



MANAGEMENT

SUCCES

RONALD SWENSSON



Voorwoord

Wij hebben als managers een veelzijdig, prachtig en kleurrijk beroep. Jazeker!

We geven sturing aan organisatiedoelstellingen en richten ons op een winstgevende toekomst.

We motiveren, coachen en beoordelen onze medewerkers.

We moeten soms ‘harde’ maatregelen doorvoeren zonder de factor ‘menselijkheid’ te verwaarlozen.

En we hebben ook nog ons eigen werk! Waar halen we de tijd vandaan om onze kennis en vaardigheden regelmatig ‘bij te slijpen’ en voldoende scherp te stellen?

De tips en adviezen in dit boekje kunt u als uw ‘slijpsteen’ gebruiken. Leg het boekje op uw bureau of draag het bij u!

Vóórdát u een medewerker spreekt of werkoverleg met de afdeling heeft, neemt u nog even de tijd om een bladzijde in dit boekje door te nemen. En bedenk wat u deze keer beter kunt doen. En kent u reeds een onderdeel van dit boekje?

Dat is vanzelfsprekend! Maar bedenk: herhaling is de moeder van de perfectie! De crux van managementsucces is het goede elke dag nog beter te doen, keer op keer.

Veel managementsucces toegewenst!

Ronald Swensson

De trein



Het sneeuwde stevig toen ik op het winderige perron van het station Bad Nauheim stond. De trein naar Frankfurt, waar het vliegtuig naar Amsterdam niet voor me zou wachten, was ernstig vertraagd. Dit meldde de hoffelijke stem door de stationsluidspreker. Een wachtende medepassagier wond zich hierover bijzonder op en snauwde de perronchef toe: ‘Waartoe dient een

dienstregeling als de treinen zich er toch niet aan houden?’

De perronchef antwoordde beleefd: ‘Geachte passagier... als we geen dienstregeling hadden dan wisten we niet eens dat de trein vertraging had.’

10 GOUDEN REGELS

De Motiverende Manager

- 1 Stuur meer op input en throughput en niet slechts op output!
- 2 Stuur op geconditioneerd gedrag!
- 3 Help medewerkers succesvol te worden en te blijven!
- 4 Delegeer ook moeilijke taken!
- 5 Creëer voldoende overlegmomenten!
- 6 Voer regelmatig individuele gesprekken!
- 7 Vergroot iemands verantwoordelijkheid!
- 8 Geef inzicht in het 'waarom' van taken!
- 9 Stel duidelijke en haalbare doelen!
- 10 Geef ruimte voor inspraak en doe er wat mee!

[*Als je niet weet waar je heengaat,
kom je nergens terecht.*

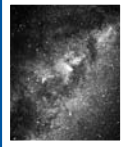
10 GOUDEN REGELS

De Feedbackgevende Manager

- 1 Geef feedback op een manier die werkelijk helpt!
- 2 Geef feedback zolang deze nog recent en actueel is!
- 3 Sta toe dat de ander niet dezelfde mening heeft!
- 4 Vermijd moraliserende beoordelingen en interpretaties!
- 5 Bied hulp aan, dring het niet op!
- 6 Wees open en eerlijk!
- 7 Vraag de mening van de ander!
- 8 Noem slechts twee à drie punten ter verbetering!
- 9 Verpak feedback in de methode: 'goed – anders – goed'!
- 10 Vertel 'wat' er verbeterd kan worden en vergeet niet het 'hoe' erbij te vermelden!

[*Geef op een korte vraag,
een kort antwoord.*

De komeet van Haley



Kolonel tot majoor: 'Morgenavond om acht uur zal de komeet van Haley zichtbaar worden boven onze streek. Deze gebeurtenis vindt één keer in de 76 jaar plaats. Zeg uw mannen dat ze zich op het oefenterrein verzamelen in uitgaanskledij en ik zal hen dit fenomeen uitleggen. In geval van regen zal het natuurlijk niet mogelijk zijn om iets te zien. Dus verzamel dan uw mannen in de kantine en ik zal ze een film tonen over de komeet.'

Majoor tot kapitein: 'Op bevel van de kolonel zal morgen omstreeks acht uur Haley's komeet boven onze kazerne verschijnen. In geval van regen, breng uw mannen in uitgaanskledij naar de kantine waar ze een zeldzame gebeurtenis zullen zien die één keer in de 76 jaar plaatsvindt.'

Kapitein tot luitenant: 'Op bevel van de kolonel zal morgen omstreeks acht uur in uitgaanskledij Haley's beroemde komeet verschijnen in de kantine. In geval van regen zal de kolonel een bevel geven op het oefenterrein dat één keer in de 76 jaar gebeurt.'

Luitenant tot sergeant: 'Morgen omstreeks acht uur zal de kolonel verschijnen op Haley's komeet in de kantine, gekleed in zijn uniform. In geval van regen gebeurt dit één keer in de 76 jaar. De kolonel zal de komeet meebrengen naar het oefenterrein.'

Sergeant tot soldaten: 'Wanneer het morgen omstreeks acht uur begint te regenen zal de beroemde generaal Haley, 76 jaar, verschijnen in het gezelschap van de kolonel die zijn komeet de kantine zal binnenrijden, gekleed in uitgaansuniform.'

De liefde voor ons beroep

Een man kwam tijdens zijn wandeling voorbij een marmergroeve.

Daar werkten drie mannen in het zweet des aanschijns.

De wandelende man vroeg, omdat hij een sociaal-psycholoog was die juist een dissertatie over 'motivatie' voorbereidde, wat zij van hun werk vonden.

De eerste zei: 'Ik loop een rugkwaal op omdat ik me te vaak moet

bukken. Ik wou dat ik vroeger mijn school had afgemaakt dan had ik misschien iets anders kunnen worden.'

De tweede zei: 'Ik werk hier voor 15 euro per uur. Het wordt vrij goed betaald, maar ik wilde dat het meer was.'

De derde zei: 'Ik help mee een kathedraal te bouwen. Hij zal prachtig worden door ons marmer.'



10 GOUDEN REGELS

De Efficiënte Manager

- 1 Maak aan het eind van de dag een realistische planning voor de volgende dag!
- 2 Begin 's ochtends met het belangrijkste werk van die dag!
- 3 Trek voor omvangrijke taken veel tijd uit, waarin u zich niet laat storen!
- 4 Schuif meer taken door aan uw medewerkers!
- 5 E-mail minder, telefoneer meer!
- 6 Geef duidelijke opdrachten: 'wat' wilt u (weten), 'wanneer' en 'hoe' dient dit bereikt te worden!
- 7 Stel bij iedere vergadering de vraag 'hoe belangrijk is mijn aanwezigheid?'
- 8 Leer vooral 'nee' te zeggen!
- 9 Doe de dingen 'goed genoeg', perfectie kost te veel tijd ('80/20 principe')!
- 10 Selecteer activiteiten slechts op urgentie en belangrijkheid!

[*Door de ogen van een kameel,
is de gebochelde vrijnormaal.*

10 GOUDEN REGELS

De Jonge Manager

- 1 Wees 'hard' voor de zaak en 'zacht' voor de mens!
- 2 Wees zelfverzekerd, niet arrogant!
- 3 Zoek naar oplossingen, niet naar schuldigen!
- 4 Vraag om hulp en moedig dit aan!
- 5 Plan wat u moet doen en voorkom ad hoc beslissingen!
- 6 Leg uit wat u van eenieder verwacht en verkrijg hierover commitment!
- 7 Blijf verantwoordelijk voor gemaakte fouten van uw medewerkers!
- 8 Praat met respect over de kwaliteiten van uw medewerkers!
- 9 Spreek in de tegenwoordige en niet in de toekomstige of verleden tijd!
- 10 Wees leermeester én leerling; toon u gepast kwetsbaar!

*Managementervaring krijg je,
wanneer je niet krijgt wat je wilt.*

De manager, opzoek naar zichzelf



Een jonge manager zocht tevergeefs naar hoe hij een goede leider kon worden. Teneinde raad kwam hij bij een oude Aziatische goeroe met zijn vraag. De goeroe knikte en vroeg hem met een volgeling terug te komen omdat hij het anders niet kon uitleggen. Op de vraag of het een medewerker moest zijn schudde de goeroe zijn hoofd, het moest iemand zijn die hem écht navolgde. Enige jaren later kwam de manager terug. Hij had zijn dochtertje van drie meegenomen.

‘U vroeg me een volgeling mee te nemen, zij volgt me waar ik maar ga’. De goeroe glimlachte, nam het meisje op schoot en vroeg: ‘en waarom volgt ze je?’ De jonge manager dacht een ogenblik na en zei toen: ‘ik denk omdat ze van mij houdt’.

De goeroe knikte en vroeg toen: ‘en waarom houdt ze van jou?’

Na lang nadenken zei de manager: ‘ik denk omdat ik van haar houd’.

De oude goeroe glimlachte en schudde de jonge manager de hand.

‘Je weet alles al wat ik je over leiderschap kan leren’ zei de goeroe.

De slimme boerenzoon

*Er was eens een boer die drie zonen had van wie hij veel hield.
Hij werd echter wat ouder en moest beslissen welke van zijn zoons het
land en alle bezittingen zou erven. De boer besloot om alle drie zoons
dezelfde kans te geven en nam ze mee naar de akker.*



*Daar vertelde hij zijn zoons dat degene die aan de andere
kant van de akker zou komen via de meest rechte lijn het
bedrijf zou erven. De oudste zoon mocht beginnen.*

Hij begon te lopen, keek nu en dan om en stuurde bij.

De tweede zoon die dat zag, besloot om achterstevoren te lopen.

*De derde zoon nam een boom aan de horizon in het vizier en liep er
recht op af en won!*

10 GOUDEN REGELS

De Beoordelende Manager

- 1 Oordeel aan de hand van feitelijk gedrag en prestatie!
- 2 Oordeel altijd over een langere periode!
- 3 Ga niet af op toevalligheden of ‘van horen zeggen’!
- 4 Maak het oordeel ruim voor het gesprek op zodat u er over kunt nadenken!
- 5 Spreek slechts in de wij-vorm als u hem/haar én uzelf bedoelt!
- 6 ‘Ik signaleer..., hoe ga je dit verbeteren?’ Geef geen ruimte bij de ‘komma’ zodat uw oordeel niet ter discussie wordt gesteld!
- 7 Leg de te beoordelen taken op duidelijke wijze vast!
- 8 Vermijd ‘halo’- en ‘horn’-effecten en zelfprojectie!
- 9 Beoordeel elke taak afzonderlijk! Welke norm stelt u voor iedere taak?
- 10 Weiger te beoordelen als u haast heeft!

*Wie zichzelf niet de baas is,
baast over de ander.*

10 GOUDEN REGELS

De Delegerende Manager

- 1 Geef aan waarom u delegeert en toets de bereidheid!
- 2 Spreek af waarover en wanneer u geïnformeerd wordt!
- 3 Ga na of de taakstelling duidelijk is!
- 4 Informeer alle betrokkenen!
- 5 Deleger geen werk dat voorbestemd is tot falen of frustraties oproept!
- 6 Deleger niet alleen taken van minder belang maar ook taken van betekenis!
- 7 Geef speelruimte, maar pas op voor een laissez-faire stijl!
- 8 Blijf bereikbaar; houd de deur open!
- 9 Prijs luid en bekritiseer zacht!
- 10 Fouten maken mag! Pas op voor zelfprojectie!

*Beter fout geprobeerd,
dan nagelaten te doen.*

De stem uit de bergen

Een jongeman wilde het vèr brengen in de wereld en had daarom altijd vlijtig gestudeerd. Verre reizen hoorden niet tot zijn programma. Kort voor zijn doctoraal examen bezocht hij Zwitserland en maakte een voettocht door de bergen. 'Wat is het hier móói!' riep hij en hoorde uit de bergen een verre stem: '... hier móói!' Dit verschijnsel had hij tijdens zijn studie in de economie nog nooit

gehoord. Wie riep hem hier wat toe? Werd hij nageaapt?

Hij probeerde het nòg eens. 'Sùkkel!' riep hij en de stem uit de bergen antwoordde: 'Sùkkel!' 'Ná-aper!' riep hij weer, iets vertoornd en hoorde weer: 'Ná-aper!' Gelukkig

ontmoette hij een wijze schaapherder op zijn pad en vroeg hem, wie die vreemde stem was. 'Luister eens: Dòm-oor!' riep hij en kreeg:

'Dòm-oor!' terug. 'Het kan ook anders', zei de schaapherder, 'hoor maar!' Hij riep: 'Goed zo!' en kreeg: 'Goed zo!' terug. Toen:

'Uitstékend!' En het 'uitstékend' galmde uit de bergen terug.

Voor u geen wonder maar voor deze jonge economiestudent een

openbaring. 'Gewèldig!' riep hij zelf ook en kreeg: 'Gewèldig!' terug.

'Deze bergen' zei de schaapherder, 'zijn de spiegel van het menselijk leven... Wat je tegen de bergen roept, krijg je van de bergen terug. En wat je tegen mensen roept... krijg je van mensen terug!'

'Wat is uw beroep?' vroeg de schaapherder. 'Ik wil later manager in een bedrijf worden' zei de bijna afgestudeerde jongeman. 'Dan heeft u vandaag een goede les gehad', zei de schaapherder 'want wat u tot uw medewerkers zegt... krijgt u als echo van hen terug...!' De jongeman begreep het!



Twee zaadjes



Twee zaadjes liggen naast elkaar op vruchtbare grond. Zegt het ene zaadje tegen het andere: 'Ik wil groeien. Ik wil mijn wortels diep in de grond voelen en door de aardkorst heen naar boven uitbreken... Ik wil mijn tere knoppen uitvouwen om de komst van de lente aan te kondigen. Ik wil de warmte van de zon op mijn gezicht voelen en de zegeningen van de morgendauw op mijn blaadjes.' Het zaadje groeide...

Het tweede zaadje zei: 'Ik ben bang. Als ik mijn wortels naar beneden laat groeien, weet ik niet wat ik in het donker tegen zal komen. Als ik door de aardkorst heen breek, beschadig ik misschien iets. En stel je voor dat ik mijn blaadjes uitrol en ze worden opgegeten door een slak. En als ik mijn bloesems open, komt er misschien een klein kind dat ze afplukt. Nee, ik kan maar beter wachten tot de kust veilig is.'

Het zaadje wachtte... Toen kwam er een scharrelkip de hoek om, op zoek naar voedsel, vond het wachtende zaadje en peuzelde het op.

10 GOUDEN REGELS

De Inspirerende Manager

- 1 Laat uw woorden met uw daden overeenkomen: waarden = woorden = daden = gedrag!
- 2 Durf te dromen, maar maak er geen dromenland van!
- 3 Ga respectvol om met verschillen in leeftijd, opleiding en instelling!
- 4 Argumenteer persoonsgericht: 'en dat betekent voor jou!'
- 5 Veroordeel niet; blijf het voordeel van de twijfel geven!
- 6 Stel uzelf de volgende vragen: 'Hoe haal ik de prestatiereserve er bij mijn medewerker uit?' en 'Waardoor raakt mijn medewerker gemotiveerd?'
- 7 Wees gericht op een evenwicht tussen woorden, gevoelens, gedachten en actie!
- 8 Straal passie uit, vooral voor uw mensen!
- 9 Toon vertrouwen en stimuleer; dit leidt tot initiatief, inzet en enthousiasme!
- 10 Behandel medewerkers zoals ze moesten zijn en help hen te worden wat ze kunnen worden!

[*Prijs luid,
bekritiseer zacht.*

10 GOUDEN REGELS

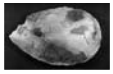
De Verandermanager

- 1 Alles wat ú vandaag doet, doen uw medewerkers morgen beter!
- 2 Geef keer op keer visie over het doel! Velen moeten wennen aan veranderingen en stellen voortdurend de ‘waarom’-vraag!
- 3 Honoreer in principe elk idee!
- 4 Meten is weten, verbeteren is zweten!
- 5 Zet eerst alleen kleine stappen! Zichtbare en meetbare successen dagen medewerkers uit om méé te doen!
- 6 Erken de échte randvoorwaarden; de onzekere medewerker creëert altijd zijn eigen ‘boompjes’ waarachter hij zich kan verstoppen!
- 7 Stuur top down en bottom up: ‘Wat een peulenschil is voor de top, is een pronkstuk voor het middenkader, is een paradijs voor medewerkers. En dit leidt tot tevreden klanten, waar het de top, het middenkader en de medewerkers om te doen is!’
- 8 Ga voorbij aan discussies over de definitie van kwaliteit!
- 9 Negeer alle daverende dooddoeners. Stimuleer een ‘JA’-cultuur!
- 10 Juich bij ieder resultaat, ‘bazuin’ het rond en geef medewerkers een pluim (en taart)!

*Wat niet verbetert,
zal afsterven.*

De houthakker

Een man wandelde door het bos en zag een goede vriend die in het zweet des aanschijns bomen stond om te hakken. Ondanks zijn ijver vorderde hij maar traag en vond hij nauwelijks de tijd om zijn vriend te groeten. 'Maar hoe kun je nu zo hakken!', riep de voorbijganger ontsteld, 'die bijl is zo stomp als wat. Hij zit vol bramen. Je moet eerst je bijl eens slijpen, dan zal het veel gemakkelijker gaan.'



De houthakker antwoordde: 'Ik wéét het, ik wéét het! De bijl moet hoognodig geslepen worden. Dat ben ik vanochtend vergeten en nu heb ik er eenvoudigweg geen tijd voor! Er moeten vandaag nog erg veel bomen omgehakt worden!'

Twee kikkers

Er waren eens twee kikkers die gebroederlijk met een sierlijke boog in twee naast elkaar staande grote melkimmers sprongen.

De avontuurlijke kikkers ontdekten ineens, dat je gemakkelijker erin dan eruit kon springen. De ene kikker was de vertwijfeling nabij, strekte vergeefs zijn voorpoten omhoog en bad om redding door een hogere macht. Na een tijd zakte de moed hem in de poten en verdronk.



De andere kikker bad óók om redding, vertrouwde voor zijn geval echter niet alleen op hogere machten en begon te trappelen.

Dat was zeer vermoeiend, dat wel, maar de melk werd door zijn krachtige bewegingen tot boter gekarnd. Het was wel een gladder bedoening, maar die boter maakte een reddende sprong mogelijk. Hij heeft het drama overleefd. Van hem stamt de befaamde kikkerwijsheid: 'Ora et labora!'

10 GOUDEN REGELS

De Empatische Manager

- 1 Hebt u ongelijk? Geef het dan toe en draai niet om de hete brei!
- 2 Laat de ander zijn visie geven: 'Hoe zie jij dat?'
- 3 Stel vragen en luister actief! Begrijpen we elkaar?
- 4 Wees oprecht geïnteresseerd in de ander!
- 5 Toon respect voor de opvattingen van de ander!
- 6 Onthoud verjaardagen, hobby's, namen van de partners en kinderen!
- 7 Bespreek wat de ander belangrijk vindt!
- 8 Maak tijd voor de ander!
- 9 Wees blij met de blijheid van de ander!
- 10 Zorg dat de ander zichzelf belangrijk kan vinden!

Behandel medewerkers zoals ze moesten zijn en help hen te worden wat ze kunnen worden.

10 GOUDEN REGELS

De Conflictloze Manager

- 1 Speel op de bal, niet op de man!
- 2 Schiet niet in de verdediging!
- 3 Wees er op tijd bij: ‘Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden’!
- 4 Benadruk wederzijds belang en benadruk er te willen uitkomen!
- 5 Gebruik nooit het machtswoord: ‘Ik ben de baas, ik heb het hier voor het zeggen.’
- 6 Sta in de ‘schoenen’ van de ander!
- 7 Ga het twistpunt niet bagatelliseren!
- 8 Spreek slechts in de wij-vorm als u hem/haar én uzelf bedoelt!
- 9 Veer mee door bijvoorbeeld het volgende te zeggen: ‘ik kan mij voorstellen dat je dit zegt, toch is het ook zo dat...’
- 10 Toon begrip, dan kunt u begrip vragen!

*De crux van managementsucces is
het goede elke dag nog beter te doen, keer op keer.*

De twee schoenenverkopers

Twee Italiaanse schoenfabrikanten hadden moeilijkheden in hun afzetmarkt en beide stuurden zij een verkoper naar Afrika om hun exportkansen te onderzoeken. Verkoper Allegoet ging na twee dagen naar het postkantoor en telegrafeerde:

'Ik neem de eerste machine terug – stop – het is zinloos – stop – niemand draagt hier schoenen'.



Verkoper Bestebreurtje ging ook naar het postkantoor en telegrafeerde: 'Prachtige kansen – stop – stuur direct eerste scheepslanding – stop – niemand draagt hier nog schoenen'.

Ronald Swensson

Ronald Swensson (1962) is zelfstandig trainer/adviseur.

Na de HTS werkte hij tien jaar in de automatiseringsbranche.

Hij was achtereenvolgens docent, verkoper, projectleider en commercieel manager. Na deze periode werkte hij vier jaar als commercieel manager en -trainer bij een landelijke arbodienst. In die tijd heeft hij zich gekwalificeerd als arbo-adviseur.

Met zijn ruime ervaring in de commerciële praktijk maakte hij in 1997 de overstap naar het trainersvak. Zijn leermeester is de bekende auteur/adviseur drs. Jan L. Wage.

De afgelopen jaren heeft hij onder meer gewerkt voor Achmea arbo, BST servicegroep, Cogas, Dyka, Fleuregio, Habeco, Kon. Euroma, Kon. Jongeneel, KPMG, NUON, PWN, Thomas Cook, TPG, Waterdrinker en Zurel.

In 1991 verscheen zijn eerste boek. De daarop volgende jaren verschenen maar liefst 33 boeken en digitale tools van zijn hand. Recentere publicaties zijn onder meer *Verzuim- en Reïntegratiebeleid*, *Praktijkboek Casemanagement*, *Quickscan VCA en 40 CoachActiviteiten* bij Reed Business Information (voorheen Elsevier), *14 Basis-vaardigheden voor sales managers* bij Kluwer en *Advieskit Beter scoren met uw offertes!* bij Indicator (uitgever van ondermeer Tips & Advies voor de Verkoop). En natuurlijk mag het boek *Klanten maken!*, dat hij samen met Jan L. Wage schreef, niet onvermeld blijven: in oktober 2005 had dit (verkoop)boek een toptien notering als best verkochte managementboek!

Colofon

Tekst

Ronald Swensson, Hengelo

Grafische vormgeving

Tjeerd Willem Droogers bno, Fleringen

Enkele parabels zijn van de hand van Jan L. Wage

The logo for SellingNet features a stylized green swoosh above the text. 'Selling' is in blue and 'Net' is in green, with a registered trademark symbol (®) to the upper right of 'Net'. Below the logo is the website address 'www.sellingnet.nl' in blue.

SellingNet[®]
www.sellingnet.nl