer goed weten hoe ze hun werk moeten aanpakken. En een manager die niet weet wat hij doet, zal dat altijd uitstralen naar zijn werknemers.

Heb je wel eens een van de volgende uitspraken bij jou op kantoor of op de werkvloer gehoord?

- » Wij zijn niet bevoegd daarover te beslissen.
- » Zij is het hoofd van de afdeling en dus verantwoordelijk voor het oplossen van problemen en niet wij.
- » Ze vragen wel altijd hoe wij erover denken, maar uiteindelijk doen ze toch wat ze zelf willen.
- » Het spijt me, maar dat is ons beleid. We mogen geen uitzonderingen maken.
- » Als het mijn manager niets kan schelen, kan het mij ook niets schelen.
- » Het heeft geen zin hier hard te werken; het valt toch niemand op.
- » Die werknemers zijn niet te vertrouwen want ze lopen de kantjes ervan af.



PAS OP

Zodra je dit soort opmerkingen op je werk opvangt, moet er een alarmbel bij je gaan rinkelen. Hieruit blijkt dat managers en werknemers niet effectief communiceren. De managers vertrouwen hun werknemers niet en de werknemers hebben geen vertrouwen in hun managers. Als je geluk hebt, besef je dat er problemen spelen op een moment dat je er nog iets aan kunt doen. Heb je dat geluk niet en zie je de tekenen niet, dan heb je kans dat je steeds dezelfde fouten maakt.

Wat werknemers verwachten en wat ze bereid zijn te doen in hun werk is sterk afhankelijk van de manier waarop ze door hun managers worden behandeld. Hierna komen de meest voorkomende managementstijlen aan bod. Zit jouw stijl erbij?

De harde manager



PAS OP

Wat is de beste manier om dingen gedaan te krijgen? Iedereen lijkt een ander antwoord te hebben op deze vraag. Er zijn mensen die management zien als iets wat je toepast op mensen, niet als iets wat je samen met mensen doet. Klinkt dit soort manager je bekend in de oren? 'Of je het nou leuk vindt of niet, zo gaan we het doen. Begrepen?' Of wat te denken van het bekende: 'Ik wil het aan het einde van de middag op mijn bureau hebben, anders zwaait er wat!' In het allerergste geval komt het ultieme wapen te voorschijn: 'Als je het nog een keer verpest, kun je wel gaan!'

Dit type management staat bekend als Theorie X-management. Het is gebaseerd op de veronderstelling dat mensen van nature lui zijn en achter de voden moeten worden gezeten. Management op basis van angst en intimidatie heeft altijd resultaat. De vraag is alleen: is het ook het resultaat dat je wilt? Als je het werk

van je werknemers streng controleert, bereik je meestal alleen kortetermijnresultaten. Met andere woorden: om het beste uit iemand te halen, moet je hem niet het vuur na aan de schenen leggen, maar het vuur binnen in hem aanwakkeren.

Als manager moet je op bepaalde momenten controle over de situatie nemen. Als een voorstel binnen een uur de deur uit moet en je cliënt heeft op het laatste moment nog enkele belangrijke aanpassingen doorgegeven, moet je de leiding nemen en ervoor zorgen dat de juiste mensen erop zitten. Als je snel moet handelen met minder overleg dan je graag zou willen, bied je van tevoren je verontschuldiging aan en laat je mensen weten waarom je handelt zoals je doet. De meeste werknemers nemen ontslag vanwege de handelingen (of het gebrek eraan) van hun directe supervisor of manager. Zorg er dus voor dat je snel reageert, met een duidelijke communicatie en respect voor je personeel.

De aardige manager

Het andere uiterste is managen door aardig te zijn. Theorie Y-management gaat ervan uit dat mensen van nature goed werk willen leveren. De meest extreme interpretatie hiervan is dat je als manager voortdurend je voelsprietten moet hebben uitstaan voor de gevoelens van je werknemers en dat je moet oppassen nooit iets te doen wat de gemoedsrust en het zelfrespect van je werknemers kan schaden. ‘Eh, er is een klein probleempje: de cijfers in je rapport zijn allemaal onjuist. Het is niet persoonlijk bedoeld hoor, maar zou je daar misschien als je tijd hebt nog heel even naar willen kijken?’ Deze aanpak werkt soms als een collega tot manager wordt gepromoveerd. Soms is de overstap van maatje naar manager moeillijk.

Nogmaals, managers kunnen met deze aanpak resultaten behalen (of ervoor kiezen het werk zelf te doen), maar is het waarschijnlijk dat ze de best mogelijke resultaten krijgen? Het is eerder te verwachten dat een manager met deze aanpak over zich heen zal laten lopen.

Het optimale compromis

Goede managers weten dat ze niet altijd hard hoeven te zijn, en dat aardig zijn ook niet altijd werkt. Als je werknemers druk aan het werk zijn en er zijn geen spoedeisende zaken waar je zelf op moet inspringen, dan kun je beter uit hun vaarwater blijven en ze hun werk laten doen. Zo leer je mensen omgaan met hun verantwoordelijkheid en bovendien heb jij dan tijd om je bezig te houden met fundamentele zaken met betrekking tot je organisatie.



BELANGRIJK

De ware taak van een manager is mensen zo te inspireren dat ze hun beste beentje voorzetten, en een werkomgeving te creëren waarbinnen ze hun doelen kunnen bereiken. De beste managers spannen zich in om obstakels binnen de organisatie uit de weg te ruimen en zorgen ervoor dat de juiste middelen en de juiste opleidingen en trainingen beschikbaar zijn voor hun mensen, zodat ze hun werk goed kunnen doen. Alle andere doelen, hoe hoogstaand of dringend deze ook zijn, moeten daarvoor wijken.



BELANGRIJK

Slechte systemen, slecht beleid, slechte procedures en een verkeerde benadering van anderen zijn zwakke punten in een organisatie waar managers een neus voor moeten hebben en die ze moeten kunnen aanpakken. Bouw een stevig fundament binnen de organisatie voor je werknemers. Als je ze ondersteunt, ondersteunen zij jou ook. Als werknemers de mogelijkheid wordt geboden een prestatie neer te zetten, of ze nu in een fabriek werken of op een accountantskantoor, blijkt hoe waar deze regel is. Heb je dit nog niet aan den lijve ondervonden, stel jezelf dan eens de vraag of je misschien eigenlijk je werknemers beschouwt als problemen. Houd op met ze achter de vodden te zitten en ga in plaats daarvan je organisatie achter de vodden zitten. Dit heeft als resultaat dat mensen gemotiveerd aan de slag gaan en dit is iets waar je organisatie direct de vruchten van plukt. Stel je toch eens voor: misschien duiken ze dan ook niet meer weg als ze jou aan zien komen!

Natuurlijk kan het gemakkelijker zijn je werknemers achter de vodden te zitten dan de oorlog te verklaren aan de bureaucratie en aan de complexe procedures waar je organisatie door gesteerd wordt. Het is veel eenvoudiger om te roepen: 'Het is jullie schuld dat we onze streefcijfers niet hebben gehaald!' Inderdaad, het is verleidelijk je personeel de schuld te geven van de problemen van de organisatie, maar daar los je de problemen niet mee op. Misschien krijg je even een korte opleving als je de zweep erover legt, maar daardoor verandert er niets aan de eigenlijke problemen.

Iedereen wil 'winnen'. De uitdaging van management is 'winnen' zo te definiëren dat het voor iedereen binnen de organisatie zo voelt. Mensen wedijveren vaak met collega's om een aandeel in de winst in plaats van de winst te vergroten. Jij moet ervoor zorgen dat de winst groeit.

De uitdaging die management heet

Als je geen manager bent, bestaat je werk simpel gezegd uit een aantal taken die je zelf kunt uitvoeren. De resultaten zijn een direct gevolg van je inspanningen. Om de taken uit te voeren, bekijk je eerst wat de taak precies inhoudt, dan bedenk je hoe je het gaat aanpakken, en vervolgens maak je een planning waarin je vastlegt wanneer je ermee klaar wilt zijn. Als je beschikt over de middelen die je nodig hebt, kun je de taak meestal vrij snel zelf tot een goed einde brengen. Daadkracht is een van je goede eigenschappen. Je bent intelligent en je houdt van aanpakken.



ANEKDOTE

Als je echter een managementfunctie hebt, heb je die waarschijnlijk gekregen omdat jij heel goed was in de taken die nu worden uitgevoerd door degenen aan wie je leiding geeft. Een vriend van Peter, John, zat in een team van computerprogrammeurs dat bezig was met het ontwikkelen van software voor een zakcomputer. Toen hij nog in het team zat, was er niets aan de hand. Hij kwam in een T-shirt en spijkerbroek naar zijn werk, net als zijn collega's, en vaak gingen ze na het werk nog even een biertje drinken. Dit veranderde toen John werd benoemd tot de nieuwe manager van het team.

In zijn nieuwe rol van leidinggevende kreeg John om te beginnen een eigen kamer. Hij zat niet meer in de zaal waar alle programmeurs zaten, maar betrok

een apart kantoortje. Hij kreeg een secretaresse toegewezen die bezoekers voor hem ontving. Uiteraard werden spijkerbroek en T-shirt vervangen door een pak met stropdas. John zat niet meer lekker te programmeren, maar hield zich bezig met serieuze zaken als budgetoverschrijdingen, tijdsplanningen en investeringsopbrengsten. Door zijn veranderde functie begon John ook zelf te veranderen. En doordat John zelf veranderde, kreeg hij ook een andere band met zijn voormalige collega's. Hij was niet langer een collega maar de Baas. Om zijn doelen te bereiken, moest John veranderen van een aanpakker in een manager van aanpakkers.

Het laten uitvoeren van een taak door iemand anders is iets heel anders dan de taak zelf uitvoeren. Je hebt er heel andere vaardigheden voor nodig. Als je de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taak overdraagt aan iemand anders, komt het interpersoonlijke aspect om de hoek kijken. Het is niet voldoende om technisch heel goed te zijn in je werk. Waar je nu goed in moet zijn, is plannen, organiseren en leiding geven.



BELANGRIJK

Met andere woorden: je moet niet alleen zelf een echte aanpakker zijn, maar je moet ook een echte manager van aanpakkers zijn. Als je hulp nodig hebt op dit gebied, kun je de mogelijkheden voor een cursus bespreken met je supervisor of manager. Verlies geen tijd!

Lapmiddelen

Veel mensen denken er heel anders over, maar toch is management niet een zaak van simpele oplossingen of lapmiddelen. Soms gaan managers te snel over tot het nemen van beslissingen, terwijl voor de effectiefste beslissingen tijd nodig is om de opties te onderzoeken. Manager zijn is niet eenvoudig. Het is waar dat de beste managementoplossingen neerkomen op gezond verstand, maar gezond verstand omzetten in praktisch handelen is moeilijk.



ACHTERGROND

Management is een houding, een manier van leven. Het is een diepgewortelde wens om met mensen te werken en ervoor te zorgen dat ze iets bereiken, en er tegelijkertijd ook voor te zorgen dat je organisatie iets bereikt. Management is een levenslang leerproces, niet iets wat je leert tijdens een videofilm van een halfuur of een seminar van een uur. Denk maar aan het verhaal van de huisbezitter die tot zijn grote schrik een rekening van € 100 van de loodgieter ontving voor de reparatie van een lekkende kraan. Toen hij de loodgieter vroeg waarom het bedrag zo hoog was, zei deze: 'Het vastdraaien van de moer kost € 5. De kennis over welke moer je moet vastdraaien, kost € 95!'

Management is mensenwerk. Als je niet bereid bent met mensen te werken, ze te helpen, naar hen te luisteren, ze te motiveren en te leiden, dan moet je een andere baan zoeken.

Omdat management zo'n kluif is, is er een hele managementtrainingindustrie ontstaan die managers leert problemen op te lossen. Jammer genoeg richten trainers zich vaak op instant voldoende onder cursisten die er vaak honderden, zo niet duizenden euro's voor hebben neergegeld om mee te kunnen doen.



ANEKDOTE

Een tijdje geleden bezocht Peter een van die zweverige managementtrainingen die worden aangeboden in lommerrijke conferentiecentra. Het doel was het bevorderen van teamwork en communicatie tussen de deelnemers. Vlak na de lunch werd op een tafel in de hoek van de zaal een grote schaal met overblijfselen van het eten neergezet: groente, fruit, broodjes enzovoort. De trainer stond op en zei tegen de groep: 'Jullie opdracht is vier groepjes te maken en samen met je groepje een model te maken van de ideale manager. Daarbij mag je alleen gebruikmaken van wat er op de schaal met restjes ligt.' Een gemeenschappelijke kreun van afschuw weerklonk. 'Nu niet zeuren', zei de trainer. 'Het komende halfuur wil ik alleen maar blije mensen zien.'

Koortsachtig stortten de teams zich op het in elkaar zetten van de ideale manager. Hoewel sommigen van de aanwezigen nauwelijks de verleiding konden weerstaan elkaar met de etensresten te gaan bekogelen, begonnen her en der toch mensenuitjes zichtbaar te worden. Een banaantje hier, een stuk wortel daar... en voilà! De jury deed zijn werk en de winnaar werd aangewezen. Het resultaat? Dat is te zien in figuur 1.1.

Toegegeven, het resultaat was best aardig (en smakelijk) maar hebben deze managers nu echt iets geleerd toen ze de volgende dag terugkeerden naar hun bedrijf? Wij denken van niet. Een leuke onderbreking van de dagelijkse beslommelingen was het wel. Maar een krachtig onderwijsinstrument van blijvende waarde was het zeker niet.



FIGUUR 1.1: Plantaardige manager.

Wat maakt een coach tot een coach?

Basisvaardigheden van een coach ontwikkelen

Keerpunten in coaching

Carrièreontwikkelingsplannen maken

De kracht van begeleiding

Hoofdstuk 7

Werknemers ontwikkelen door coaching en mentoring

Een van de terugkerende thema's binnen het nieuwe management is de nieuwe rol van managers als mensen die hun medewerkers ondersteunen en aanmoedigen in plaats van hun te vertellen wat ze moeten doen (of simpelweg te verwachten dat ze het doen). De beste managers nemen de tijd om hun werknemers te ontwikkelen door actief betrokken te blijven bij hun vooruitgang en ontwikkeling, en helpen ze daarbij. De beste managers zijn *coaches*: mensen die anderen begeleiden, toespreken en aanmoedigen. Met de hulp van coaches kunnen werknemers buitengewone resultaten boeken en kunnen organisaties ongelooflijke successen boeken.

De ontwikkeling van werknemers gaat niet vanzelf. Hiervoor is een bewuste, gezamenlijke aanpak nodig van managers en werknemers. De beste manier om het ontwikkelen van werknemers aan te pakken is door er een voortdurend proces van te maken, waarin je steeds waar nodig ondersteuning geeft en eigen initiatief aanmoedigt. Wees je er wel van bewust dat ontwikkeling alleen plaatsvindt als iemand daar zelf aan meewerkt. Je kunt werknemers niet dwingen zichzelf te ontwikkelen; ze moeten het wel zelf willen. Maar je kunt wel een omgeving creëren waarin werknemers eerder willen leren, groeien en slagen. Dit

hoofdstuk gaat over het ontwikkelen van werknemers, coachen en begeleiden, en de kleine en grote dingen die jij kunt doen om betere prestaties te leveren.



ACHTERGROND

Een wijze spreuk luidt:

Zeg het en ik vergeet het.
Laat het zien en ik onthoud het.
Betrek me erbij en ik begrijp het.

Waarom zou je werknemers helpen zichzelf te ontwikkelen?

Er zijn een heleboel goede redenen om werknemers te helpen zichzelf te ontwikkelen, maar de belangrijkste reden is misschien wel dat ze daardoor beter gaan presteren. In feite is één ding het allerbelangrijkst: als manager verkeer jij in de beste positie in de organisatie om werknemers de ondersteuning te bieden die ze nodig hebben om zich in je organisatie te ontwikkelen. Jij kunt zorgen voor geld en tijd voor trainingen en opleidingen, en voor unieke mogelijkheden zoals leren 'on the job', ondersteuning door een mentor, werken in een team en nog veel meer. Bovendien moet er *iemand* zijn die jouw baan kan overnemen als jij wordt gepromoveerd, toch? Het ontwikkelen van werknemers houdt meer in dan een cursusje of twee; ongeveer 90 procent van de ontwikkeling vindt namelijk plaats tijdens het werk.



BELANGRIJK

De begrippen *training* en *ontwikkeling* hebben een verschillende betekenis. Met *training* wordt meestal bedoeld dat mensen vaardigheden aanleren die ze onmiddellijk kunnen toepassen in hun werk. Met *ontwikkeling* wordt meestal bedoeld dat mensen vaardigheden aanleren die ze in de loop van de tijd nodig zullen hebben als ze stappen voorwaarts willen zetten in hun loopbaan. De ontwikkeling van werknemers wordt dan ook vaak *loopbaanontwikkeling* genoemd.

Als je nog steeds niet overtuigd bent waarom het ontwikkelen van je werknemers goed is, volgt nu een lijstje met enkele goede redenen. Ongetwijfeld zijn er nog veel meer, afhankelijk van jouw specifieke situatie.

» **Misschien ga je er ten onrechte van uit dat je werknemers bepaalde kennis hebben.** Heb je er wel eens over nagedacht waarom sommige werknemers voortdurend fouten maken bij het uitvoeren van taken waarvan je zeker weet dat ze die in hun vingers hebben? Misschien moet je serieus overwegen of ze die taak eigenlijk wel aankunnen. Heb je wel eens met eigen ogen gezien dat ze het deden?

Stel, je hebt een paar bladzijden met getallen en die geef je aan je assistent met de opdracht dat hij die binnen een uur moet ordenen. Je krijgt uiteindelijk geen spreadsheet maar een warrige puinhoop terug. Dit betekent niet noodzakelijk dat hij incompetent is. Het kan ook zijn dat hij niet weet hoe hij een spreadsheet moet maken. Zoek uit wat het probleem is! De oplossing is misschien wel dat je hem even uitlegt hoe je het zelf zou hebben gedaan met het spreadsheetprogramma; vervolgens kun je hem vragen het zelf opnieuw te doen.

» **Hoe slimmer je werknemers, hoe beter.** Simpel, toch? Als je werknemers kunt helpen zich te ontwikkelen om slimmer en effectiever te gaan werken, en ongetwijfeld kun je dat, waarom zou je dat dan niet doen? Niemand binnen je organisatie is van alles op de hoogte. Zoek precies uit wat werknemers niet over hun functie weten en maak plannen met hen om te bepalen wat ze moeten weten. Als je werknemers deze ontwikkelingsdoelen eenmaal hebben bereikt, dan kunnen ze slimmer werken en dat is goed voor de effectiviteit van je organisatie. En ook voor jouw nachtrust.

» **Iemand moet jouw werk kunnen overnemen.** Ben je van plan ooit met vakantie te gaan? Van functie te veranderen? Hoe denk je dat te gaan doen als je geen werknemers hebt voorbereid op het waarnemen van bepaalde taken die buiten hun eigen taakgebied liggen? We kennen allemaal wel een paar van die managers die zo bezorgd zijn over hoe het gaat op kantoor, dat ze vanaf hun vakantieadres drie keer per dag opbellen of alles goed gaat. Of ze nu in Zuid-Limburg zitten of op de Bahama's, ze zijn meer bezig met zich zorgen te maken dan met genieten van hun vakantie.

De reden dat veel managers hun kantoor niet hoeven te bellen als ze op vakantie zijn, is dat ze hun medewerkers zo hebben ontwikkeld dat die het roer tijdelijk kunnen overnemen. Dat kun jij ook doen; de toekomst van je organisatie hangt daar ook deels van af.

» **De werknemer is erbij gebaat en de organisatie ook.** Als je geld vrijmaakt voor het ontwikkelen van werknemers, profiteren je werknemers hiervan door betere vaardigheden te leren en een andere kijk op de wereld te krijgen. En je organisatie profiteert ervan doordat werknemers gemotiveerder worden en betere vaardigheden krijgen. Als je geld vrijmaakt voor het ontwikkelen van werknemers, hebben je investeringen dus een tweeledige werking. Bovendien bereid je je werknemers alvast voor op taken die ze waarschijnlijk in de toekomst voor je organisatie zullen moeten uitvoeren.

» **Je medewerkers zijn tijd en geld waard.** Het kost veel geld om nieuwe medewerkers te vinden en op te leiden. En niet alleen geld, het kost ook veel tijd.

Toen Peter nog een echte baan had, werd zijn secretaresse naar een andere afdeling gepromoveerd. Het gevolg hiervan was een hele reeks uitzendkrachten die haar taken waarnamen totdat Peter een vervangster had opgespoord, op gesprek had gehad en aangenomen. Het is een understatement om te zeggen dat deze situatie vervelend was voor zijn organisatie. Na uren te hebben geïnvesteerd in het inwerken en trainen van de uitzendkracht verdween ze weer en kwam er een ander, die ook weer moest worden ingewerkt. De moraal van dit verhaal is dat als je een werknemer hebt opgeleid, je er alles aan moet doen om deze te houden. Het trainen van steeds weer nieuwe mensen is ontwrichtend en duur.

Als een werknemer ziet dat je het beste voor hem of haar wilt, willen ze ook voor je werken en van je leren. Zo bereik je ook dat je organisatie een interessante plek wordt voor nieuw talent om te komen werken. Investeer nu in je werknemers, of verspil tijd en geld op een later moment als je een vervanger moet zoeken. De keuze is aan jou.

» **Een uitdaging is stimulerend voor een werknemer.** Wees eerlijk: niet al je medewerkers hebben zo'n spannende, motiverende, flitsende baan als jij. Daardoor worden sommige werknemers af en toe een beetje verveeld, laks of prikkelbaar. Werknemers hebben nieuwe uitdagingen en doelen nodig om geïnteresseerd te blijven in hun werk. Als jij niet zorgt voor die uitdagingen, dan kun je erop rekenen dat ze

minder gemotiveerd raken, minder presteren en een aanbod van een andere werkgever die wel uitdagingen biedt meteen zullen aannemen. Wat heb je liever?

Werknemers ondersteunen bij hun ontwikkeling

In tegenstelling tot wat veel mensen denken, is ontwikkeling niet iets wat automatisch gebeurt. Medewerkers moeten er samen met hun managers gericht en voortdurend aan werken. Als een van beide betrokken partijen hierbij in gebreke blijft, ontwikkelen de medewerkers zichzelf niet. Hiervan is de organisatie de dupe, omdat de medewerkers niet zijn voorbereid op de toekomst. Dit is zeker geen goede zaak. Als manager is het jouw taak om te zorgen dat de organisatie altijd op de toekomst is voorbereid en er niet door wordt overvallen.

De rol van werknemers is om bij zichzelf de gebieden te signaleren waarop ze zich beter kunnen ontwikkelen en dit te melden aan hun manager. Dan kunnen er mogelijkheden worden gezocht voor die ontwikkeling en kan er een planning voor worden opgesteld.



BELANGRIJK

Als manager moet je alert zijn op de ontwikkelingsbehoeften van je werknemers en potentiële ontwikkelingsmogelijkheden in het oog houden. Diegenen onder jullie die in kleine organisaties werken, hebben misschien de taak te bepalen waar de organisatie over een paar jaar moet staan. Gewapend met die informatie kun je manieren gaan zoeken om je werknemers op die toekomst voor te bereiden. Jij moet de middelen verzorgen die nodig zijn om werknemers zo te ontwikkelen dat ze aan de behoeften van de organisatie kunnen voldoen.

Een stapsgewijze aanpak

De volgende stappen zijn nodig om je werknemers zo te ontwikkelen dat ze kunnen voldoen aan de eisen binnen je organisatie:

1. Voer een gesprek met de werknemer over het verdere verloop van zijn/haar loopbaan.

Nadat je een werknemer hebt beoordeeld, voer je een gesprek met ze. Hierin spreek je door welke plaats je voor ze ziet in de organisatie en vraag je welke plaats zij voor zichzelf zien. Dit is iets wat je gezamenlijk doet. Je kunt wel een mooi plan bedenken om een werknemer carrière te laten maken in de afdeling verkoop, waarin zij uiteindelijk manager van de afdeling worden, maar als die werknemer het helemaal niet ziet zitten om leiding te geven heeft je plan bar weinig zin.

2. Bespreek met de werknemer zijn/haar sterke en zwakke punten.

Vooropgesteld dat je in de vorige stap op dezelfde golflengte bent uitgekomen, is het nu tijd om een realistisch gesprek te voeren over de sterke en zwakke punten van de werknemer. Het doel hiervan is dat je samen bepaalt op welke