





# 7 Kern Vaardigheden

*Voor managers die vooruit willen*

**Peter Stinckens**



Titel: 7 kern vaardigheden voor managers die vooruit willen

Eerste druk

© Peter Stinckens, alle rechten voorbehouden

Jaar: 2021

ISBN: 9789464353655

Ook verkrijgbaar als eBoek

eBoek ISBN: 9781465986030

[www.peterstinckens.eu](http://www.peterstinckens.eu)



## Inhoud

Wat er van u verwacht wordt .....	9
Beginnen met coaching; 3 essentiële tips .....	15
Meer doen met minder; 5 mogelijkheden .....	35
Gedrag stimuleren.....	51
Uitmuntendheid; uitblinken en laten uitblinken.....	65
Emotioneel bewustzijn .....	79
Tijd voor management .....	91
De hopeloze papierwinkel.....	111
Bonus: de belangrijkste vaardigheid .....	125

---

*Gras groeit niet door aan de sprietten  
te trekken,  
maar door de wortels water te  
geven.*

*— Afrikaans spreekwoord*

---





# Vooraf

## Wat er van u verwacht wordt

En dan bent u manager. Misschien nog maar net, misschien al vele jaren. U heeft taken en doelstellingen, targets en KPI's. Maar u heeft vooral een team van medewerkers die dit allemaal voor u moeten realiseren.

U heeft bovendien een druk leven. Er is heel veel dat gedaan 'zou moeten' worden, maar u kan dit veelal niet allemaal realiseren. Er is ook zoveel dat moet gebeuren, zoveel dat om uw aandacht schreeuwt. U moet zorgen voor een kwalitatieve output, u dient communicatiestromen te beheren, er zijn massa's meetings, verslagen en rapporten die u moet genereren of waar uw input of aanwezigheid voor vereist is. U krijgt een boel informatie toegezonden en een berg vragen, suggesties, opdrachten, projecten en dies meer. En dit op dagelijkse basis.

Alsof dat nog niet genoeg is, heeft u ook nog een team van medewerkers dat u moet aansturen, motiveren, betrekken en opvolgen. U moet hen coachen, evalueren en bijsturen. U

moet plannings maken, verloven goedkeuren, ziektes opvangen, instructies doorgeven, briefings organiseren, teammeetings en werkoverleg plannen en voorbereiden. En al dat werk is nooit tot volle tevredenheid van uw eindklanten, of dat nu finance is, logistiek, productie of wie dan ook.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat velen die eraan beginnen afhaken. Maar het is wel jammer. Kunnen leiden en managen is, in tegenstelling tot wat velen denken, geen aangeboren vaardigheid. Een goede stressbestendigheid kan helpen. Een

---

**in tegenstelling tot wat velen denken, is kunnen leiden en managen geen aangeboren vaardigheid. U kan het leren**

---

helder zicht op prioriteiten en gevoeligheden zal u zeker goed van pas komen. Een degelijk begrip van hoe mensen in elkaar zitten is onontbeerlijk. Maar al die vaardigheden zijn ontwikkelbaar. U kan het met andere woorden leren.

Als coach krijgt men regelmatig te horen dat ‘mensen nu eenmaal zijn wie ze zijn’ en dat dit een onveranderlijk gegeven is. Voor een (heel) klein deel is dit waar. Maar voor een (heel) groot deel ook niet. Als manager is deze uitdaging voor u tweeledig. Enerzijds heeft u (hoe goed u ook bent) werk aan het (verder) ontwikkelen van uw eigen vaardigheden. Anderzijds bestaat uw opdracht erin om uw team als geheel en elke individuele medewerker afzonderlijk te helpen om een steeds hoger en beter niveau te behalen. Meer nog, u moet dit doen zonder hen af te schrikken. U moet dit doen op een manier die de betrokkenheid en motivatie van uw mensen zal verhogen. En vooral, u moet zorgen voor een steeds

toenemende productiviteit, kwaliteit en snelheid. Als het even kan, zou u dit alles ook nog eens moeten doen met een (liefst) zo klein mogelijk budget.

Voor velen lijkt het een onmogelijk opdracht wanneer het zo wordt voorgesteld. Neen, laat u niet ontmoedigen. Het is inderdaad een complex gegeven en zeker geen eenvoudige zaak. Maar het kan! Het kan absoluut. Dat weet ik uit mijn eigen (meer dan 30 jaar) ervaring als manager. En het kan ook voor u. En dat weet ik dan weer van de zowat 18 jaar dat ik managers coach.

Want vergis u niet, niemand slaagt erin om al deze ballen gelijktijdig in de lucht te houden. Iedereen struikelt met vaste regelmaat. En ja, bijna iedereen maakt de zelfde fout meer dan eens. We zijn immers geen ezels, we zijn mensen. We leren door fouten te maken. En door ze nog eens te maken. En nog eens.

Fouten maken we omdat we kennis en inzichten niet snel genoeg in onze routine kunnen integreren. Fouten herhalen we omdat we bezig zijn met andere dingen dan de juiste inzichten te zoeken. Om die redenen werken trainingen zelden. Een coaching daarentegen, die mensen helpt om echt van hun fouten te leren kan wel soelaas brengen.

Maar het eerste punt is de kennis. Ondanks vele trainingen en cursussen, beschikken de meeste managers die ik doorheen de jaren leerde kennen enkel over een zeer grote dosis goede wil, energie, enthousiasme en boeken vol met acroniemen, voorbeelden en theorieën. Maar echte, in de praktijk bruikbare kennis, die is nauwelijks voorhanden.

De grootste noden en meteen de punten waarop managers snel een structurele voorsprong kunnen nemen, zijn deze zeven kern vaardigheden, die zelden op een behapbare manier worden aangedragen. Ze vormen een directe, praktijkgerichte ondersteuning voor u. Iets waar u onmiddellijk mee aan de slag kan. Ze zijn in zeven hoofdstukken neergeschreven. U kan ze afzonderlijk gebruiken of als geheel doornemen.

Neen, u zal geen antwoord vinden op al uw vragen. Dat is een bewuste keuze. Ervaring leert immers dat te uitgebreide theoretische kennis niet gebruikt wordt. Maar de basis principes staan er wel allemaal netjes in. En hiermee kan u aan de slag. De effectieve werking kan u zelf invullen met uw eigen stijl en persoonlijkheid. Zo wordt het telkens uw systeem, uw aanpak en uw stijl. De principes zijn vlot te integreren in uw normale routine en zullen steeds een positieve impact hebben op uw team, op de resultaten die u gaat afleveren en op de manier waarop u als manager door uw organisatie beoordeeld wordt.

Indien u met vragen blijft zitten, geef ze gerust door. Ik doe steeds mijn best om er vrijblijvend op te antwoorden. En oh ja, indien u denkt geen tijd te hebben om met deze zaken aan slag te gaan, bedenk dan dat al deze zaken u bergen tijd besparen. U kan natuurlijk met een botte bijl blijven hakken, maar dat gaat traag. Even tijd nemen om de bijl aan te scherpen zal uw meer gehakte bomen opleveren dan stug blijven doordoen.

Er wordt veel, heel veel, van u verwacht als manager. En laten we eerlijk zijn, veel echt bruikbare opleiding is er niet voorhanden. Dit boek kan u op weg helpen. Het biedt u een

gezond en werkbaar kader. Elke bijkomende opleiding die u kan volgen, waar dan ook, volg ze! Het zal u steeds iets opleveren, al is het maar een of twee ideeën om dit kader verder te versterken.

Peter Stinckens, mei 2021

