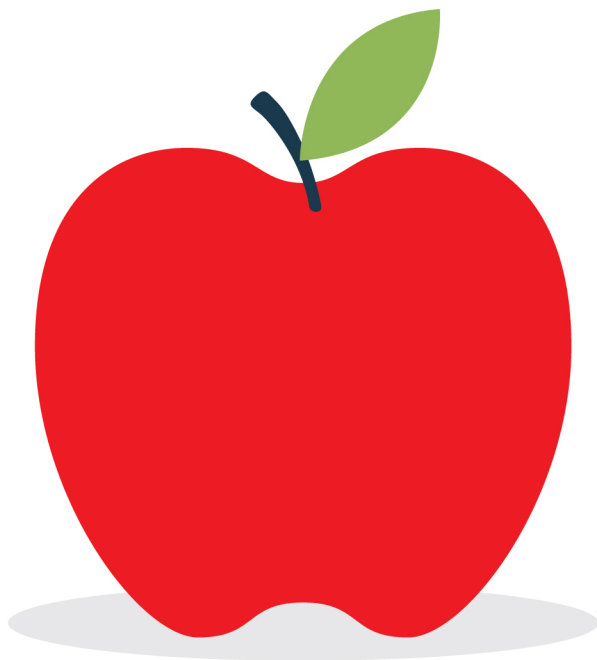


Mathieu
Siemons

GEZOND VERSTAND MANAGEMENT

Tien simpele regels voor echte leiders



DIALC O G

'Als je vertrouwen hebt, hoef je niet de hele trap te zien om de eerste stap te zetten'

Eerste editie maart 2015

Uitgeverij Dialoog
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180

www.uitgeverijdialoog.nl
info@uitgeverijdialoog.nl

Auteur: Mathieu Siemons
Corrector: Carolien van der Ven
Vormgeving omslag: Levin den Boer
Opmaak: Debbie Brok

ISBN: 9789461261281 | NUR 801

© 2015 Mathieu Siemons | Uitgeverij Dialoog

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

INHOUD

INLEIDING	10
------------------	----

REGEL 1

GA UIT VAN EIGEN KRACHT	18
--------------------------------	----

Angst is een slechte raadgever	23
--------------------------------	----

Vertrouwen (in eigen kunnen)	25
------------------------------	----

Loslaten van teleurstellingen	28
-------------------------------	----

Zoek hulp (en schaam je er niet voor!)	32
--	----

REGEL 2

STRIJK NOOIT MET ANDERMANS EER	38
---------------------------------------	----

Opereer als team	41
------------------	----

Stimuleer ideeën	46
------------------	----

REGEL 3

GEEF OOK AANDACHT AAN POSITIEVE ZAKEN	50
--	----

Oprechte aandacht	55
-------------------	----

Cijfers liegen niet?	57
Complimenten geven en leren ontvangen	60

REGEL 4

WEES DE BAAS, MAAR SPEEL HET NIET	62
Leidinggeven als het erop aankomt	68
Wees jezelf (en verdien respect)	70

REGEL 5

WEES DUIDELIJK EN CONSEQUENT	74
Consequentie en tact	78

REGEL 6

ZORG VOOR EEN GOEDE WERKSFEER EN GOEDE WERKVERHOUDINGEN	82
Samenstelling van de groep	86

REGEL 7

RICHT JE OP DINGEN DIE ERTOE DOEN	94
Samenwerking	98

Randverschijnselen 101

REGEL 8

GEEN POLITIEK OP DE WERKVLOER 106

Gevolgen voor de medewerkers 111

REGEL 9

**RESPECTEER EN LAAT MENSEN IN HUN
WAARDE** 116

In hun waarde laten 119

REGEL 10

BEWEEG JE ONDER DE MEDEWERKERS 124

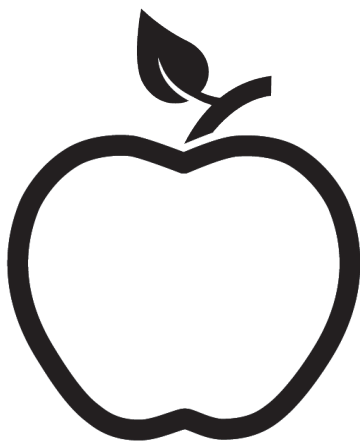
De praktijk 126

TOT SLOT 131

SAMENVATTING 134

OVER DE AUTEUR 136

INLEIDING



Weet je nog dat je kennismaakte met je leidinggevende toen je voor het eerst ging werken? Dat was spannend, omdat je niet wist wat je te wachten stond. Het heeft je gevormd tot de leider die je nu bent. Weet je nog wie je 'favoriete' baas was? Belangrijker: weet je waarom hij dat was? Waardoor werd hij jouw favoriet en wat heb je van hem overgenomen? Of ben je zelf een beetje de leidinggevende die je zo 'verafschuwde' (al is dat natuurlijk lastig toegeven)?

De grote managementgoeroes zoals Stephen Covey, John Kotter en Tom Peters hebben uitgebreide theorieën over leidinggeven. Mijn tip is: vergeet ze en gebruik je gezonde verstand! Daarover gaat dit boek: je gezonde verstand gebruiken bij het (dagelijks) leidinggeven. Dit boek is een wake-up call, want het gaat over de eenvoudigste regels voor leidinggevend en over het hervinden van de balans tussen leiders en hun medewerkers.

De essentie is de mix tussen wat goed is en moet blijven, en wat echt moet veranderen. De tien regels zijn er al, ze zijn alleen in de verdrinking geraakt door alle ontwikkelingen in de maatschappij. Het is tijd om ze weer zichtbaar te maken en in de spotlights te zetten.

Gezond verstand management gaat over waarnemen zonder oordeel, gebeurtenissen loslaten en accepteren wat is, handelen in het heden en vertrouwen geven. ‘Participatiemaatschappij’ is inmiddels een bekend begrip. Het is er al, het is er altijd al geweest, alleen heeft het bijna nooit de ruimte gekregen. De tijd van strakke regie, controle en beheersing ligt achter ons. Dat was de ‘oude, vertrouwde’ methode, die jarenlang dienst heeft gedaan. Maar de tijdgeest is veranderd. Door onder andere social media is er 24 uur per dag informatie beschikbaar. Medewerkers worden mondiger en zijn hierdoor in staat beter voor

zichzelf op te komen. Dat heeft invloed op leiderschap. De bestaande methoden zijn steeds minder effectief. Het goed beheersen van de ‘kunstjes’ en managementtechnieken alleen is niet meer voldoende. En ook laten zien ‘hoe krachtig en sterk’ je als leider bent, is niet meer functioneel. Het haantjesgedrag van leiders wekt tegenwoordig meer ergernis op dan resultaat. Mensen aan wie leiding wordt gegeven, hebben zich ontwikkeld tot zelfstandige individuen. Zij functioneren beter met vertrouwen dan met controle en afscherming. Controle en afscherming zaaien namelijk alleen maar twijfel over de capaciteiten van mensen en dat leidt tot wantrouwen.

Andersom geldt natuurlijk dat mensen lange tijd ‘omhoog delegeerden’ als het een zaak betrof die hun lastig leek. Dat was sterk ingeburgerd gedrag. Maar er komt verandering aan – en dat is ook echt nodig. Het huidige economische, ecologische en

sociale systeem is zodanig aan het veranderen dat oude werkwijzen niet langer werken. Soms is de reactie daarop: nog strenger en strikter de oude werkwijzen toepassen (controle, macht en angst). Maar dat werkt averechts, want er is juist behoefte aan vertrouwen, aandacht en ondersteuning.

Mijn eigen ervaringen als leidinggever en als ontvanger van leiding spelen nadrukkelijk een rol in dit boek. Vaak ben ik afgeschilderd als een 'dwarsligger' omdat ik niet meeding op de geëigende paden (maar zonder dwarsliggers is er geen spoor). Meehobbelen met de massa is niet aan mij besteed. Ik ben niet alleen kritisch, maar ook andersdenkend. Ik ben wel 'klassiek' geschoold en ken daarom alle standaard managementtechnieken. Het is zeker niet mijn bedoeling om die in dit boek alleen maar te bekritisieren. Veel technieken zijn nog uitstekend toepasbaar, maar wel op de juiste wijze en in de juiste context. Het is tenslotte 'de toon die de muziek maakt'. Met dit

boek wil ik een handvat geven aan iedereen die leidinggeeft of gaat geven en aan degenen die leiding ontvangen – een handvat om de verhouding tussen leidinggever en medewerker beter in balans te brengen, waardoor effectiever en met meer plezier kan worden gewerkt en het beste resultaat wordt bereikt. Dat resultaat is niet alleen maar financieel, maar heeft ook betrekking op sociale aspecten, op duurzaamheid en op maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Aan de hand van tien regels neem ik je mee door het veranderende speelveld van een leidinggevende. Ik heb het bewust niet over ‘managers’. Managers voeren zaken uit die zijn uitgedacht. Leaders geven richting en nemen een organisatie op sleeptouw als dat nodig is en trekken zich even gemakkelijk weer terug als de situatie daarom vraagt. Leaders zijn de herders die hun kuddes naar mooie groene weiden leiden, waar volop gegraasd

kan worden. De rol van manager en die van leidinggevende kunnen best in één persoon verenigd zijn, maar in dit boek gaat het om de leidersrol.

De tien regels waar het boek over gaat, hebben allemaal een dieperliggend niveau, waar uitgebreid op wordt ingegaan. Het algemene thema is aandacht en vertrouwen, want daar valt of staat alles mee als het gaat om leidinggeven.

Veel managementtheorieën zijn gebaseerd op wantrouwen en kennen zeer vernuftige systemen om alles te controleren en te beheersen – zelfs de controleur wordt gecontroleerd. Zulke verzurende systemen zijn op hun retour en vinden maatschappelijk steeds minder draagvlak. Ik pretendeer geenszins een nieuwe leiderschapstheorie te verkondigen, daarvoor zijn de regels te simpel. Dit boek is slechts een bundeling van ervaringen en opgedane kennis, die ik in een handteerbare vorm

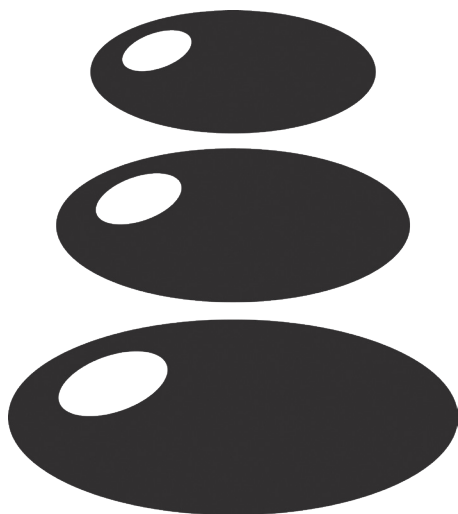
heb gegoten, zodat ze ook echt kunnen worden toegepast.

Ik heb ervaren dat het plezier geeft om met leiderschap bezig te zijn, en het geeft energie. Bij veel leiders spat het plezier er helaas niet echt van af, maar dat kan veranderen, op een zeer eenvoudige manier. Ik hoop dat je na het lezen van dit boek aan de slag gaat met deze regels en uw gevoel laat spreken. Ik wens je veel leesplezier en daarna succes met de uitvoering!

Opmerking vooraf: op alle plaatsen waar gesproken wordt over 'hij' of 'hem' kan ook 'zij' of 'haar' worden gelezen. Een tweede opmerking: de in dit boek aangehaalde voorbeelden zijn bedoeld ter verduidelijking.

REGEL 1

GA UIT VAN EIGEN KRACHT



'Anderen kunnen het niet doen'

(onbekend)

'Teder mens is architect van zijn eigen lot'

(Appius Caesus)

Het is heel belangrijk om als leidinggevende zo nu en dan achterover te leunen en je af te vragen hoe het met je gaat. Beter gezegd: met je rol als leidinggevende. Ben je uitvoerder van de 'klassieke' managementtechnieken of spreekt je gevoel mee? Er zijn legio oefeningen tijdens managementtrainingen om meer inzicht te krijgen in jezelf. Dat is heel nuttig, maar als je het te vaak doet, ben je vooral je ego aan het strelen. Jezelf kennen gaat dieper dan alleen maar kijken naar het door jou vertoonde gedrag, oftewel je aangeleerde gedrag (vanuit opvoeding, opleiding en werkervaring).

Het aangeleerde gedrag is bepalend voor hoe een leidinggevende acteert. Maar jezelf kennen gaat over de vraag waar je voor staat, je diepgewortelde principes en je échte zelf – dus niet je ‘gewenste’ zelf onder druk van de omgeving waarin je werkt, of erger: vanuit een imago dat je hooghoudt onder druk van bijvoorbeeld je privé situatie, zoals wanneer je partner heel hoog van de toren blaast over jou tegenover vrienden. Dat schept verwachtingen.

Hoe leer je jezelf dan echt kennen? Dat kan op verschillende manieren. Ik noem er slechts een paar, want uiteindelijk doet iedereen het zoals hij zelf wil. Het begint in elk geval met je bewust worden van het feit dat je gedrag niet per se overeenstemt met je échte zelf.

Als dat goed tot je is doorgedrongen, kun je een manier zoeken waarop je jezelf beter leert kennen. Dat kan bijvoorbeeld door dagelijks kort te mediteren (nee, dat is niet zweverig en het helpt echt).

Met mediteren neem je werkelijk rust en afstand van alle prikkels die op je afkomen. Het is een manier om contact te krijgen met wie je werkelijk bent. In rust kom je tot jezelf en krijg je de beste ideeën. Als je op vakantie bent en je hebt je werk helemaal losgelaten, ontstaan vaak ook spontaan nieuwe inzichten en ideeën. Dat weet iedereen en dat accepteren we. Welnu, met meditatie creëer je voor jezelf een ‘microvakantie’.

Een andere manier is om dagelijks kort je ervaringen van de dag op te schrijven, zowel positieve als negatieve. Schrijf ook de omstandigheden erbij. Als je dat een tijdje hebt gedaan en je ervaringen naleest, krijg je een beeld van hoe je in bepaalde omstandigheden hebt gereageerd en hoe je je toen voelde. Herken je jezelf of zie je iemand anders? Een goed zelfbeeld is cruciaal voor een leidinggevende. Daarvoor is het goed om te reflecteren, jezelf een spiegel voor te houden.

Nog een andere manier is om aan je omgeving te

vragen hoe je overkomt in je rol als leidinggevende. Deze methode valt of staat met de eerlijkheid van degene die je terugkoppeling geeft. Bovendien is van belang dat je je er zelf goed bij voelt. Hoewel dit een populaire methode is, kleeft er het gevaar aan dat de ander wel ziet hoe je overkomt, maar niet kan beoordelen of je dat echt zelf bent. Dat kun je namelijk alleen maar zelf. Toch is deze methode heel zinvol. Het maakt de afstand tussen jou als leidinggevende en je medewerker kleiner. Als het goed gebeurt, ontstaat er meer wederzijds vertrouwen en we weten allemaal dat vertrouwen de basis is om goed te kunnen functioneren. Wees wel voorzichtig en vraag niet te pas en te onpas om terugkoppeling. Met te veel informatie wordt het beeld alleen maar diffuser en dan schiet het zijn doel helemaal voorbij. Kijk vooral goed aan wie je de terugkoppeling vraagt.

Jezelf kennen is de basis voor het uitvoeren van je werkzaamheden en dat geldt speciaal voor een

leidinggevende. Van de beschreven manieren heb ik sterk de voorkeur voor de eerste. Meditatie is een krachtige manier om jezelf te leren kennen en om bijzaken van hoofdzaken te scheiden. Het is niet moeilijk, iedereen kan het. Er bestaat zelfs een Mediteren voor dummies.

Angst is een slechte raadgever

Het is tekenend voor de huidige wijze van leidinggeven dat vooral gekeken wordt naar 'wat ontbreekt' in plaats van 'wat er is'. We hebben de neiging om van het slechtste uit te gaan, als een soort bescherming, want daarna kan het alleen nog maar meevallen. Maar angst – dus ook angst voor mislukking – is de grootste vijand van iedere leidinggevende. Je zou het vertrouwen moeten hebben en geven dat het doel dat je voor ogen hebt gerealiseerd wordt.

In de 'klassieke' managementtechnieken is risi-

GEZOND VERSTAND MANAGEMENT

Succesvol leidinggeven begint met bescheiden zijn, je medewerkers helpen en zorgen voor een goede sfeer. Stop met politieke spelletjes en probeer niet om de baas te spelen: het werkt niet meer.

In *Gezond verstand management* kun je lezen wat werkt, en daar heb je geen dure managementopleiding voor nodig. Alles wat je moet doen heb je als kind al geleerd:

- Zorg voor een goede sfeer
- Wees duidelijk en consequent
- Respecteer andere mensen en laat ze in hun waarde

Met de tien nuchtere spelregels in dit boek zorg je ervoor dat jouw medewerkers voortaan gemotiveerd en zelfstandig hun werk kunnen doen.

Mathieu Siemons studeerde technische bedrijfskunde maar ontdekte in de vijfentwintig jaar dat hij werkte als manager dat alles wat hij had geleerd niet meer werkte. Als consultant helpt hij nu organisaties en leidinggevendenden om hen te leren hoe ze zelfstandige medewerkers kunnen faciliteren.