

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
De mensen achter het verzuimcijfer	13
Mensgericht en resultaatgericht	14
Wat is betrouwbaarheid?	15
De drie fasen als manager	16
FASE 1 DE DUIDELIJKE MANAGER	23
1 Markeer dat jij nu de manager bent	27
Je transparant en terughoudend opstellen	30
Je ligt onder een vergrootglas	31
Duidelijkheid geven	34
2 Overzicht krijgen	39
Helder zijn over welke informatie je zoekt	41
Vraag vanuit oprechte belangstelling	42
Focus op de hoofdlijnen en samenhang	43
3 De eerste keer aan de knoppen draaien	53
Weten waaraan je werkt	55
Consequent zijn op waarden en normen	56
Kijken vanuit een breder perspectief	58

INTERMEZZO

4 Zelfleiderschap: wie ben je en wie wil je zijn?	65
Eerlijkheid naar jezelf over jezelf	66
Een veilige omgeving voor jezelf	68
Blijf nieuwsgierig	71

FASE 2 DE INITIËRENDE MANAGER 73

5 Verbeteringen doorvoeren	77
Blijf je medewerkers informeren	79
Durf besluiten te nemen	81
Communiceren, beslissen en organiseren	83
6 Stel de mens centraal	93
Alles moet uitlegbaar zijn	101
Bewust worden van sociale veiligheid	103
Communiceren en samenwerken	107
7 Visie en vergezicht	111
Blijf geduldig uitleggen waarom	114
Wees eerlijk over de nadelige gevolgen	118
Puzzelen met de blik op de toekomst	121
8 Tegenwind	127
Blijf feitelijk communiceren	130
Blijf kalm en straal rust uit	132
Vertrouw op je deskundigheid en je gevoel	139
9 Grote veranderingen	147
Maximaal inzetten om informatie te krijgen	149
Verplaats je in de positie van anderen	152
Wees scherp, de mensen bouwen op jou	154

INTERMEZZO

10 Zelfleiderschap: ken je diepere 'ik'	159
Trouw aan je principes	159
Energie in balans	161
Minder ego, meer voldoening	163

FASE 3 DE DUIDELIJKE MANAGER 167

11 Ruimte (durven) geven	173
Van een afstand kijken en oprecht terugkoppelen	175
Loslaten zonder dat je medewerkers laat vallen	177
Dienend delegeren	181

12 Gemeenschap van waarden	187
Waarden bewaken	190
Waarden zie je terug in de praktijk	192
Waarden zijn zichtbaar in je keuzes	195

Slotwoord 201**Dankwoord** 205**Over de auteur** 206**Bronnen** 207



Inleiding

De mensen achter het verzuimcijfer

Ik wil je een verhaal vertellen over verzuim, maar eigenlijk gaat dit over Mirjam en Werner. Toen ik als ad-interimmanager werkte in de IT-consultancy, kwam ik met hen in contact. Bij een nieuwe opdrachtgever kwam ik binnen bij een team waar ik een jaar als manager zou werken. Dit team, zo werd mij al snel duidelijk, had te veel werk en te weinig capaciteit. Hoe kwam dat? Ik zocht het uit. Er bleken twee mensen langdurig ziek te zijn. Het was de bedoeling geweest om met hen in gesprek te blijven en dat was niet gebeurd. Ik zocht opnieuw contact met hen. Ik was benieuwd: wat was er aan de hand?

Mirjam was een van de twee. Zij had spanningsklachten en zat daarom al lange tijd thuis. Re-integreren was niet gelukt. Ik voerde een goed gesprek met haar. 'Ik vind het werk niet leuk,' bekende ze uiteindelijk. Deze mismatch had voor haar zulke ingrijpende gevolgen gehad dat ze er ziek van was geworden. Daar kon ik wat mee.

Werner was de ander. Zijn gedrag was zo onvoorspelbaar dat uiteindelijk zelfs zijn medewerkerspasje was ingetrokken. De medewerkers van de receptie waren ook geïnformeerd: hij mocht het gebouw niet meer in. Ook met hem was daarna nooit meer gesproken, tot ik contact zocht. Het duurde lang voordat ik zijn vertrouwen weer kon winnen, en dat was ook niet zo gek. Maar het lukte. We kwamen erachter dat hij dankzij iets in zijn verleden soms getriggerd werd. We hadden dit dus anders aan moeten pakken. Met Werner konden we een tweede kans krijgen.

Mensgericht en resultaatgericht

Sinds 1999 heb ik zelf het verzuim en verloop bijgehouden van de afdelingen waarvoor ik verantwoordelijk was. Slechts drie mensen zijn in die periode door spanningsklachten een langere periode uitgevallen, waarvan die klachten bij één medewerker niet werkgerelateerd waren. Het verloop is lange tijd zelfs rond de vijf procent geweest. Blijkbaar deed ik iets goed, want in de zakelijke IT-dienstverlening is dit erg laag. De mensen die weg zijn gegaan, gingen bovendien niet uit onvrede weg, maar omdat ze financieel een betere kans kregen. Sommigen wilden liever vast bij een organisatie werken, in plaats van in de consultancy. Ze vertrokken altijd met de woorden dat ze het jammer vonden om weg te gaan bij het fijne bedrijf waar ze veel hadden geleerd.

De laatste jaren zie je dat er in de media steeds meer aandacht is voor hoge werkdruk en stress. De gevolgen hiervan zijn verzuim, met name door spanningsklachten, en een hoog verloop onder werknemers. Hierdoor wordt de werkdruk van de mensen die overblijven nog groter, met als gevolg nog meer verzuim of verloop. Dat hoeft niet. Een goede manager kan het verschil maken. Er zijn in Nederland in 2023 volgens het CBS 486.000 managers op 9,7 miljoen werkenden. Jij als manager hebt meer impact dan je misschien denkt. Jij kunt dit voorkomen!

‘Verzuim’ is een koude term. Je meet het meestal in cijfers, maar het gaat over mensen. Over Mirjam en Werner, bij wie het misliep. Ik heb het grote geluk gehad dat ik als landmachtofficier ben opgeleid. Ik heb daar geleerd dat je niets bent zonder gemotiveerde mensen. Daarom weet ik nu dat je als manager werkt voor het grotere belang.

Deed ik dingen anders? Ik deed mijn best om de menselijke maat toe te passen, waarbij ik ervoor waakte dat ik geen besluiten nam op basis van willekeur. Tegelijk ben ik zeker resultaatgericht: ik wil de gestelde doelen halen en zal daar alles voor doen. Daarbij stel ik hoge eisen aan mijzelf en aan mijn omgeving. Velen zullen zeggen dat ik veeleisend ben, en soms

streng. En daar hebben ze nog gelijk in ook. Toch kan een blik van buiten erg leerzaam zijn. Een ander ziet soms helderder wat je doet en hoe je bent – en of dat goed uitpakt – dan jijzelf. Toen het bedrijf waar ik werkte werd overgenomen, hoorde ik pas dat de visie die we hadden ontwikkeld op omgaan met mensen en op zakendoen zo doordacht was. Dat de goede sfeer, het lage verloop, de lage verzuimcijfers en het hoge aantal dienstjaren van de mensen bijzonder waren in deze branche.

Is het mogelijk om goede resultaten te halen en tegelijkertijd een hoge medewerkerstevredenheid te hebben? Ja. Door mijn jarenlange ervaring ben ik ervan overtuigd geraakt dat het absoluut mogelijk is, en zelfs noodzakelijk. Mensgerichtheid en resultaatgerichtheid zijn hiervoor allebei belangrijk. Ik denk dat je als manager nog iets anders nodig hebt om daar te komen, iets wat cruciaal is voor zowel resultaat als medewerkerstevredenheid: namelijk betrouwbaarheid.

Wat is betrouwbaarheid?

Betrouwbaarheid, wat is dat eigenlijk? De meeste mensen zullen direct aan eerlijkheid denken. Dat is logisch. Als je eerlijk en transparant bent, weten je mensen wat ze aan je hebben. Maar ik heb ervaren dat betrouwbaar zijn meer is dan eerlijk zijn. Het is ook de mensen een sociaal veilige werkomgeving bieden. Alleen dan durven zij op hun beurt eerlijk tegen jou te zijn. En het is bovendien deskundig zijn. Zo kunnen mensen erop vertrouwen dat zij onbekommerd hun eigen werk kunnen doen.

Ben je een leidinggevende die eerlijk is, een sociaal veilige sfeer biedt en deskundigheid laat zien, dan raken je mensen intrinsiek gemotiveerd. Ze werken met zelfvertrouwen, zijn tevreden en er is minder verzuim en verloop. Bovendien, als je als manager betrouwbaar bent, krijg je niet alleen het vertrouwen van de mensen die je aanstuurt, maar ook van je eigen leidinggevendenden en van je afnemers of opdrachtgevers.

Betrouwbaar zijn is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe blijf je betrouwbaar in allerlei alledaagse en bijzondere situaties waarmee je als leidinggevende wordt geconfronteerd? Laat mij je meenemen, in verhalen hoe ik het heb gedaan en hoe ik het nu zou doen met al mijn ervaring, inzichten en ongelukkige acties. Ik geloof dat betrouwbaar zijn voor elke manager mogelijk is en dat het ook iets is om na te streven. Want als manager ben je anders dan veel andere mensen in de organisatie. Je hebt niet alleen een andere rol, je hebt ook een unieke impact op mensen. Ik ben ervan overtuigd: als je als manager betrouwbaar bent (de ruime definitie dus), creëer je een fijne werksfeer waarin de mensen niet worden afgeleid door randzaken, maar hun focus kunnen leggen op hun eigenlijke werk. Een werksfeer waarin mensen niet zomaar uitvallen of weggaan. Een werksfeer die ervoor zorgt dat het werkplezier hoog is en de resultaten bijna als vanzelf komen.

In elk hoofdstuk duid ik de teksten die gaan over eerlijkheid, sociale veiligheid en deskundigheid aan met een eigen icoon. Als het gaat over een van deze drie thema's, zie je een van deze iconen:



Eerlijkheid



Sociale veiligheid



Deskundigheid

De drie fasen als manager

Als manager doorloop je in elke job in ieder geval twee en meestal drie fasen. Het boek is daarom opgedeeld in drie delen. Betrouwbaarheid krijgt in iedere fase andere accenten, omdat de behoefte van de mensen die je aanstuurt, verandert.

De duidelijke manager

Begin je nieuw in een functie? Dan zit je in fase 1. Dit noem ik de fase van *de duidelijke manager*. De mensen kennen je nog niet en het eerste wat je moet doen, is overzicht en inzicht krijgen. In zo'n situatie zijn medewerkers vaak afwachtend. Wat gaat de nieuwe manager doen, gaat hij dingen veranderen?

Deze fase duurt niet lang. Iedereen kan hier op elk moment in terechtkomen: van jonge professional in een eerste leidinggevende functie, tot ervaren manager die een nieuwe afdeling krijgt toegewezen. Werk je ad interim of als crisismanager? Dan zit je per definitie telkens weer in fase 1.

Betrouwbaar zijn vraagt in deze eerste fase bepaalde inzichten. Wat betekent het om eerlijk te zijn als nieuwe leidinggevende? Hoe zorg je in zo'n roerige fase voor sociale veiligheid? Welke deskundigheid heb je eigenlijk als je er nog maar net bent? Over deze vragen gaat het in deze fase.

De initiërende manager

Als de basis op orde is, begint fase 2. Dit noem ik de fase van *de initiërende manager*. Je brengt namelijk actief het werkproces in beweging. Je initieert verbeteringen, ontwikkelt een vergezicht en neemt de mensen daarin mee. Hier kun je initiatieven ontwikkelen en successen behalen. Je beschermt je mensen en motiveert ze. Jij zorgt er met jouw ingrepen voor dat ze goed en prettig hun werk kunnen doen. Als manager ben je er voor hen. Tegelijkertijd werk je aan het behalen van de organisatiedoelen. De kunst is om een balans te vinden tussen collectieve en individuele belangen. Je moet soms moeilijke beslissingen nemen. Kortom, dit is een actieve fase. Het is ook veruit de langste fase en soms eentje waar je als manager in blijft werken.

Betrouwbaarheid gaat hier over de volgende vragen: hoe zorg je ervoor dat je eerlijk blijft in lastige situaties, zoals slecht functioneren, economische tegenslag of reorganisaties? Hoe zorg je ervoor dat mensen zich

veilig voelen in de dagelijkse werkomgeving, waar kleine dingen soms grote impact kunnen hebben? Welke deskundigheid heb je nodig om de werkprocessen in je afdeling te optimaliseren?

De dienende manager

Ten slotte, als de omstandigheden het toelaten, gloort daar fase 3: delegeren en dienen. Dit is de fase van *de dienende manager*. Niet iedereen komt in deze fase terecht, maar meer managers kunnen hiervoor kiezen als ze zich bewust zijn van de mogelijkheid. Dienend leiderschap kan de juiste managementvorm zijn als jij, je afdeling en je organisatie er klaar voor zijn.

Welke vorm heeft eerlijkheid in deze fase van meer delegeren, waarin je medewerkers zelfstandig werken? Hoe garandeer je dat taakvolwassen medewerkers voldoende veiligheid ervaren? Wat is jouw deskundigheid als je mensen vooral zelfstandig werken? Dit zijn de vragen waar we in deze fase naar kijken.

Je ziet, het gaat om mensen! Om Mirjam en Werner en al die anderen die jij bij naam zult kennen. Al deze mensen zijn in bepaalde opzichten afhankelijk van jou; jij kunt mensen maken of breken. Wees daarom een voorbeeld voor je mensen in je manier van doen en denken. Je bent daarin op sommige aspecten ook je eigen leidinggevende. Neem elke dag de tijd voor zelfreflectie en zorg voor je eigen welzijn. Om je daarmee te helpen, is er tussen elke fase een hoofdstuk toegevoegd over wat ik 'zelfleiderschap' noem. Je kunt namelijk pas een betrouwbare manager zijn als je authentiek bent. Mensen voelen of jouw houding echt en oprecht is. Kort gezegd: van betrouwbaarheid word je een betere manager en een beter mens.

De drie aspecten van betrouwbaarheid, eerlijkheid, sociale veiligheid en deskundigheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar in elke fase.



De drie onlosmakelijke aspecten van een betrouwbare manager

Aan de slag

Hoe is het eigenlijk afgelopen met Mirjam en Werner? Toen ik Mirjam vroeg wat zij het allerliefst zou doen, zei ze: 'Ik wil voor de klas staan.' Voor de certificaten die ze daarvoor nodig had, hebben wij gezorgd. Ze werkt nu tot volle tevredenheid als docent. Werner kwam weer in beeld bij de bedrijfsarts en kreeg de juiste behandeling, zodat hij kon re-integreren. We maakten afspraken met zijn kamergenoten en die zagen het wel weer zitten. Elke week sprak ik hem even om te vragen hoe het ging. Hij maakte weer deel uit van het team.

Vaak, heel vaak, betekent een betrouwbare manager zijn dat je er met eerlijkheid, veiligheid en deskundigheid voor zorgt dat mensen naar volle tevredenheid voor jou werken. Soms betekent het dat je moet inzien dat iemand beter ergens anders aan de slag kan gaan. In alle gevallen wil je uitval en verzuim zo laag mogelijk houden. Want management gaat over mensen.

Dit boek bevat verhalen, theorie en praktische oefeningen om je op weg te helpen. Ik heb in mijn jaren als manager veel boeken gelezen, veel kennis van anderen doorgegeven gekregen en veel meegemaakt. Ik ben die auteurs, denkers en anderen veel dankbaarheid verschuldigd. Waar mogelijk heb ik de bron vermeld. Soms was het voor mij niet meer te

achterhalen waar een bepaald idee vandaan kwam. Wat je leest, is uiteindelijk mijn ervaring: ervaringen die ik gestapeld heb. Iedere dag heb ik geleerd. Op bepaalde aspecten was ik een snelle leerling, maar soms ben ik vele malen in dezelfde valkuil getrapt voordat ik het inzicht kreeg. Verreweg het meeste heb ik geleerd in de beste leerschool die er is: de praktijk! Je zult veel voorbeelden uit mijn eigen werk voorbij zien komen – uit de wereld van IT-consultancy en informatiemanagement, maar zeker ook uit mijn militaire loopbaan. Ik geef je dingen om mee aan de slag te gaan, want je leert het best als je het zelf in de praktijk ervaart. Je zult daar je eigen fouten maken en successen ervaren. Zo leer je dingen die voor jouw situatie van belang zijn.

Vertrouwen van mensen verdienen je als betrouwbaar bent, en dat moet je dan wel intrinsiek zijn – ook of juist als je onder druk staat of druk bent. Het is belangrijk dat je doet zoals je bent, dat je denken en handelen in samenhang met elkaar zijn en dat je voorspelbaar bent. Ik noem dat ‘congruent, consistent en consequent’. Ik leg er de nadruk op dat betrouwbaarheid van binnenuit moet komen, iets wat je in dit boek overal terugziet.

Ik gebruik meestal de term ‘afdeling’ voor een organisatorische eenheid. Dat kan van alles zijn: unit, team, dienst, departement, divisie, bureau, sectie, tribe, of welke term er dan ook in jouw organisatie wordt gebruikt. De tijd dat de manager altijd een man was, is gelukkig voorbij. Waar ‘hij’ staat, kun je daarom ook ‘zij’ lezen, en andersom. Om veiligheid te bieden, zijn van eventuele betrokkenen de namen en herkenbare details veranderd.

Mijn wens is dat dit boek je in elke fase van je loopbaan helpt om bij de kern te blijven. Ik wil je laten zien dat betrouwbaarheid essentieel is: essentieel voor het welzijn van je mensen, voor je organisatie en uiteindelijk voor jezelf.