

**Mag ik me voorstellen,  
ik ben manager**

Manager worden is geen kunst, managen wel

## **Inhoudsopgave**

<b>MAG IK ME VOORSTELLEN , IK BEN MANAGER</b>	<b>3</b>
<b>SUCCEFACTOREN VAN EEN MANAGER</b>	<b>3</b>
<b>PROFIEL VAN EEN MANAGER</b>	<b>4</b>
<b>DE MANAGER ALS COACH</b>	<b>5</b>
<b>DOMINANTIE</b>	<b>5</b>
<b>MANAGEMENTKWALITEIT ALS HEFBOOM</b>	<b>5</b>

## **Mag ik me voorstellen, ik ben manager**

Managen: wat komt er bij kijken? Verbetertrajecten - bijvoorbeeld op het gebied van outsourcing<sup>1</sup> of het effectiever maken van uw backoffice- vragen om specifieke management skills. Die zijn niet altijd zomaar voorhanden in de eigen organisatie. Logisch: U richt zich immers op uw kernactiviteiten. U heeft dus niet alle management skills standaard op de plank liggen, dat zou immers niet economisch zijn.

Wel een aanleiding om eens de aspecten die iemand effectief maken als manager op een rij te zetten. Dan kunt u ook concreter voor uzelf bepalen welke management skills wel en welke niet in uw organisatie voorhanden zijn als u een verandertraject overweegt.

Managementfuncties zijn vanwege aspecten als goede bezoldiging en status felbegeerde banen. Iedereen kent die situaties waarin iemand -naar zijn functie gevraagd- antwoordt: 'ik ben manager sus en me zo'. Het gevolg: bewonderende blikken en het gevoel van: 'hij wel!' (De variant: 'stakker' als reactie komt overigens tegenwoordig ook steeds meer voor!). Welke context, welke span of control, welke resultaatverantwoordelijkheid het betreft doet er niet meer zoveel toe. De persoon in kwestie kan verder de onderknuppel van organisatie zijn....het woord 'manager' heeft zijn magische werk gedaan...

Het grote aantal keren dat dit toverwoord in functiebenamingen voorkomt doet wel eens vermoeden dat in veel organisaties meer managers dan medewerkers rondlopen, oftewel 'many chiefs, less indians'.

Het komt vaak voor dat mensen per ongeluk omhoog vallen naar een managementfunctie en zoals Tom Peters het diplomatiek uitdrukt-: 'gepromoveerd worden tot hun niveau van incompetentie'. Dat leidt tot grote materiële en immateriële schade in de organisaties waar ze werkzaam zijn. Het komt voor dat 'under performende' leidinggevendenden ook nog eens langdurig worden gehandhaafd in hun positie, bijvoorbeeld om politieke redenen. Aanleiding om na te gaan waar een goede manager aan voldoet.

## **Succesfactoren van een manager**

In de managementliteratuur zijn al veel pogingen gedaan om boven water te krijgen wat een manager succesvol maakt. Er is al veel over nagedacht, gezegd en geschreven. Dit definitieproces zal echter altijd door blijven gaan en steeds zal -helaas voor de betreffende auteurs en hun lezers- alles wat op de boekenplank verschijnt op dat moment al min of meer achterhaald zijn. In ieder geval zal het geen vervanging kunnen zijn voor wat er voor een manager in de praktijk te leren valt. Dit is een van de redenen waarom het niet mogelijk is om manager te worden door managementliteratuur te lezen of opleidingen te volgen. Voor dit vak geldt nog sterker dan voor vele andere disciplines: het is alleen via de praktijk mogelijk om manager te worden en alleen in de praktijk kan iemand zich als manager bewijzen. Er zijn specifieke persoonlijke eigenschappen voor nodig en vele diepgaande ervaringen. Literatuur en cursussen vormen slechts een aanvulling daarop.

Wat dient een manager in ieder geval te kunnen:

---

- een groep mensen richting en structuur geven op een natuurlijke manier,
- individueel coachen en groepsprocessen begeleiden,
- als leider en verbindingsschakel optreden,
- beleid formuleren, naast uitvoeren van beleid,
- waarnemen, luisteren en woordvoeren,
- (mee-)beslissen over o.a. toewijzing van middelen,
- onderhandelen,
- delegeren en bemensen,
- conflicten oplossen,
- inspireren tot samenwerking,
- analyseren van taakstellingen, bedrijfsprocessen etc.
- bedrijfsprocessen effectiever en goedkoper maken
- relativeren en humor hebben
- belangen overzien en 'boven partijen' kunnen acteren

### **Profiel van een manager**

Een manager is een ondernemer binnen de onderneming. Door juiste keuzes te maken brengt hij zijn afdeling of bedrijfsonderdeel op een hoger professioneel niveau. Zo is hij een hefboom naar betere bedrijfsresultaten. Hij oppert denkbeelden en stimuleert besluitvorming. Hij licht besluiten toe en geeft gelegenheid tot het stellen van vragen. Het profiel van een manager is vaak dat van iemand met een brede maatschappelijke ontwikkeling en een brede belangstelling. Managers die via de juiste kruiwagens en ander tuingereedschap aan 'de top' gekomen zijn, zullen in de praktijk ontdekt hebben, dat hun positie minder zegt dan hun daden. Bij succesvol managen gaat het om een combinatie van kennis, kunde en persoonlijkheid/attitude.

Een manager combineert drie rollen: lijnmanager, verandermanager en adviseur. De mate waarin elk van deze rollen zijn handelen bepaalt, verandert voortdurend en wordt passend gemaakt op de situatie. Een goede manager is in staat snel rapport op te bouwen met wie hij ook maar tegenover zich heeft en laat zich weinig van de wijs brengen door het gedrag van de ander of de altijd penibele omstandigheden waaronder hij moet opereren. Onverstoorbaarheid en distantie worden daarom gekoppeld aan een gezonde dosis empathie.

De weg naar overtuigende resultaten gaat over het algemeen niet over rozen. Een manager dient te accepteren dat er weerstand is tegen verandering en dat zijn plannen niet altijd met gejuich ontvangen worden. Deel van zijn uitdaging is om uiteindelijk de handen op elkaar te krijgen voor maatregelen, ook als de eer daarvoor naar anderen gaat. Het vermogen om succes te boeken zonder deze successen persoonlijk te claimen is een belangrijke eigenschap van een professionele houding.

Een manager doorziet alle lagen en vergeet humor niet. In veel professionele situaties wordt zo ernstig gecommuniceerd, dat dit per definitie voor 'vastlopers' zorgt. Humor is een onderschatte management tool. Soms is een situatie door een enkel woord of gebaar van een andere context te voorzien, hetgeen inspirerend kan werken.

Wat lijnmanagers wel eens parten speelt, is dat zij specifiek gericht zijn op de resultaten van hun eigen afdeling, omdat ze daar op afgerekend worden. Helaas is voor effectieve processen

van belang, dat er afdelingsoverstijgend gedacht en gehandeld wordt. Hiervoor is proceseigenaarschap nodig in plaats van afdelingsdenken.

### **De manager als coach**

Coachend leiderschap is een gevleugeld woord geworden. Het heeft iets te goed in het poldermodel gepast om coaching op een slappe manier toe te passen. De coach als zachte heemeester die stinkende wonden achterliet. Goede coaching is confronterende coaching. In het afgelopen decennium is in leiderschapsstijlen het accent meer op relatiegerichtheid komen te liggen en minder op resultaatgerichtheid. Dit liep parallel met het succes van het poldermodel. Een goede manager weet het juiste evenwicht te bewaren tussen zorg voor resultaten en zorg voor relaties. Directies willen weten voor welke resultaten op welke termijn zij hun geld uitgeven. Met uitsluitend een coachende leiderschapsstijl zijn deze doelstellingen over het algemeen niet te behalen. Het antwoord op de vraag of een manager een coach is, luidt dus: ja, ook! Maar het neerzetten van een duidelijk kader en het formuleren van concrete actieplannen kost hem ook geen moeite en is onmisbaar voor een goede performance als manager.

### **Dominantie**

Interessant is de vraag of een manager altijd dient te domineren. Het antwoord is uiteraard ontkennend. Het is belangrijker om de uitkomsten van interacties veilig te stellen, gegeven de gekozen doelstelling. In bepaalde situaties kan een manager het domineren gerust aan een ander overlaten als maar zeker is dat de dingen gaan zoals de bedoeling is. Een manager met een te groot ego zal er moeite mee hebben om de groep of de individuen waar hij mee werkt successen te laten claimen of een prominente rol te laten spelen. Terwijl dat juist essentieel is voor effectieve veranderingen. In de afweging welk dominantieniveau het meest effectief zal zijn, speelt steeds de inschatting mee of de effecten bijdragen aan de gekozen doelstelling. Voorbeeld: wanneer een manager omgaat met een medewerker, is het voor de manager niet effectief om voortdurend zijn machtspositie te bevestigen. Dit werkt averechts. Het zal in deze situatie meer opleveren om horizontaal en uitnodigend te communiceren. De conclusie is dat het gaat om het kiezen van het meest effectieve dominantieniveau gegeven de context.

### **Managementkwaliteit als hefboom**

Als de kwaliteiten van de managers in uw organisatie tekort schieten, ontstaan er ongeacht het economische tij structurele problemen. Een tegenzittende economie helpt niet bij de oplossing op zijn zachtst gezegd. Zoals hiervoor gesteld is het niet mogelijk om van iemand zonder aanleg een manager te maken door hem vol te gieten met cursussen en boeken. Wel is het mogelijk om impulsen te geven aan uw mensen door ze bijvoorbeeld te laten samenwerken met ervaren management professionals.

Als u een helder beeld heeft van de management skills die wel en niet voorhanden zijn in uw organisatie, is het voor u mogelijk om gerichte keuzes te maken voor de inzet van uw professionals op het moment dat u ingrijpende veranderingen in uw organisatie nodig acht.

Het aanbrengen van professionele sturing op het spelersmateriaal waar u over beschikt is een investering die zich snel terugverdient. Het kenmerk van een management professional is dat hij/zij een hefboom is om uw mensen op een hoger plan te laten functioneren. Daarmee verhoogt u dus het rendement van de omvangrijke post salariskosten die u nu maandelijks (waarschijnlijk) krijgt te zien.

Dit gaat bijvoorbeeld spelen wanneer de uitbestedingsvraag in uw organisatie aan de orde is. Outsourcing is immers 'iets nieuws' waar veel managers nog geen ervaring mee hebben opgedaan. Dus ontstaat een neiging om de vraag om te buigen naar eigen (management-)mogelijkheden. Waarmee het kind met het badwater wordt weggegooid. Tijdelijke onafhankelijke expertise is een interessante optie in dit kader. De eigen organisatie is niet in staat om expertise op dit gebied op te bouwen; het betreft immers een incidentele activiteit.