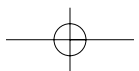
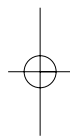
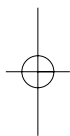
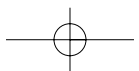
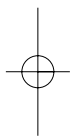




Beginnen met leidinggeven





Beginnen met leidinggeven

Op weg naar effectief leiderschap

Nicole Eggermont
Arianne van Galen

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

© Nicole Eggermont en Arianne van Galen 2002, 2003, 2005, 2006, herziene druk 2008

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

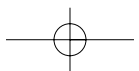
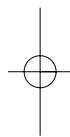
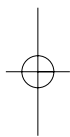
Omslagontwerp: Werktitel, Amsterdam
Grafische productie: Tailormade, Buren
Foto's auteurs: Witold de Man, Zaltbommel

ISBN 978 90 5871 1205
NUR 808
Trefwoord: leidinggeven

www.thema.nl

Vertel het mij
en ik zal het vergeten
Laat het mij zien
en ik zal het herinneren
Laat het mij doen
en ik zal het begrijpen

Lao Tse



INHOUD

Voorwoord	9
1 Managen: wat is dat?	11
1.1 Begripsbepaling	11
1.2 Verschil leidinggevend en uitvoerend werk	16
1.3 De managersrol in historisch perspectief	18
1.4 Taken van de manager	24
1.5 Eigenschappen van een goede manager	28
1.6 Wat is uw plek en aan wie gaat u leidinggeven?	31
2 Managen: wil ik dat?	35
2.1 Wilt u manager worden?	35
2.2 Motieven	38
2.3 Welk moment?	45
3 Manager worden: hoe leer ik dat?	47
3.1 Leercirkel van Kolb	48
3.2 Persoonlijk actieplan	52
3.3 Communicatieve basisvaardigheden	55
3.4 Feedback	63
4 Managen in een organisatie: hoe start ik?	71
4.1 Referentiekaders	73
4.2 Verwachtingen	77
4.3 Omgaan met uw manager	85
4.4 Omgaan met uw collega's	88
4.5 Ondersteuning	89

5 Het team managen: hoe doe ik dat?	91
5.1 Team en teamwork	91
5.2 Groepseffectiviteitsmodel	95
5.3 Fasen in groepontwikkeling	105
5.4 Veranderingen doorvoeren	109
6 Mijn medewerker managen: hoe doe ik dat?	112
6.1 Aandacht	113
6.2 Opbouwen van gezag	114
6.3 Motiveren van medewerkers	118
6.4 Situationeel leidinggeven	120
6.5 Jaarcyclus van gesprekken	135
6.6 Lastige gesprekken	138
Epiloog	143
Literatuur	149

VOORWOORD

In 2002 begonnen wij ons voorwoord met: ‘Enige jaren geleden raakten wij geïnteresseerd in het onderwerp “de overstap maken naar het managen”. We hadden inmiddels veel “starters” voorbij zien komen in ons trainings- en advieswerk en eerlijk gezegd met wisselend succes. Voor veel mensen was de aanleiding voor de overstap een variant op het thema “de beste timmerman wordt voorman”. De start als leidinggevende was vaak een feestje: erkenning voor jaren trouwe dienst, promotie, meer salaris en veel motivatie om – eindelijk – die verbetering eens aan te pakken ... Echter, het viel ons ook op dat veel mensen al na een paar maanden zeiden: “Het is toch heel anders dan ik me had voorgesteld ... En of ik het goed doe? ... Ik zou het eigenlijk niet weten.” Veel van het daadkrachtige, enthousiaste begin bleek al na een paar maanden te zijn verdwenen. We zagen mensen worstelen met vragen over hun nieuwe rol: “Wat moet ik aanpakken en hoe doe ik dat dan?” We zagen ook dat ze moeite hadden het concrete, soms tastbare uitvoerende werk los te laten en “in te ruilen” voor het meer abstracte leidinggeven. Sommige beginnende leidinggevers kregen de smaak te pakken en stapten op de trein van persoonlijke ontwikkeling met een duidelijke koers. Anderen misten die trein met als gevolg dat hun leiderschapsontwikkeling niet echt op gang kwam. Wij vroegen ons toen af: op welke wijze kun je deze overstap zo succesvol mogelijk maken? Dat zijn we gaan onderzoeken.’

9

Inmiddels zijn we vijf jaar en een aantal drukken verder. Meer dan 1500 startende leidinggevers zijn op basis van het gedachtegoed van dit boek met succes getraind in hun nieuwe rol. Van onze lezers ontvangen wij nog steeds veel reacties met de strekking: ‘Dit boek heeft mij erg geholpen in mijn persoonlijke ontwikkeling als manager.’ Het onderwerp leeft en is levendig.

Wij hebben voor deze herziene druk gekozen om een aantal nieuwe ontwikkelingen in managementland toe te voegen. Een voorbeeld is dat we ingaan op de betekenis van zingeving in leiderschap. Daarnaast sluit het boek nog nauwer aan op de veelgestelde vragen van startende leidinggevendenden van de afgelopen vijf jaar. Een voorbeeld daarvan is dat we dieper ingaan op het onderwerp motiveren.

Onze doelstelling met dit boek is ook na vijf jaar ongewijzigd gebleven: In *Beginnen met leidinggeven* proberen we vooral een praktische route uit te stippelen voor al die mensen die ofwel overwegen te gaan leidinggeven, ofwel net zijn gestart. De route bestaat in feite uit twee sporen: die van het ingroeien in een nieuwe rol en die van het verwerven van de belangrijkste basisvaardigheden voor een leidinggevende.

Wij hopen dat wij u met dit boek de mogelijkheid bieden sneller en meer te leren van uw praktijkervaringen.

Veel leesplezier!

Nicole Eggermont
Arianne van Galen

PS In de algemene delen van het boek wordt de manager steeds aangeduid met 'hij' of 'hem'. Vanzelfsprekend kunt u 'hij' als 'zij' en 'hem' als 'haar' lezen.