RUDY KOR

Managen =Gewoon Doen

Praktische ideeën voor de chef, manager, akela, teamleider, baas en projectmanager

vakmedianet

RUDY KOR

Managen = Gewoon Doen

Praktische ideeën voor
de chef, manager, akela, teamleider,
baas en projectmanager

Vakmedianet

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

ISBN 978 90 13 09488 6
NUR 801

Ontwerp: Bottenheft, Marijenkampen/Arnhem
Eindredactie: Ria Harmelink Journalistieke Producties, Epse
Foto's: Dinie de Kreek (p 162, 208, 258, 328),
Wiep van Apeldoorn (p 304), overige foto's Istockphoto

© 2014 Vakmedianet, Deventer
© 2011 Kluwer, Deventer
www. overmanagement.nl

Inhoud

DEEL I **Organisaties hebben management nodig** *7*

1 Manage met aandacht *9*
2 Een overzicht van de acht managementrollen *25*

DEEL II **De acht managementrollen** *43*

ROL 1 De leidinggever geeft aandacht aan medewerkers *45*
3 Weet wat jouw manier van leidinggeven beïnvloedt *47*
4 Geef aandachtig leiding *63*
5 Ontwikkel je sociale en persoonlijke vermogens *79*

ROL 2 De teamleider zorgt voor heldere communicatie *91*
6 Help mensen in je team productief samen te werken *93*
7 Probeer elkaar te begrijpen – over communiceren *109*
8 Hanteer conflicten en loop er niet voor weg *125*

ROL 3 De beheerder zorgt voor eenduidigheid *139*
9 Zorg voor (niet te veel) regels en procedures *141*
10 Leg processen (niet te) vast *149*

ROL 4 De coördinator regelt het managen van projecten *163*
11 Zorg voor een goede start van je project *165*
12 Regel de projectorganisatie *181*
13 Neem de tijd om je project te (laten) managen *197*

ROL 5 De organisator zorgt voor transparante werkverhoudingen *209*
14 Ontwikkel een organisatie die in balans is *211*
15 Ontwerp een werkbare structuur *227*
16 Ontwikkel een consistente cultuur *243*

ROL 6 De producent is taakgericht *259*
17 Help je medewerkers gemotiveerd te werken *261*
18 Verbeter de organisatie systematisch *275*
19 Neem slim besluiten *289*

ROL 7 De netwerker weet wat er speelt *305*
20 Ken en beïnvloed je omgeving *307*
21 Gebruik je invloed zonder bazig te worden *321*

ROL 8 De strateeg is toekomstgericht *329*
22 Formuleer een motiverende missie en ambitieuze doelen *331*
23 Zorg voor een uitvoerbare strategie *345*
24 Wees een bewuste en geduldige verandermanager *359*

Deel III Onderzoek hoe de organisatie er morgen uitziet *381*

25 Geef professionals ruimte en kaders *383*
26 Maak Het Nieuwe Organiseren mogelijk *401*
27 Accepteer dat veel niet te managen valt *419*

Literatuur *433*

Trefwoordenregister *441*

DEEL I

Organisaties hebben management nodig

1

Manage met aandacht

KERNPUNTEN

- Organisaties kunnen niet zonder management functioneren.
- Te veel managen (voelt als de baas spelen) werkt meestal contraproductief.
- Het succes van de manager wordt afgemeten aan de manier waarop hij erin slaagt anderen te helpen groeien.
- Het mensbeeld van de manager beïnvloedt mede zijn managementstijl.
- Managen is iets voor en door mensen gedaan krijgen.
- Professionals willen aangesproken worden op resultaten in plaats van op aanwezigheid.
- Talent zonder oefening levert weinig op.
- Het werk van managers in grote of kleine organisaties, in profit of non-profit, heeft meer overeenkomsten dan verschillen.
- Management is een vak met veel generaliseerbare principes.
- In management(boeken) is vaak sprake van oude wijn in nieuwe zakken maar belangrijke zaken moeten steeds weer opnieuw gezegd worden.

INLEIDING

Het is zes uur. Ik ben net thuisgekomen van een bijeenkomst met het directieteam van een brandweerkorps en ik ben nog steeds verbaasd. Het directieteam geeft leiding aan een organisatie (in hun taal 'korps') waar zo'n tweehonderd mensen werken. Het is een fusieorganisatie van vier kleinere tot de huidige omvang. Ik heb de medewerkers nu een paar keer gesproken. Het zijn actiegerichte mensen met weinig zitvlees en weinig rust voor reflectie op wat ze doen (dat geldt zowel voor de brandweerlieden als voor de leiding en beleidsmedewerkers). Hun motto is: eerst doen dan denken (en bij brand is dat wel handig...) Ze worden geleid door leidinggevenden die niet van overleggen houden maar van opdrachten geven en de medewerkers instrueren met weinig aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling. 'Met technische vragen kun je altijd bij ze terecht' heb ik vaak gehoord, 'maar voor andere vragen moet je ze niet lastig vallen'. Het voelde verder als een organisatie van 'los zand', ieder deed zijn ding, maar de samenhang was ver te zoeken.

De directie struikelt over de goede voornemens. In hun beleidsplan staan bijna 120 actiepunten (ze noemen het projecten) voor het komende jaar. Op de agenda van vandaag stond de uitvoerbaarheid van het beleidsplan. Ze hadden de indruk dat het misschien iets te veel was, want veel kwam of niet af of te laat af. Het stoorde hen, maar werd ook blijmoedig geaccepteerd. In de bijeenkomst waarbij ik als waarnemer aanwezig was luisterden ze nauwelijks naar elkaar, agendapunten werden niet afgemaakt en het leek normaal te zijn om tussentijds te 'iPhonen' en met de buren onderonsjes te hebben. Niemand corrigeerde een ander als die letterlijk of figuurlijk afwezig was.

Hier was geen team aan het werk, maar eerder zes individuen die in dezelfde ruimte aanwezig waren. De zes leden van het directieteam leken geen enkel talent te hebben voor kiezen en prioriteren, alles was blijkbaar even belangrijk. De directeur stuurde het gesprek af en toe, maar was mentaal veel afwezig en probeerde nauwelijks de grote lijn in agendapunten te vinden. Hij toonde geen energie of betrokkenheid en zat een deel van de tijd op zijn iPhone de mail te lezen en te beantwoorden. Plichtmatig werden agendapunten afgewerkt, in de pauzes ging het over sport, auto's en vooral (met veel energie!) over technische vraagstukken.

Dit waren vaklui die ‘per ongeluk’ in een leidinggevende- of managementrol terecht waren gekomen. Het leek wel of ze in het verkeerde toneelstuk waren beland. Toen ik dit aan hen vertelde keken ze me teleurgesteld aan: ‘We doen toch ons best?’ Maar volgens mij is goede wil alleen niet genoeg.

In elke organisatie is er iemand (baas, leidinggever, manager) die zaken regelt

Goede wil is niet genoeg. Daarom heb ik dit boek geschreven: voor mensen die zich herkennen in de beschreven situatie (of dit juist willen voorkomen). Ik geef de lezer handvatten bij de invulling van zijn werk als manager (en geef de niet-managende-lezer een indruk waar managers zich druk over maken). Ik besteed aandacht aan onderwerpen als de acht rollen van managers, de inhoudsopgave van een missie, de twaalf regels voor het structureren van een organisatie, zes eisen voor een procesbeschrijving, het belang van regels en procedures, vijf manieren om een conflict op te lossen, twaalf vragen die beantwoord moeten zijn voor de start van een project en meer van dit soort praktische zaken. Om de ideeën te structureren gebruik ik het managementmodel van Robert Quinn.

In elke organisatie is er iemand die leidinggeeft. Bij organisaties kun je denken aan ziekenhuizen, productiebedrijven, kinderdagverblijven, voetbalverenigingen, projectteams, zangverenigingen, ministeries of brandweerkorpsen. De wijze waarop leiding wordt gegeven verschilt van organisatie tot organisatie en van persoon tot persoon.
De leidinggever heeft titels als manager, akela, coördinator, commandant, groepsoudste, teamleider, voorman of projectleider. Soms zijn deze titels te beschouwen als synoniemen, soms zijn het omschrijvingen voor functies van verschillend gewicht. Gemakshalve beschouw ik ze (nu even) als synoniemen. Het liefst zou ik het Nederlandse woord ‘baas’ gebruiken maar deze neutrale functietitel heeft voor veel mensen een onaangename klank. Vandaar dat ik in dit boek de aanduiding *manager* gebruik (en ik hoop dat de personen die zich geen manager noemen gewoon blijven doorlezen).

Of u nu een uur per week managet of er de hele week mee bezig bent, als in dit boek gesproken wordt over de manager, dan gaat het over de persoon die managet. Het gaat dus om de *activiteit* en niet om de positie of functie!

Bazen/managers zijn van betekenis

Halverwege de jaren zeventig van de vorige eeuw ben ik afgestudeerd. We waren toen op weg naar horizontale, platte organisaties met zelfsturende teams zonder bazen. We waren wars van regels en procedures, van bazen en van hiërarchie. En ik betrap me er regelmatig op dat ik daar nog steeds een residu van heb. Te veel bazengedrag levert onderhuids ongemak op (zowel voor mij als voor de baas). De afgelopen jaren hebben me wel geleerd dat werk gecoördineerd moet worden en dat een beetje hiërarchie, mits functioneel toegepast, helpt om zaken gedaan te krijgen.
Ik denk dan ook dat bazen/managers van betekenis zijn, in ieder geval vandaag. Dat kan binnenkort wel eens voorbij zijn, tenminste als je de publicaties leest over de opkomst van Het Nieuwe Werken en de invloed van social media. Daarnaast is er de trend van de autonomie zoekende professional die zelf in projectverband wel bepaalt met wie hij waar en wanneer wil samenwerken en die zelf via onderling overleg het werk regelt. Dat laatste noem ik trouwens management, alleen zijn het de medewerkers zelf die deze taken onderling verdelen, als ware het 'corvee'.

De elementaire principes die ik in dit boek beschrijf, zijn echter ook morgen nog geldig. Goede (deeltijd)managers weten dat ze professionals de ruimte moeten geven. Om te voorkomen dat managers alleen 'beheerdersgedrag' vertonen, moeten ze hun voorliefde voor regels en procedures (en ik weet dat we niet zonder kunnen) combineren met het vermogen om zich te verplaatsen in de belangen en ambities van anderen. Moeten ze aandacht hebben voor de behoeften van medewerkers en 'stakeholders'. En is het nodig dat ze gevoelig zijn voor wat er speelt in de omgeving van de organisatie. Bazen hebben een rol te vervullen bij het ontwikkelen van een gedeelde missie, bij het zorgen voor efficiënt ingerichte werkprocessen en voor de uitvoering van deze werkprocessen. Ze moeten aandacht besteden aan het welzijn van medewerkers. Een beetje planning en control is nu eenmaal nodig, anders weet je niet wie wat gaat doen en welke voortgang geboekt wordt in het werk.

Daar waar vakdeskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef

Gaat het de organisatie vooral om het tevreden stellen van de aandeelhouder of staat de organisatie als werkgemeenschap centraal? Deze geschetste tegenstelling wordt ook het Anglo-Amerikaanse model versus het Rijnlandse model van managen genoemd. In het Anglo-Amerikaanse model van zakendoen staat het maximaliseren van het financiële rendement centraal en is er minimale staatsbemoeienis. De Rijnlandse werkcultuur is meer gericht op de inhoud van de activiteiten en op het bereiken van maatschappelijke consensus tussen werkgevers, werknemers en financiers. In het Anglo-Amerikaanse model concentreren managers zich vooral op het tevredenstellen van de aandeelhouder en daarmee, in veel gevallen, op de kortetermijnwinst. Die kortetermijnoriëntatie gaat ten koste van onderzoek en ontwikkeling en van investeringen in deskundigheidsbevordering van het personeel.

Het is bovendien doortrokken van heroïsme, de manager die in zijn eentje de organisatie redt. Twee willekeurige krantenkoppen: 'Toen Steven Jobs Apple weer bestuurde, was het eerste wat hij deed ...', 'Ad Scheepbouwer heeft KPN er weer bovenop geholpen door...' Er werken bij Apple en bij KPN duizenden mensen, vervulden die hierbij geen rol?
De oorsprong van dat heroïsme is een schromelijke overschatting van het belang van rationele analyse. Als de top maar goed nadenkt, is succes verzekerd en als het misgaat dan heeft hij dus niet goed genoeg nagedacht. In de Rijnlandse traditie gelooft men in de kracht van het collectief. Het gevaar van een bureaucratische manier van opereren, is vertraging en verstarring. Het gevaar van de Rijnlandse werkcultuur is overigens anarchie.

[**De manager als poortwachter** Bij zijn afscheid als hoofdredacteur van de Volkskrant reflecteerde Pieter Broertjes op zijn vak: 'Een hoofdredacteur is vooral een poortwachter. Iemand die de vijandelijke troepen buiten de deur houdt. Hoofdredacteur zijn is een les in nederigheid. De grootste ego's moet je geen hoofdredacteur maken en zeker geen hoofdredacteur van de Volkskrant. Dat zou heel dom zijn. Die mensen zijn te veel met zichzelf bezig en als hoofdredacteur moet je bezig zijn met je omgeving. Energie stoppen in de mensen met wie je werkt.' (Volkskrant Magazine, nr. 514)]

Ga je in die kennisintensieve organisaties toch zonder vakkennis leidinggeven, dan ligt het conflict op de loer: 'Managing without an intimate understanding of what is being managed, is an invitation to disharmony', zegt de Canadese organisatiekundige Henry Mintzberg. Winsemius (toen hij minister was) zei het mooi: 'Daar waar vakdeskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef.' Als je als manager niet weet waar het over gaat dan ga je kijken of de medewerkers op tijd aanwezig zijn, of ze niet te vroeg weggaan, of ze binnen het budget blijven en of ze niet efficiënter kunnen werken. Betrokken zijn bij de medewerkers, weten wat er inhoudelijk speelt op de werkvloer, de organisatie goed kennen, je ontvankelijk opstellen en je persoonlijk verantwoordelijk voelen in plaats van verantwoordelijk zijn, daar gaat het om.

De manager is gericht op het succes van anderen

Jack Welch verwoordde in zijn boek *Winnen* de overgang van professional naar manager ooit als volgt: 'Op een dag word je een manager. Gisteren deed je nog wat je van nature goed afging: je leidde een project, praatte en lachte met collega's over het leven en het werk en je roddelde over de stommiteiten van managers. En vandaag, opeens, ben jij een van de bazen. Plotseling voelt alles heel anders aan – omdat het anders is. Management vereist specifieke gedragingen en een specifieke instelling, en voor veel mensen beginnen die met de baan. Voordat je een manager was, werd je succes afgemeten aan jouw eigen groei. Nu jij een manager bent, wordt jouw succes afgemeten aan de manier waarop jij erin slaagt anderen te helpen groeien.'

[Professor Mintzberg: 'Al jaren stel ik aan managers de volgende vraag: "Wat gebeurde er op de dag dat u manager werd?" Het antwoord is bijna altijd hetzelfde: verbaasde blikken, vervolgens schouderophalen en ten slotte opmerkingen als "Niets". Er wordt van u verwacht dat u zelf ontdekt wat managen inhoudt, net als bij seks, gewoonlijk met vergelijkbare dramatische eerste gevolgen. Gisteren was u nog fluitist of chirurg. Vandaag moet u leidinggeven aan mensen die fluitist of chirurg zijn.' (Mintzberg)]

Speel niet (te veel) de baas

Veel managers maken het zichzelf vaak nodeloos moeilijk. Ze realiseren zich niet dat te veel bemoeienis ('er te veel bovenop zitten') heel weinig helpt en zelfs contraproductief werkt. Medewerkers hebben vooral behoefte aan aandachtige, echt gemeende aandacht, aansturing (op zijn tijd) en aan tijdige en oprechte feedback.
Gelukkig onderkennen steeds meer managers dat de baas spelen een heilloze weg is. Het managen van professionals is helemaal een aparte tak van sport (ik ga uitgebreid in op professionals in *hoofdstuk 25*). Volgens Mathieu Weggeman zijn professionals hoogopgeleide beroepsbeoefenaren die relatief autonoom op creatieve wijze denkkracht, vakmanschap en deskundigheid leveren om hun eigen doelstellingen én die van de organisatie te realiseren.

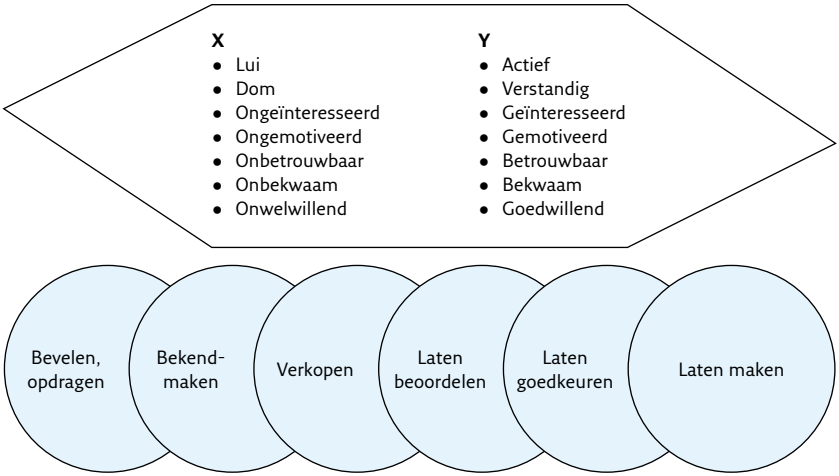
[**De professional** Wikipedia zegt over de professional: 'The word professional traditionally means a person who has obtained a degree in a professional field. The term professional is used more generally to denote a white collar working person. (...) Expert and specialized knowledge in a field which one is practicing professionally. (...) A high standard of professional ethics, behaviour and work activities while carrying out one's profession. Often the professional is required to put the interest of the client ahead of his own interests.']

Professionals hebben hun productiemiddel al bij zich (hun kennis zit immers in hun hoofd). Ze verwachten dat zij aangesproken en geleid worden op een manier die past bij hun taakvolwassenheid. Maar ook andere medewerkers willen op een volwassen manier worden aangesproken. Toch zie ik nog veel managers verkrampen en bazig gedrag vertonen, medewerkers overrulen en behandelen alsof ze incompetent zijn. Ik zie te vaak dat managers zichzelf overschreeuwen om maar 'in control' te blijven. Nergens staat dat managers alleswetend moeten zijn en dat zij de wijsheid in pacht behoren te hebben. Veel demotivatie, gemor en improductiviteit in organisaties ontstaat door het gedrag van managers. Ze oogsten wat ze er zelf in gestopt hebben.

Wat ik eigenlijk wil zeggen, is dat managers het zichzelf vaak moeilijker maken dan nodig. Door medewerkers niet de ruimte te geven hun vak uit te oefenen,

door ze hun wil op te leggen en door ze geen echte en oprechte aandacht te geven. De psycholoog McGregor wist het jaren geleden al (maar elke manager moet deze waarheid zelf opnieuw uitvinden en onderkennen): het mensbeeld van de manager beïnvloedt mede zijn managementstijl (zie *figuur 1*).

Figuur 1 Het mensbeeld van de manager bepaalt mede zijn managementstijl



Managen is iets voor en door mensen gedaan krijgen

Al gebruik ik managen en leidinggeven als synoniemen, volledigheidshalve moet gezegd worden dat dit niet helemaal hetzelfde is. Leidinggeven is op basis van persoonlijk contact het gedrag van mensen beïnvloeden. U doet dit door medewerkers te instrueren en te coachen, te inspireren en soms te corrigeren en door taken en bevoegdheden te delegeren. Managen is iets voor en door mensen gedaan krijgen. Door te plannen, te budgetteren, te ordenen, problemen op te lossen en te controleren.

Persoonlijk leiderschap is het hebben van zelfinzicht en in staat zijn tot zelfmanagement, door proactief je eigen talent, passie en geweten in te zetten voor

een groter doel dan het eigenbelang. Dan heb je nog de ondernemende mensen, zij die druk doende zijn met het aanvaarden van risico's in hun pogingen om nieuwe producten/diensten aan derden aan te bieden door te dromen, kansen te zoeken, te durven, te innoveren, nieuwe zaken uit te proberen. Zij zijn van de creativiteit en van het doorzetten. En laat ik duidelijk zijn, een organisatie kan niet zonder ondernemers (de organisatie ontstond ooit op basis van een ondernemend iemand met een idee). Managers moeten onder meer in staat zijn om mensen constructief en productief aan te sturen. Ik word brommerig als er weer eens wordt geroepen dat er meer leiderschap nodig is en minder management. Het is een schijntegenstelling. Zonder management komt er niets af maar zonder visie regeert de boekhouder.

['Leiderschap is gewoon goed uitgevoerd management. Management is niets meer en niets minder dan een vaardigheid. Een effectieve manager combineert zijn sterkten en zwakten, ontwikkelt zijn eigen stijl vanuit reflectie en analyse, samenwerking en proactiviteit. (...) Management is geen wetenschap en ook geen vak. Het is "doen".' (Mintzberg)]

Management is een verzameling van acht rollen die nodig zijn om een organisatie effectief en efficiënt te laten functioneren. In *hoofdstuk 2* geef ik een beknopt overzicht van de acht rollen; in de rest van het boek worden deze acht rollen uitgewerkt.

De tijdgeest lijkt ons soms één beste stijl van leidinggeven te willen opleggen. Een paar jaar geleden was het gewenst om vooral democratisch en participatief leiding te geven. Daarna kenden we een periode van het teamgericht leiderschap. Vervolgens moest je coachend leidinggeven. Nu staat authentiek leidinggeven in het middelpunt van de belangstelling. Maar volgens mij is er geen beste stijl van leidinggeven! Wat passend is hangt van veel zaken af. De ene manager geeft opdrachten, een ander geeft leiding door een aantrekkelijke visie te formuleren en weer een ander door te coachen. Soms heeft hij veel bevoegdheden, soms nauwelijks. Soms is hij een 'meewerkend voorman', soms een vrijgestelde. De ene leidinggever let op de korte termijn en is naar binnen gekeerd, een ander is meer extern en op de lange termijn gefocust.

De organisatie is niet zo maakbaar (meer)

De organisatie van kenniswerkers is niet meer zo maakbaar als in de tijden van de industriële productieorganisatie, maar de samenwerking tussen mensen moet nog steeds georganiseerd worden. In veel gevallen gaat het om tijdelijke organisaties als netwerken, projecten, hubs, et cetera. De babyboomgeneratie stroomt langzaam maar zeker in grote cohorten organisaties uit en medewerkers met nieuwe wensen betreden de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd stellen de huidige kenniswerkers hogere eisen aan hun leidinggevenden en organisatie. Betaalbare informatietechnologische ontwikkelingen maken het steeds meer mogelijk om op elke plek en op elk moment te werken. De functie van het kantoor als werkplek en de klassieke werkdag van acht aaneengesloten uren zijn niet meer even vanzelfsprekend als 'vroeger'. In veel organisaties is men op zoek naar een invulling van 'Het Nieuwe Organiseren en leidinggeven'.

Pas op dat de natuurlijke veerkracht van mensen niet verdwijnt

Er zijn veel veranderingen in de aard van het werk, dit wordt steeds kennisintensiever, communicatiever, mobieler, virtueler en interactiever. Daar is weinig sturing voor nodig, het gebeurt gewoon. Veel veranderingen zijn nodig door de komst van nieuwe werkgeneraties. Er ontstaat een veranderende oriëntatie op werken. Zo worden er andere (hogere) eisen gesteld aan de werk-privébalans en is er de opvatting dat werk ook 'leuk' moet zijn. Bij veel medewerkers (in ieder geval bij professionals) ontstaat een groeiend verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen prestaties; ze willen aangesproken worden op resultaten in plaats van op aanwezigheid.
We weten dat er in veel organisaties iets gebeurt waardoor de natuurlijke veerkracht van mensen wegebt. Dat er managementprincipes toegepast worden die discipline, punctualiteit, zuinigheid, rationaliteit en orde bevorderen, maar die weinig ruimte laten voor flexibiliteit, eigen inbreng, kunstzinnigheid, tegendraadsheid, originaliteit, moed en elan. Managers zitten soms 'vast' in het idee dat het streven naar efficiëntie het belangrijkste is.

Er wordt nu van managers aan professionals (maar ook aan medewerkers in dienstverlenende beroepen) gevraagd om met andere ogen en aannamen naar

het eigen werk te kijken. En dat is niet niets, want wie kan zichzelf als een Baron von Münchhausen uit zijn eigen moeras trekken? We geven leiding zoals we het geleerd hebben van onze voorgangers (in werk en privé) (zie *figuur 2*).

Figuur 2 Trends in organiseren

Planning en strakke bewaking (6Σ)	En	Trial and error
Fouten maken is fout		Van fouten kun je leren
Vertel mensen wat ze hoe, waar en wanneer moeten doen		Vertel verhalen, geef rolmodellen
Dienstverlenende, kennisintensieve organisaties (experience economy van Pine)		Organisaties waar medewerkers routine-taken uitvoeren (bijvoorbeeld callcenters of supermarkten
Managers die elke klus aankunnen		Managers die kennis hebben van product/dienst/technologie en/of markt
Organisaties met een scheiding tussen management- en uitvoerende taken		Organisaties waarin medewerkers zelf hun werk plannen, organiseren, controleren en coördineren
Participatief leidinggeven; de manager als 'coach', 'gids' en 'voorwaardenschepper'		De manager als baas die het werk zelf regelt en toezicht houdt
'Het Oude Werken': hiërarchische sturing, beperkte regelcapaciteit, plaatsgebonden		'Het Nieuwe Werken': zelfsturing, veel regel-capaciteit, plaats/tijdonafhankelijk werk

De competente manager moet 10.000 uren maken

Veel professionals worden manager omdat ze goed functioneerden in hun functie en toe waren aan iets nieuws. Het lastige is dat de professional die manager wordt met nul vlieguren begint. Hij heeft geen of weinig managementervaring. De meeste managers beginnen met de credits die ze hebben opgebouwd in hun vorige functie. Ze beginnen hun leidinggevende carrière met dat te doen wat ze hun eigen bazen zagen doen, gaandeweg ontwikkelen ze een eigen stijl. Oefening baart kunst, maar oefening zonder talent levert weinig op, net als talent zonder oefening weinig oplevert. Gladwell beschrijft dit heel helder. Hij deed onderzoek naar wat bepalend is voor het succes van mensen en concludeerde dat om te excelleren, de rol van een aangeboren talent beperkt is. Uit onderzoe-

ken komt steeds opnieuw naar voren dat uitblinken in een complexe taak veel oefenen vereist. Onderzoekers hebben zelfs het aantal uren vastgesteld voor wat naar hun mening een magisch getal is voor ware expertise: 10.000 uur (zo'n vijf jaar stevig doorwerken).

[**Zonder oefenen kom je er niet** 'Het beeld dat uit onderzoeken naar voren komt, is dat er 10.000 uur oefenen voor nodig is om het niveau van beheersing te bereiken dat we verbinden aan een expertise van wereldklasse op welk gebied dan ook. 'Dit getal duikt steeds weer op in onderzoek naar componisten, basketbalspelers, fictieschrijvers, schaatsers, concertpianisten, schakers, de beste beroepsmisdadigers, en wat je maar wilt.' (Gladwell, 2008)]

Het schijnt dat de hersenen deze hoeveelheid tijd nodig hebben om alles te assimileren voor wat voor werkelijke beheersing vereist is. In een lezing in Amsterdam (januari 2009) formuleerde Gladwell zijn conclusie als volgt: 'Interpret differences in capacities between people sensibly. Success is for a large (if not the largest) extent realized outside the individual. Do no longer believe in the dominant theory of talent but believe in opportunities and most importantly: Motivation and hard work follow opportunities.'

Argumenten om het boek (niet) te lezen

In dit boek staat de vraag centraal hoe een manager de samenwerking tussen mensen beter kan laten verlopen. Mensen die altijd in hun eentje werken en enkel communiceren via of met een computer, hebben weinig aan dit boek.
Ook heeft dit boek weinig nut voor mensen die ervan overtuigd zijn dat ze altijd helder zijn in woord en gebaar. Die 'weten' dat ze goed leidinggeven, die nooit conflicten hebben en, als er al iets misgaat in de samenwerking, 'weten' dat dit aan de ander ligt. Voor mensen die een – wetenschappelijke – fundering zoeken als het gaat om leidinggevende processen is dit boek ook niet relevant. Voor dat doel is het te oppervlakkig en te handelingsgericht opgezet.
Wanneer u al ervaren bent in organiseren, communiceren en leidinggeven, dan zult u vermoedelijk meer dan de helft van wat in dit boek staat al weten (wellicht zonder dat u het wist), maar voor deze groep is het de moeite waard om door te lezen.

Dit boek hoeft niet van kaft tot kaft gelezen te worden, de lezer kan op een willekeurige bladzijde beginnen. Het is een boek met praktische adviezen en minitheorieën die in de praktijk hun waarde hebben bewezen en die te maken hebben met vraagstukken rond managen, leidinggeven, organiseren en communiceren. Ik geef antwoorden op vragen die u nu, of misschien morgen, hebt. Of misschien hebt u geen vragen maar bent u wel benieuwd naar de korte betogen.
Van u als manager wordt namelijk, naast inzicht in het primaire proces van de organisatie, ook verwacht dat u goed kunt omgaan met medewerkers. Zij leveren immers de prestaties waartoe de organisatie in het leven is geroepen. Naast sociaal communicatieve vaardigheden, zoals waarnemen, gesprekken voeren en het hanteren van conflicterende belangen, is het van belang dat u leiding kunt en wilt geven aan medewerkers. Ook mag van u worden verwacht dat u voldoende inzicht hebt in organisatiekundige begrippen.

Er is al veel geschreven – en toch is dit boek nodig

Per jaar verschijnen zo'n 250 Nederlandstalige managementboeken van Nederlandse auteurs (nog los van de vertalingen en Engelstalige publicaties). Veel van die boeken gaan over leidinggeven en managen. Als ik mensen spreek, merk ik keer op keer dat de meesten van hen niet kunnen kiezen uit de metershoge stapels boeken. Boeken over onderwerpen als organiseren, coachen, samenwerken, gespreksvoering, conflicthantering, werken in teams, leidinggeven en over het managen van projecten.
Veel boeken hebben het karakter van een studieboek (met de schoolse toon die daarbij hoort), andere boeken beogen volledig te zijn (met alle gevolgen voor het volume). Weer andere boeken zijn wetenschappelijk van aard (met als dilemma de vele voetnoten en het abstractieniveau). Veel boeken behandelen één invalshoek: ze vertellen de lezer wat de zeven eigenschappen van succesvolle mensen zijn, welke motivatiescholen er zijn, hoe een team effectief kan samenwerken, hoe de cultuur van een organisatie in kaart gebracht kan worden, welke processen er nodig zijn om een project te managen, welke stijlen van conflicthantering te onderkennen zijn, welke zeven ontwerpvariabelen er zijn bij het inrichten van een organisatie, et cetera. Nu komt het goede nieuws: ik geef de lezer in een beperkt aantal bladzijden de kern van de verschillende onderwerpen.

Oude wijn in nieuwe zakken

Ik heb nu zo'n vijftien managementboeken geschreven en mijn uitgever vroeg me wat ik nog kon toevoegen aan mijn eigen boeken en aan die honderden boeken over management en organiseren. Op de vraag wat er dan nieuw is aan dit boek, was mijn antwoord dat de manager die veel managementervaring heeft en/of veel managementboeken leest, weinig nieuws zal aantreffen.
Maar ik ben ervan overtuigd dat de ervaren manager baat heeft bij dit boek. Het is voor hem een handig naslagwerk dat hij kan gebruiken om inspiratie op te doen bij het aanpakken van lastige situaties zoals: hoe krijg ik een project weer op de rails? Of: hoe breng ik een conflict tot een goed einde?
Wat ik schrijf is nieuw voor degene die voor het eerst leidinggeeft, of het nu een 25-jarige startende teamleider is of een wetenschapper van veertig die voor het eerst een projectteam gaat leiden. Dus nieuw is 'in the eye of the beholder'.

Het lijkt of alles verandert, dat de leidinggevende van vandaag niets meer heeft aan de kennis van gisteren, dat de nieuwe ICT-technologie het voor iedereen mogelijk maakt om altijd en overal te werken en toegang te hebben tot informatie. Maar ook dat de generatie werkers die nu op de arbeidsmarkt binnenkomt andere wezens zijn met andere behoeften dan de 'oude' garde. Echter, veranderingen zijn van alle tijd, sommige zijn ingrijpend voor sommige organisaties maar voor andere weer niet. En het meeste wat we gisteren geleerd hebben is ook vandaag nog goed toepasbaar!

[**Oude wijn** Ruim drieduizend jaar geleden was al veel bekend over leidinggeven en organiseren. Zo was de eerste adviseur over structuurvragen de schoonvader van Mozes, Jethro, die zag dat Mozes het veel te druk kreeg. Of zoals het in de Bijbel staat in Exodus18: 'Het volk stond voor Mozes, van den morgen tot den avond.' Jethro geeft Mozes het volgende advies: 'Zoek onder al het volk naar kloeke, Godvrezende, waarachtige mannen, stel ze over hen, oversten der duizenden, oversten der honderden, oversten der vijftigen, oversten der tienen. Dat zij dit volk te allen tijde richten; doch het geschiede, dat zij alle grote zaken aan u brengen, maar dat zij alle kleine zaken richten.']

Wat ik wil zeggen is dat veel hetzelfde blijft. We schrijven niet meer met een kroontjespen en gebruiken geen typemachine meer maar een computer of tablet. Maar we schrijven nog steeds. De telefoon zit niet langer aan een draadje, maar we praten nog steeds zonder elkaar te zien. Leidinggeven is steeds minder het geven van orders maar nog steeds wordt er overlegd over wat er gedaan moet worden. Nog steeds geven managers feedback over de geleverde prestaties, nog steeds voeren leidinggevenden slechtnieuwsgesprekken en zo kan ik nog wel even doorgaan.
De ideeën die in dit boek worden uitgewerkt zijn geen van alle echt nieuw, maar (nog steeds) zeer bruikbaar! Managen bestaat uit een hele set vaardigheden. In dit boek beschrijf ik de meest generieke. Deze helpen u om succesvol te managen. Maar daarvoor is alleen lezen niet voldoende. U moet het gewoon doen!

Adviezen voor managers op elk niveau in de organisatie

Ik ga het hebben over het doen en laten van managers in organisaties. Daarbij maakt het niet uit of u werkt in een profit- of non-profitorganisatie. Het zijn allemaal organisaties waarin mensen in een bepaalde structuur werken, waarin de uitvoering van het werk moeten worden gestuurd en bewaakt door middel van systemen en waarin een bepaalde cultuur te onderkennen is, et cetera. Het maakt ook niet uit op welk niveau u werkzaam bent, of u verantwoordelijk bent voor de gehele organisatie of voor een onderdeel van een grotere organisatie (directoraat, dienst, vestiging, bureau, businessunit, groep, afdeling, et cetera), of dat u 'general manager' of projectmanager bent.

Oude wijn – Drucker vindt dat management een vak is met generaliseerbare principes 'Er zijn verschillen in de manier waarop organisaties worden gemanaged. Het management van een keten winkelbedrijven verschilt van dat van een katholiek bisdom (maar veel minder dan een bisschop of een directeur van een winkelketen vermoeden). Ook tussen het management van een luchtmachtbasis, een ziekenhuis of een softwarebedrijf bestaan duidelijke verschillen.
Het grootste verschil zit echter in de termen die de individuele organisaties gebruiken en betreft dus meer de toepassing dan het principe. Zelfs de taken en problemen verschillen niet wezenlijk van elkaar. De directeuren van

deze organisaties besteden bijvoorbeeld allen ongeveer evenveel tijd aan het oplossen van problemen met mensen – en die problemen zijn bijna overal hetzelfde. (...) In elke zakelijke en niet-zakelijke organisatie hoeft slechts 10% van het management te worden ingepast in de specifieke missie, de cultuur, de geschiedenis en het vocabulaire van die ene organisatie.' (Drucker).]

Ik richt me tot mensen met verschillende achtergronden. Wat ze gemeenschappelijk hebben is dat ze soms wakker liggen van de verantwoordelijkheden voor een aantal medewerkers. Het maakt daarbij niet veel uit welke functietitel u draagt.

Over dominees en marktkooplui

Toen ik een jaar of twaalf was voorspelde mijn oma dat ik dominee of marktkoopman zou worden. Dit boek is een weerslag van alle twee. Ik wil de lezer graag iets meegeven waardoor zijn werk als manager gemakkelijker wordt en ik wil de lezer inzicht geven in wat organisaties met hem doen en wat hij met organisaties doet.

Met de meeste mensen met en voor wie ik werk converseer ik maar kort in de 'vousvoyerende' vorm. Al snel gaan we over naar 'tutoyeren' wat toch wat vrijer praat. Daarom neem ik de vrijheid om de afstand tussen u en mij verkleinen door u vanaf nu met 'je' aan te spreken. En overal waar ik 'hij' zeg, vraag ik je om dit te lezen als m/v.

RUDY KOR is als organisatieadviseur verbonden aan Twynstra Gudde – Adviseurs en Managers in Amersfoort. Hij heeft zich gespecialiseerd in (project)managementvraagstukken. Hij is (co)auteur van zo'n tien boeken over organisatiekunde en projectmanagement, waaronder 'Werken aan projecten'. Met Mathieu Weggeman en Gert Wijnen schreef hij 'Meesterlijk organiseren'. Enkele van zijn boeken zijn in het Engels en Chinees verschenen.

Dit boek belooft geen nieuwe visies en oplossingen. Het geeft handvatten over hoe je slim kunt managen. Management-benaderingen die de afgelopen jaren in de praktijk succesvol zijn gebleken, worden helder geordend. Zo weet je als manager wat je te doen staat: managen is gewoon doen.

RUDY KOR neemt de acht managementrollen van de Amerikaanse wetenschapper Quinn als uitgangspunt in zijn boek. *Managen = Gewoon Doen* is daarmee het eerste originele Nederlandstalige boek dat deze acht rollen uitgebreid uitwerkt en ze zo praktisch vormgeeft dat het uitnodigt het inderdaad gewoon te doen.

Het boek besteedt aandacht aan de volgende onderwerpen:

- acht rollen van managers;
- inhoudsopgave van een missie;
- twaalf regels voor het structureren van een organisatie;
- suggesties voor effectief leidinggeven;
- zes eisen voor een procesbeschrijving;
- praktische richtlijnen voor een organisatiediagnose;
- twaalf vragen bij de start van een project;
- manieren om een conflict constructief op te lossen.

Het boek biedt de (beginnende) manager een duidelijk overzicht van zijn taken en de niet-managende lezer krijgt een goede indruk waarover managers zich zoal druk maken.

9 789013 094886

vakmedianet

www.overmanagement.nl