

# Doorpolderen of doorpakken

*Over*     *managen, leiden en ondernemen*

Raymond Maas,

Bernard Sluis en

Nicole Thomas

Dit boek is te bestellen bij:

AMI

Burghtstraat 25, 6227 RR Maastricht

Telefoon: 043-3251199

Fax: 043-3259353

E-mail: [info@ami-consultancy.com](mailto:info@ami-consultancy.com)

Verkoopprijs: € 10,- (exclusief verzendkosten)

*Uitgever*

Advanced Management Implementation (AMI)

[www.ami-consultancy.com](http://www.ami-consultancy.com)

*Illustraties*

Jan Ibelings, de Ibis illustraties

*Druk*

Drukkerij Rosbeek BV, Nuth

(c) Copyright Advanced Management Implementation Maastricht, 2004

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, gereproduceerd of gepubliceerd in enige vorm, zonder toestemming van de auteurs.

ISBN 90-806103-5-6

NUGI 684

## Inhoud

Inleiding	4
1 Management en de moderne manager	6
– Managementgeschiedenis in een notendop	7
– De trend van dit moment	9
– De manager van de 21e eeuw	10
– Tot slot: het hele managementspel samengevat	15
2 De moderne manager en leiderschap	16
– Leiden van uzelf	21
– Leiden van anderen	23
– Leiderschapsstijlen	24
– Beïnvloeden door macht	25
3 De ondernemende manager	26
– Wat is ondernemerschap?	27
– Wat en wanneer ondernemend managen?	33
– Hoe zit het met uw ondernemerschap?	35
– Ondernemerschap ontwikkelen	37
Literatuurlijst	39

## Inleiding

Het zal niemand zijn ontgaan dat de tijden roerig zijn. De 'internet bubble' is al een paar jaar geleden uit elkaar gespat, het begrip 'shareholder value' bleek ook negatieve kanten te hebben (met als hoogtepunt het recente boekhoudschandaal binnen Ahold), de economie groeit niet of nauwelijks. Het lijkt al weer lang geleden dat medewerkers hun arbeidscontract in de showroom van bij voorkeur Duitse automerken mochten tekenen en direct hun TDI (rode D, rode I) meenamen. Organisaties reorganiseren, de publieke sector bezuinigt fors en de werkloosheid neemt toe.

Wat ook toeneemt, is de roep om ouderwets leiderschap. 'Managers moeten weer de baas worden!' En 'we moeten ophouden om te denken dat we werken voor ons plezier' was zeer recent te lezen in verschillende managementbladen. Een verharding in organisaties? Hebben we in Nederland teveel 'gepolderd' met elkaar? Staat de mens en de persoonlijke ontwikkeling niet meer voorop? Komt de tijd om de bezem door de zachte jaren '90 te halen?

Met andere woorden: DOORPOLDEREN OF DOORPAKKEN?

Dit thema is voor ons de aanleiding om een boek te schrijven voor de managers net onder de top. De mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de strategie en het beleid. De managers die 'met hun voeten in de modder staan': tussen de beleidsmakers en de medewerkers in. De duizendpoten: manager, leider en ondernemer tegelijk.

Veel van onze klanten zitten in deze positie. De huidige tijdsgeest vraagt van hen het onderste uit de kan te halen. De verhalen die zij ons vertelden hebben ons aan het denken gezet. Dat het soms moeilijk is om de juiste rol als manager te kiezen. Dat de verantwoordelijkheid als leider soms zeer zwaar valt, zeker in deze tijden. En dat ondernemen in de eigen organisatie minstens zo lastig is als echt voor jezelf beginnen. Met dit boek willen we hen iets teruggeven. Een verhaal dat inzicht geeft in de huidige ontwikkeling, maar dat vooral ook openingen biedt.

In hoofdstuk 1 starten we met de rol van de manager en hoe deze in de afgelopen jaren is veranderd. Vervolgens introduceren we het speelveld van het moderne managementspel. De twee hoofdstukken daarna gaan verder in op 2 kanten van de moderne manager: persoonlijk leiderschap en de manager als ondernemer.

Wij hebben met veel plezier aan dit boek gewerkt en hopen dat u het met net zoveel plezier zal lezen.

Met vriendelijke groeten,

*AMI*

December 2003

# 1 Management en de moderne manager

door Raymond Maas

*Het management team overleg is afgerond en Bas loopt woedend over de gang naar zijn eigen kamer. Hij trekt de deur van zijn kantoor achter zich dicht en kijkt uit het raam naar de parkeerplaats aan de achterzijde van het kantorencomplex. OK, de zaken gaan niet goed maar wat kan hij eraan doen? 2 jaar geleden kon het allemaal niet op. Met een strategie die uitging van een behoorlijke groei. Veel mensen aangenomen tegen mooie salarissen, inclusief auto, laptop en mobiel. Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en als manager was je vooral 'faciliterend en randvoorwaardenscheppend' bezig. Nu gaat er bezuinigd worden; 20% van zijn budget eraf. 'Jij hebt je zaakjes en je mensen niet onder controle'. De woorden dreunen nog na in zijn hoofd. Gebrek aan leiderschap, hoe durven ze dit te zeggen. 'Over een week verwacht ik een plan van aanpak waarin je aangeeft hoe je de zaak weer op de rails krijgt. We moeten weer ondernemers worden'. En natuurlijk geen geld om wat externen in te huren. Het lijkt wel een turn-around in het klein. Bas realiseert zich dat hij als manager ook een omslag moet maken. Blijkbaar moet hij als manager een andere rol gaan spelen. Meer leiderschap, maar wat is dat eigenlijk. En betere resultaten maar ben ik wel ondernemend genoeg? De twijfel slaat toe. Kan ik dit wel, ben ik wel een moderne manager?*

Van Bas wordt veel verwacht. Zijn afdeling wordt door zijn managers gezien als een 'miniononderneming', met de manager in de rol van algemeen directeur, financieel directeur, ondernemer, motivator, inspirator, people manager, resource manager en reorganisator. De manager wordt afgerekend; op resultaat, op groei, op interne klant tevredenheid en op de competentie ontwikkeling van zijn medewerkers. De rol van de manager in de middenlaag van de organisatie is TOPZWAAR geworden.

Het lijkt er dus op dat Bas als manager steeds meer op het bordje heeft gekregen. Dat maakt de wederzijdse verwachtingen op z'n zachtst gezegd onhelder. En het roept ook een heleboel vragen op. Niet alleen voor Bas overigens. Maar wat wordt op dit moment van de moderne manager gevraagd? Is er een trend te ontdekken voor 2004? Betekent modern management nu dat je alles moet beheersen als duizendpoot? En tot slot: hoe past u als lezer in dit plaatje?

## **Managementgeschiedenis in een notendop**

*Het Angelsaksische werkwoord 'to manage' wordt in vrijwel iedere taal gebruikt maar komt oorspronkelijk uit de paardenwereld. In de 'manege' worden paarden getraind en geleid door iemand met vaste hand (het Latijnse woord "manus"). Een 'ouderwetse' manager is dus iemand die traint en leiding geeft.*

De manager is onmisbaar. Want anders hadden we er niet zoveel in iedere organisatie rondlopen. Gekscherend wordt soms geconstateerd dat iedereen wel manager van iets of iemand is geworden. Maar zelfs als we stellen dat een manager iemand is die in een organisatie leiding geeft aan en verantwoordelijk is voor een groep medewerkers, moeten we, net zoals Bas, constateren dat het vak in de loop der jaren veelomvattend is geworden.

De invulling van de rol van de manager heeft zich in de afgelopen eeuw ontwikkeld van het wetenschappelijke 'meten is weten' (Taylor rond 1910) naar een veelvoud van concepten. Zoals de delegerende manager 'by walking around'. De manager als facilitator die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van zijn mensen. Concepten als zelfsturende teams en empowerment (weg met de leidinggevende manager). De manager als leider die het goede voorbeeld geeft. En, vooral in de laatste jaren, de manager als target en bonus gerichte ondernemer want er moet natuurlijk ook geld verdiend worden.

De eerste onderzoeker die heeft vastgesteld dat de manager vooral verschillende rollen invult in verschillende situaties was Henry Mintzberg. Hij heeft in het begin van de jaren '70 empirisch onderzoek gedaan naar de feitelijke gedragingen van de manager. Hij toonde aan dat de manager helemaal niet rationeel handelt maar reageert op de onvoorspelbaarheid van de omgeving waarin hij acteert. Afhankelijk van bijvoorbeeld de grootte van de organisatie, de complexiteit van de omgeving en de interactie met individuen wisselt de manager voortdurend van rol. Mintzberg stelde een lijst van 10 management rollen samen waarbij de rol van ondernemer (entrepreneur), regelaar (disturbance handler), middelen verdeler (resource allocator) en onderhandelaar de meest belangrijke waren. Dit onderzoek en zijn conclusies kunnen we beschouwen als de bakermat van de huidige moderne management opvattingen. De manager als rollenspeler en het principe van situationeel management.

Iedere situatie vraagt van de manager een passende rol en aanpak. In het overzicht hieronder worden verschillende managementrollen benoemd, samen met de daarbij behorende essentiële vaardigheden en situaties. Welke rollen zijn u op het lijf geschreven? En welke liggen u helemaal niet?

<b>Rol: de manager als...</b>	<b>Essentie: waar draait het om?</b>	<b>In welke situaties?</b>
<i>Bestuurder (strateeg)</i>	Heldere doelen, planning, keuzes maken, instrueren, taken vaststellen, delegeren.	Als de richting voorop staat.
<i>Producent</i>	Taak/opgave staat centraal, persoonlijke betrokkenheid en inzet, verantwoordelijkheid nemen, energie en motivatie.	Als resultaat voorop staat.
<i>Controleur/beheerder</i>	Feiten en details, regels en resultaten, analyse, rapporteren, administreren.	Als foutloos efficiënt werken en verbeteren voorop staat.
<i>Coördinator/integrator</i>	Afstemming, vertrouwen wekken, organiseren.	Als relatie, interactie en het verbeteren van interne processen voorop staat.
<i>Mentor</i>	Ondersteunen, ontwikkelen, luisteren, helpen, coachen.	Als persoonlijke ontwikkeling voorop staat.
<i>Stimulator</i>	Samenhang en samenspel, conflicten oplossen, bemiddelen, teamwork.	Als het versterken van de samenwerking voorop staat.
<i>Innovator (ondernemer)</i>	Vernieuwing, drive, scenario's, risico's nemen.	Als verandering en vernieuwing wordt gevraagd.
<i>Bemiddelaar</i>	Presentatie en reputatie, vertegenwoordigen, invloed en macht.	Als de externe beeldvorming voorop staat.



## De trend van dit moment

De moderne manager is nog steeds actief in een veranderlijke omgeving. Tot zover niets nieuws. Maar de snelheid waarmee ontwikkeling, groei, stabiliteit en neergang in organisaties elkaar afwisselen is enorm toegenomen. Daarom lijkt het er soms op dat organisaties in een permanente reorganisatie verwickeld zijn. En geven veel werknemers in Nederland aan behoorlijk 'reorganisatie moe' te zijn. In enquêtes wordt duidelijk dat 'de gemiddelde werknemer' niet geloofd in het nut van een reorganisatie, dat de situatie voorkomen had kunnen worden door eerder in te grijpen en dat reorganisaties elkaar te snel opvolgen. Een dergelijk gevoel leidt tot passiviteit en angst en de roep om leiderschap neemt toe. Zoals wordt geïllustreerd met het volgende voorbeeld.

Onlangs publiceerde Nederlands grootste management tijdschrift een lijst met managementprincipes die **in** zijn en **uit** zijn.

<b>IN (in 2003)</b>	<b>UIT (in 2003)</b>
Controlefreak	Coach
Gevoel voor cijfers	Oog voor mensen
Nee-zegger	Ja-zegger
Resultaatgericht	Procesgericht
Korte termijn winst	Lange termijn winst
Controleren	Faciliteren
Dirigeren	Motiveren
Pragmatisch	Visionair

Het beeld is duidelijk: doorpakken is in, polderen is uit. Dit speelt zich overigens niet alleen in Nederland af. Ook in Duitsland is de trend zichtbaar.

*Design bureau directeur Judith Mair zet zich in haar klaagschrift 'Schluss mit lustig' af tegen verschijnselen als flexibele werktijden, eigen verantwoordelijkheden van medewerkers en teamspirit. Managers en werknemers moeten inzien dat duidelijke regels, discipline en hard werken in een hiërarchische organisatie uiteindelijk de beste werkwijze is met de grootste toegevoegde waarde. Dit vraagt traditioneel topdown management en ouderwets leiderschap. Werken doe je niet voor je plezier maar voor het resultaat...*

Het lijkt er tegenwoordig op dat leiders worden gevraagd en geen managers. Maar is het wel mogelijk om leiderschap en managementschap van elkaar te onderscheiden? Bestaat management zonder leiderschap en andersom? Is de roep naar ouderwets leiderschap niet een ééndimensionale visie op de invulling van de rol als manager? Net zoals bijvoorbeeld de 'coachende' manager van enkele jaren geleden? Of ligt de waarheid in het midden?

### **De manager van de 21e eeuw**

Laten we op basis van het voorafgaande eens enkele uitgangspunten op een rij zetten.

- Vroeger waren er ook managers maar noemden wij deze anders. Pas na de industrialisatie werd management een vak.
- Het vak van manager heeft in de afgelopen 100 jaar een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt. De eerste managers concentreerden zich op het rationaliseren, meetbaar maken en verbeteren van arbeid.
- Het controleren, beheren en administreren van de interne organisatie is tot 1950 de hoofdtaak van de manager geweest.
- De manager als ondernemer is geen modernistische invulling van het vak. Al rond 1950 werd de ondernemende manager gezien als een rationele beslisser die stuurt op resultaten en winst.
- De productiefactor arbeid werd steeds belangrijker. Managers werden ook aanstuurders van mensen en verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het welbevinden van de medewerker.
- De invulling van de managementtaak is sterk afhankelijk van de situatie. Managers beslissen en handelen zelden rationeel maar vooral emotioneel.
- Het vak van manager bestaat uit verschillende rollen die, afhankelijk van de situatie, voorop komen te staan.
- De vraag naar leiderschap is op dit moment sterk toegenomen, er is behoefte aan richting en duidelijkheid.
- Managementschap en leiderschap zijn aan elkaar verwant maar zijn niet hetzelfde. Persoonlijk leiderschap is de basis voor managementschap.

Als we een vergelijking zouden maken met sport kan je zeggen dat de manager op verschillende speelvelden actief is. Het spel bepaalt het speelveld, de spelregels, de vaardigheden en de wijze van samenwerking met anderen.

Het eerste speelveld waarin de moderne manager speelt is de wereld van *het sturen en managen van zichzelf*. Als een professional niet in staat is zichzelf aan te sturen, is er ook onvoldoende inzicht om de juiste keuzes voor of samen met anderen te maken. De basis van het persoonlijke leiderschap valt dan weg. Dit vraagt een grote mate van zelfkennis, die alleen kan worden opgedaan door de ervaringen regelmatig te reflecteren.

Reflectie is vooral stilstaan en jezelf afvragen wat er om je heen gebeurt, wat dat met je doet, hoe je jezelf gedraagt en wat je ervan leert. Steeds weer opnieuw en opnieuw. Het vraagt dus ook om de tijd te nemen om te reflecteren, het stellen van de juiste prioriteiten en de durf om het eigen handelen kritisch te volgen en bespreekbaar te maken. Hierdoor kan de manager zichzelf verbeteren.

*Het managen van jezelf komt overeen met de oosterse vechtsport Aikido. Het doel van Aikido is om de persoonlijke houding en bewegingen te perfectioneren. Dit vraagt grote mentale kracht, een voortdurende kritische blik en ontelbare herhalings-oefeningen. Het is een spel met jezelf; een voortdurende zoektocht naar persoonlijke perfectie.*

Een manager is geen eenling maar is actief in een samenspel met anderen. Zoals medewerkers, leidinggevend en klanten. *Het managen van de omgeving* is dan ook het tweede speelveld van de moderne manager. In essentie betekent dit dat de manager zich wil openstellen voor de handelingen en het gedrag van anderen. Dit vraagt in eerste instantie een groot observatievermogen. Kijken naar wat er feitelijk gebeurt in de omgeving, het gedrag van mensen in de omgeving en de interactie tussen mensen. En op basis van deze observatie de strategie en aanpak bepalen.

*Het managen van de omgeving lijkt op de professionele autosport. Een manager van een Formule 1 renstal is voortdurend bezig om de feitelijke omstandigheden in kaart te brengen. Weersomstandigheden bepalen de bandenkeuze, de concurrentie bepaalt de benzine en pitstop strategie. En tijdens de race zullen vele onverwachte situaties voorkomen die keer op keer een aanpassing van de tactiek vragen.*

Het derde speelveld van de manager is *het managen van een organisatie*. De organisatie moet worden ingericht, taken en rollen moeten worden vastgesteld. De juiste persoon op de juiste plaats, de inzet van de juiste competenties op het

goede moment. Het inrichten van de werkprocessen en leveren van een goede dienst of product voor de klant. Organiseren vraagt vooral een grote mate van analyse. Wat gebeurt er feitelijk, hoe lopen processen, hoe gedragen mensen zich en waarom gaat het zoals het gaat?

*Het managen van de organisatie lijkt op American Football waarbij de hoofdcoach zich vooral richt op het neerzetten van de organisatie en het bepalen van de tactiek. Ingestudeerde aanvalspatronen zorgen voor verwarring bij de tegenstander en yard voor yard wordt terrein gewonnen. Het verdedigende team moet de aanvalspatronen van de tegenstander doorzien. American Football is de meest strategische sport die er bestaat. Je wint het spel als je de beste organisatie van allemaal hebt.*

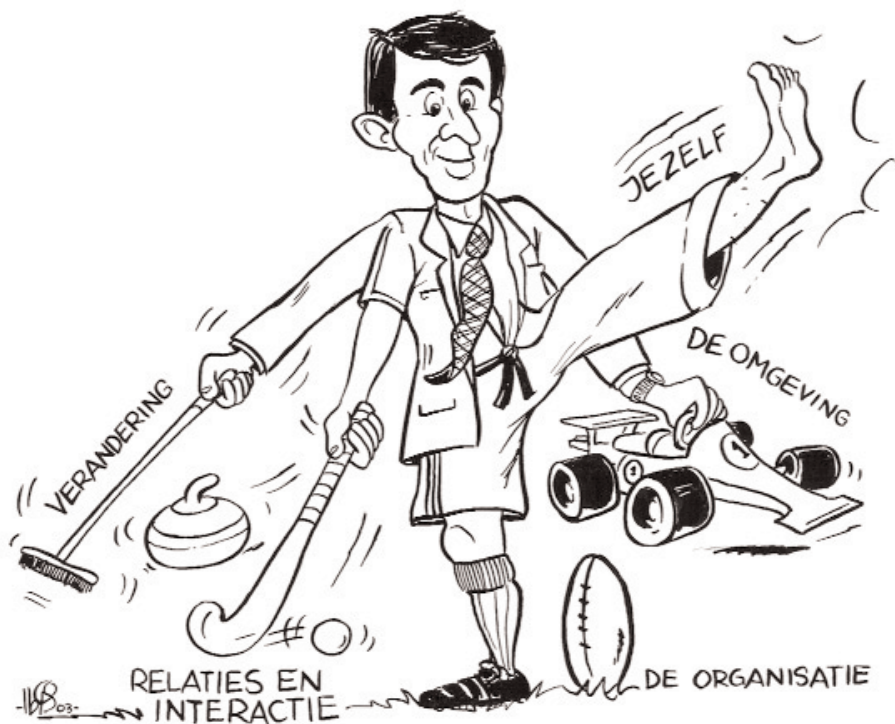
Het vierde speelveld is *het managen van relaties en samenwerking*. Het samenspel met en van anderen is van grote waarde binnen organisaties. Dit vraagt van de manager het vermogen om te goed te luisteren, vragen te stellen, verbinding te leggen en mensen aan te spreken op kwaliteiten.

*Als spelverdeler van een volleybalteam of hockeyploeg sta je centraal op het speelveld, niet aan de zijlijn. Het spel gaat snel op en neer. Bij balbezit is het samenspel tussen spelers maatstaf voor succes. Als spelverdeler geef je aanwijzingen aan je medespelers, spoor je andere spelers aan, breng je teamleden in scoringspositie en geef je zelf het goede voorbeeld.*

Het vijfde en laatste speelveld is *het managen van verandering*. De manager reageert niet alleen op veranderingen in de omgeving maar initieert deze zelf ook. De belangrijkste vaardigheid voor de manager is dan ook om beweging en actie bij medewerkers te genereren. Want veranderen is vooral iets nieuws met elkaar doen. Door zelf te experimenteren maar vooral anderen te helpen om te leren.

*Het managen van verandering lijkt op het spelen van curling. Op het moment dat de grote stenen schijf uit de handen van de speler verdwijnt, glijdt deze over het ijs naar het doel. De speler glijdt mee, samen met twee teamspelers. Op commando 'vegen' zij voor de puck uit de baan schoon of doen helemaal niets, met als doel om de snelheid van de curlingsteen te versnellen of te vertragen. En als de steen eenmaal is losgelaten is er geen weg terug.*

## HET MANAGEN VAN:



De moderne manager speelt, leeft en werkt altijd op deze 5 speelvelden. Wat opvalt is dat elk van deze speelvelden andere vaardigheden en competenties vragen. En dat ieder 'spel' volgens andere spelregels gespeeld wordt. Dat geeft aan waar de grootste opgave voor de moderne manager ligt. Managen lijkt op een meerkamp maar dan wel met fundamenteel andere sporten en bijbehorende spelregels.

<b>Het speelveld...</b>	<b>lijkt op....</b>	<b>De essentie is...</b>	<b>Dit vraagt van de manager....</b>
<i>Het managen van jezelf</i>	<i>aikido</i>	geen prestatie maar voortdurende reflectie op eigen uitvoering en het zoeken naar perfectie.	reflectie, analyse, verbeteren (ontwikkelen) en gericht oefenen.
<i>Het managen van je omgeving</i>	<i>formule 1 auto-, motorsport</i>	anders kijken naar omstandigheden en daar je spel op aanpassen.	kijken en observeren, beoordelen en anticiperen.
<i>Het managen van een organisatie</i>	<i>american football</i>	kiezen van een strategie op basis van analyse en gebaseerd op feiten keuzes maken.	analyseren en structureren.
<i>Het managen van relaties en interactie</i>	<i>volleybal, hockey</i>	elkaar de bal toespelen (samenspel) en het zichtbaar maken en gebruiken van teamkwaliteiten.	luisteren, vragen, vertrouwen, respecteren.
<i>Het managen van verandering</i>	<i>(curling)</i>	leren, anderen aanzetten tot actie, gebruik maken van eigen kracht.	actie genereren en bijsturen.

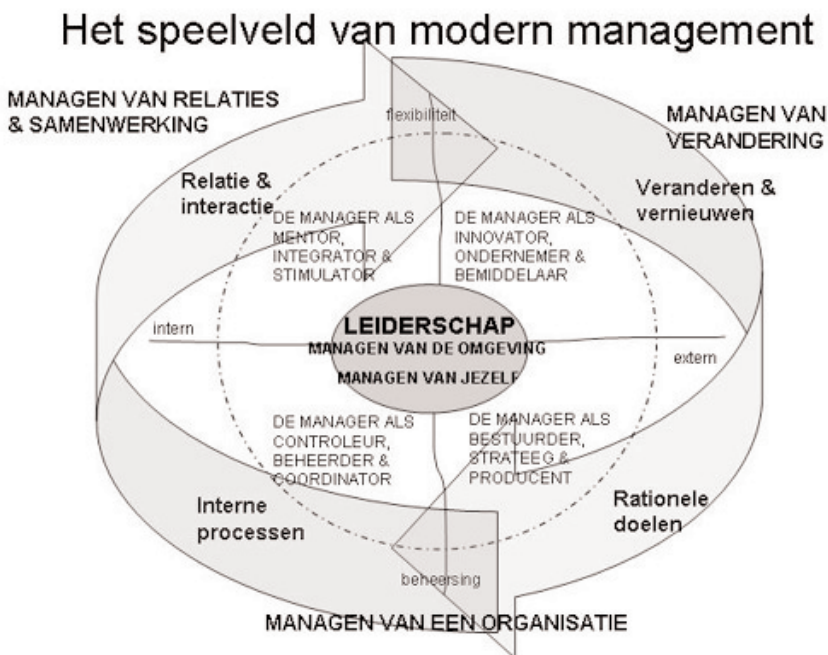
## Tot slot: het hele managementspel samengevat

Een manager neemt vele rollen op zich en wordt ook aangesproken op deze rollen. Door zijn medewerkers, zijn collega managers, zijn directie en zijn klanten. Kern van het managementspel is persoonlijk leiderschap; de wijze waarop de manager in staat is zichzelf te managen en zijn omgeving te beïnvloeden. Naast leiderschap, wat altijd en overal wordt aangesproken, verdeelt de manager zijn tijd over:

- het managen van zijn organisatie (of afdeling),
- het managen van samenwerking en relaties, en
- het managen van verandering en vernieuwing.

Om door al deze bomen het managementbos te blijven zien, hebben we het hele speelveld van modern management in een afbeelding samengevat.

‘Jezelf ontwikkelen als een manager van de 21e eeuw vraagt om een scherp zelfinzicht in de eigen sterktes en zwaktes, het jezelf bekwamen in de onderliggende vaardigheden en het competent worden door situaties te herkennen en in staat zijn om te schakelen en mee te spelen in het spel dat wordt gespeeld.’



Dit is erg waar maar ook erg moeilijk waar te maken. Als we de metafoor van de management meerkamp doortrekken zal niet iedereen in staat zijn om direct op alle speelvelden een perfect spel op de mat te leggen. Het is zelfs mogelijk dat sommige speelvelden u als manager niet 'liggen'. Omdat bijvoorbeeld uw eigen persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden niet aansluiten bij wat wordt gevraagd in een of enkele van de management rollen. Of omdat uw werk zich vooral afspeelt op een van de speelvelden in de buitenring van het model.

Aan de andere kant zijn goede allrounders zelden goede specialisten. Uw kracht als manager juist vinden in een specifiek speelveld kan ook een grote toegevoegde waarde hebben voor uzelf en uw organisatie. Mogelijk draagt dit hoofdstuk bij aan een scherper persoonlijk inzicht van uw positie en rol in het management speelveld.

In de volgende hoofdstukken richten we ons expliciet op leiderschap en ondernemerschap. Leiderschap omdat dit de kern is van professioneel managen. Ondernemerschap omdat dit een rol is die meer en meer wordt gevraagd van managers in organisaties.

## **2 De moderne manager en leiderschap**

door Bernard Sluis

*Het is woensdagmiddag als Bas mij belt. De anders zo zelfverzekerde Bas klinkt te-neergeslagen en onzeker. 'Het begint hier nu echt uit de hand te lopen' vertelt hij mij op zachte toon. Ik vraag hem eens rustig te vertellen wat er allemaal aan de hand is. Dit bleek de uitnodiging voor een relaas van een half uur.*

*'De reorganisatie gaat door. Het is nu zeker dat een aantal afdelingen wordt samengevoegd. Ik ben hier geen voorstander van. De afdelingen zijn al jaren hun eigen gang gegaan. Het zijn een soort hobbyclubs geworden. De cultuurverschillen tussen de afdelingen zijn veel te groot. Dit gaat zeker leiden tot nieuwe conflicten tussen de groepen en die heb ik al genoeg in mijn huidige team. Het management heeft mij gevraagd deze nieuwe afdeling te gaan leiden en voor het einde van de maand een plan te presenteren. Ik heb sterk het gevoel dat als ik niet akkoord ga met deze plannen het wel eens het einde van mijn loopbaan binnen dit bedrijf kan zijn.*

*Er worden hier politieke spelletjes gespeeld en daar wil ik niet aan meedoen. Ik kom nergens meer aan toe en mijn vrouw begint ook te klagen dat ik zo weinig thuis ben'.*





Het verhaal van Bas is één van de voorbeelden van managers, die we regelmatig horen. De resultaten van het bedrijf vallen tegen, waardoor het management steeds meer onder druk komt te staan. Het topmanagement verwacht op korte termijn: een toekomstvisie, hogere productie tegen lagere kosten en het doorvoeren van een tweede reorganisatieronde. Het eigen team klaagt over de hoge werkdruk en de oplopende spanningen onderling of met andere afdelingen. Stafafdelingen vragen medewerking voor de implementatie van nieuwe systemen en de klanten klagen. Eisen van boven, verwachtingen van onder, wensen van opzij.

Deze situaties vragen krachtig leiderschap. Maar wat is krachtig leiderschap en is leiderschap te ontwikkelen?

*Een vrouwelijke projectleider bij een technisch bedrijf vertelde mij eens moedeloos: 'Was ik maar een oude dikke meneer in een zwart pak dan liep dit project heel anders'.*

Zij schreef de mate van leiderschap in die situatie met name toe aan fysieke eigenschappen. Niet geheel ten onrechte volgens de literatuur. Actief, gezond, sterk en groot is een aantal eigenschappen dat sommige onderzoekers toeschrijven aan leiders. Dit is helaas niet ontwikkelbaar. Toch is onze visie dat in bepaalde mate leiderschap wel is te ontwikkelen. In dit hoofdstuk willen we u de eerste handvatten bieden.

Ons verhaal start met het uitgangspunt dat de kracht van uw leiderschap begint met persoonlijk leiderschap. Wat is dat en hoe kunt u dat managen? Vervolgens maken we de stap naar het managen van uw omgeving.

Leiderschap hebben we gedefinieerd als: de poging om het gedrag van anderen te richten op het bereiken van een bepaald doel. Leiderschap kunt u niet claimen. U bent pas een leider als anderen dat in u (h)erkennen. Hoe bereikt u dat? Doet u dit voornamelijk op een rationele manier of meer door uw persoonlijke enthousiasme en bevlogenheid?

In het tweede deel van ons verhaal verkennen we deze beide kanten. Tot slot gaan we in op het beïnvloeden door macht. Het begrip macht wordt door veel mensen negatief geassocieerd met manipulatie, machtsspellen en strijd. Machtspellen spelen echter in iedere organisatie. Macht is ook een beïnvloedingsbron. Begrip

van machtsprocessen en machtsbronnen kunnen u helpen uw erkenning als leider door anderen te versterken.

### **Leiden van uzelf**

Om anderen te kunnen beïnvloeden zult u eerst voor uzelf ruimte en inspiratie moeten creëren.

We willen vaak van alles tegelijk: een goede baan, tijd voor het gezin, een maatschappelijke functie, plezierige vrienden, voldoende financiële middelen en vrije tijd. Ondertussen hebben we het gevoel nergens aan toe te komen. Hoe komt dat toch en wat kunt u eraan doen?

We spelen allemaal verschillende rollen. Een rol zien wij als de activiteiten die mensen van elkaar en van zichzelf verwachten. Rollen komen meestal voort uit samenwerking tussen mensen. Door de verschillende samenwerkingsverbanden waar wij ons in bevinden zijn er logischerwijze ook verschillende, en vaak tegenstrijdige verwachtingen.

Naast een rol als manager wordt bijvoorbeeld ook buiten het werk veel van ons verwacht (ouder, partner, vrijwilliger, vriend, etc.). Al deze rollen vragen om aandacht of tijd en beide zijn schaars.

De eerste spanningen ontstaan als anderen gedrag van u verwachten dat niet overeenkomt met uw eigen opvattingen. Daarom is helderheid over uw eigen rol en uw positie een eerste vereiste om uzelf en anderen richting te geven. In de praktijk zien we vaak dat managers zich concentreren op één of slechts enkele rollen. Ze gaan bijvoorbeeld helemaal op in hun werk, waardoor ze hun gezin en vrienden verwaarlozen. Of ze besteden in hun werk uitsluitend aandacht aan één managementrol.

Persoonlijk leiderschap begint dan ook met vaststellen welke rollen voor u belangrijk zijn. *De juiste dingen doen!* In privé en werk.

*Tijdens een interview met een politica werd zij gebeld. Ze nam de telefoon op en onderbrak het interview 'Dit moet ik eerst even oplossen' zei ze. Het was haar zoon die zichzelf had buitengesloten doordat hij zijn sleutels thuis had laten liggen. Later vertelde ze dat ze het belangrijk vond om voor haar kinderen ten allen tijde bereik-*

*baar te zijn. Ze had daarvoor een tweede telefoon aangeschaft waarop ze alleen bereikbaar was voor haar man en kinderen.*

In het dagelijkse werk komen veel managers in de problemen door de hoeveelheid werk en het gebrek aan tijd. Ze rennen van de ene activiteit naar de andere met als gevolg dat ze alles half doen. Tijd is echter een gegeven. Een dag heeft vierentwintig uur en dat kunt u niet veranderen. Op welke wijze u de beschikbare tijd besteedt is wel te beïnvloeden. Managen van uzelf is op een effectieve en efficiënte manier invulling geven aan uw beschikbare tijd. Prioriteiten stellen, plannen maken en discipline helpen u daarbij. *De dingen goed doen!*

Hebt u scherp welke rollen u vervult in uw leven en in uw werk? En weet u welke doelen u daarin nastreeft? Dan kunnen de volgende stappen u wellicht helpen om deze doelen ook te bereiken:

Breng in kaart hoe uw week idealiter besteed moet worden (hoeveel procent van uw tijd besteedt u aan welke rol?).

Pak uw agenda en check of dit 'ideaal beeld' overeenkomt met uw planning van de komende weken.

Stel vast wat de belangrijkste verschillen zijn.

Probeer de komende week 1 aanpassing aan te brengen die u dichterbij uw ideaal beeld brengt (*de juiste dingen doen*), dan wordt het uiteindelijk ook gemakkelijker om deze *dingen goed te doen*.

## **Leiden van anderen**

U bent uw eigen 'ideaal' aan het verwezenlijken en u hebt dat grotendeels zelf in de hand. Maar dat alleen maakt u nog geen krachtiger leider. Leiderschap is iets dat zich niet in isolement afspeelt. Zonder 'ondergeschikten' kan er geen leider zijn. Leiderschap is ook gebaseerd op de erkenning van anderen. Bij de één is het bijna een natuurlijk proces terwijl de ander daar veel energie in moet steken. Hoe verkrijgt u erkenning en hoe kunt u erkenning behouden of vergroten? Hoe beïnvloedt u het gedrag van anderen? Wat is uw voorkeursstijl?

Wij benaderen in dit verhaal het leiden van anderen vanuit twee invalshoeken. Enerzijds vanuit uw persoonlijke stijl van beïnvloeden. Beïnvloedt u anderen met name door heldere doelstellingen, regels, beloningen en straffen. Of gebruikt u meer uw eigen enthousiasme, bevologenheid en overtuigingskracht?

De tweede invalshoek is de kijk op macht. Macht is een hulpbron die u in staat stelt de instemming en medewerking of zelfs toewijding van anderen te krijgen. Gebruikt u bijvoorbeeld vaak uw formele positie in de organisatie om zaken gedaan te krijgen of juist uw deskundigheid en charisma? Door kennis en gebruik van diverse machtsbronnen kunt u meerdere leiderschapsstijlen ontwikkelen.

### **Leiderschapsstijlen**

*Laatst sprak ik Harry, manager bij de IT afdeling van een grote bank. Ik vroeg hem hoe het met zijn afdeling ging. Hij vertelde mij heel nuchter dat managen helemaal niet zoveel voorstelt. 'Begin van het jaar maak ik resultaatafspraken met mijn medewerkers, halverwege voer ik functioneringsgesprekken en aan het einde beoordelingsgesprekken. Tussentijds coach ik, geef feedback, optimaliseer de processen en doe zo nu en dan zelf een projectje. Conflicten los ik direct op door heel duidelijk te stellen wat ik wel en wat ik niet accepteer. Ze zijn het inmiddels gewend van mij. Mijn manager noemt mij altijd een 'ambachtelijk leider'.*

Harry wordt niet voor niets een *ambachtelijk leider* genoemd. Zijn stijl is *direct* gericht op beïnvloeding van het gewenste gedrag:

- stellen van duidelijke doelen in gedragsvoorschriften,
- instructies geven, taken verdelen,
- het geven van feedback,
- zorgen voor beoordeling en beloning.

Ambachtelijke (zakelijke) managers zien leiderschap vooral als een contract relatie, waarin vooraf opgestelde prestaties worden gekoppeld aan concrete beloningen. De leider kan de medewerkers beïnvloeden door aan de ene kant de taakeisen en rolverwachtingen duidelijk te formuleren en aan de andere kant te zorgen voor realistische afspraken. Dit is een tamelijk rationele benadering. Als u het gewenste gedrag maar consequent beloont en het ongewenste gedrag niet, dan gaat het vanzelf de goede kant op.

*Gedurende een jaar hebben wij ons kantoor gedeeld met een reclamebureau. Marnix, de manager van dit kantoor, is een expressieve bevlogen, hardwerkende middendertiger met standaard een zonnebril in zijn haar. Tijdens onze eerste ontmoeting vertelde hij mij vol vuur over de missie van zijn bedrijf: dromen, durven,*

*doen! Gekke nieuwe dingen doen, je eigen grenzen verleggen en de wereld ietsje mooier maken met vernieuwende reclamecampagnes. 'Het gaat erom dat je medewerkers geloven in wat ze doen en dat ze trots zijn op het bedrijf' legde hij mij uit. Aan het einde van de week was er altijd een borrel voor alle medewerkers en klanten. Functioneringsgesprekken of beoordelingsgesprekken werden niet gevoerd.*

De stijl van Marnix is meer gericht op het beïnvloeden van het gevoel, ofwel op *indirecte* beïnvloeding van het gewenste gedrag:

- medewerkers enthousiast maken door eigen enthousiasme,
- medewerkers het vertrouwen geven dat ze meer kunnen dan ze denken,
- aanmoedigen, wanneer een medewerker ten onrechte veronderstelt een taak niet goed aan te kunnen,
- de medewerkers ervan overtuigen dat een taak nog steeds zinvol is (ook als er geen promotie of beloning tegenover staat).

Marnix kunnen we typeren als een charismatische leider. Charismatische leiders gaan uit van de individuele behoeften en motieven van medewerkers, maar blijven daarbij niet stil staan. Het accent ligt hier meer op emoties en beleving. De charismatische leider richt zich primair op de belangrijke missie waar de organisatie voor staat. Dit vereist een duidelijke visie en een zekere bevlogenheid. Geloof in het grote belang van de gemeenschappelijke taak en een sterke bereidheid zich hiervoor persoonlijk in te zetten kenmerken de charismatische leider. De charismatische leider verwacht van zijn medewerkers hoge prestaties en geeft hen de overtuiging dat ze zullen slagen in het realiseren hiervan. Hij is tot slot sterk gericht op de persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers.

Waarschijnlijk neemt uw leiderschap geen van bovengenoemde extreme posities in. Beide genoemde stijlen zijn in meer of mindere mate nodig. In onze ogen vullen de stijlen elkaar aan. Iedere leider moet richting en structuur geven, duidelijke doelen stellen, feedback geven en inspireren, een overstijgend doel benoemen en het beste uit zijn medewerkers halen.

Elke leider heeft echter een eigen voorkeursstijl. De één heeft van nature meer affiniteit met een meer zakelijke stijl, terwijl de ander meer affiniteit heeft met de charismatische stijl. Persoonlijkheid en opvoeding spelen daarbij een belangrijke rol. De extraverte, open persoon die door zijn ouders is gestimuleerd zijn gevoel te

volgen zal nu eenmaal makkelijker een nieuwe missie uitdragen dan een introverte, gesloten persoon die geleerd heeft zich altijd keurig te gedragen. Ondanks de voorkeursstijl is het wel degelijk belangrijk meerdere stijlen te beheersen. Verschillende situaties of fases waarin het bedrijf zich bevindt vragen een andere aanpak. Succesvolle leiders zijn flexibel in hun stijl en wisselen van stijl afhankelijk van de situatie.

Flexibiliteit begint uiteraard met verschillende opties zien. De volgende oefening geeft u een eerste inzicht in de stijl die u van nature gebruikt en brengt u wellicht op andere mogelijkheden.

Beschrijf in onderstaande tabel een situatie waarin u anderen hebt beïnvloed. Geef aan wat u concreet hebt gedaan om de ander in de juiste richting te sturen en wat u daarmee hebt bereikt. Beantwoord daarna de twee onderste vragen.

Situatie?	Wat gedaan?	Wat was het effect?

**Welke leiderschapstijl hebt u hier vooral gehanteerd?**

**Welke andere opties hebt u als u de andere stijl toepast?**

### **Beïnvloeden door macht**

*‘Er worden hier machtsspelletjes gespeeld en daar houd ik niet van’* was één van de uitspraken van Bas. Een uitspraak die we regelmatig horen. Macht wordt gezien als iets onbeheersbaars. Wat vaak leidt tot berusting in de situatie, wrok tegen anderen, of anderen betichten van machtswellust of machtsmisbruik. Macht is echter het

fundament van uw leiderschapsstijl. Uw machtsmiddelen en het op de juiste manier inzetten daarvan bepalen of u erkend wordt als leider of niet.

We beschrijven twee soorten macht:

- macht die ontleend wordt aan positie (positiemacht) en
- macht die ontleend wordt aan persoonlijk gezag (persoonlijke macht).

Positiemacht wordt ontleend aan uw positie in de organisatie, maar belangrijker nog is dat deze macht van hogerhand is verleend. Harry de IT manager maakt nadrukkelijk gebruik van de mogelijkheden van zijn positie. Als manager beschikt hij over verschillende formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden: medewerkers aannemen en ontslaan, opdrachten geven, straffen en belonen. Tot slot heeft hij goede relaties met zijn eigen manager. Met andere woorden, Harry beschikt over meerdere machtsbronnen. De verschillende machtsbronnen die ook uw positiemacht kunnen versterken zijn:

- legitieme (formele) macht gebaseerd op de positie of titel van iemand die het recht heeft besluiten te nemen,
- sanctiemacht gebaseerd op de mogelijkheid om in de sfeer van beloningen en straffen sancties uit te delen,
- connectiemacht gebaseerd op connecties met invloedrijke of hooggeplaatste personen binnen of buiten de organisatie,
- traditionele macht gebaseerd op de organisatiecultuur.

Om uw positiemacht te versterken kunt u verschillende dingen doen:

- onderhandelen met superieuren over de verantwoordelijkheden en middelen,
- systematische en openlijk aandacht besteden aan bepaalde zaken,
- vaststellen van benoemings- en beoordelingscriteria,
- in stresssituatie bepaalde waarden benadrukken,
- netwerken.

Een voetbalcoach:

*'Eén van de dingen die ik deze jonge ploeg wil bijbrengen is mentale hardheid. Dat is ook de reden dat ik in trainingspartijtjes altijd zelf fluit. Hierdoor bepaal ik wat er geoorloofd is en wat niet'.*



Persoonlijk macht berust op de mate van bereidheid van anderen om te volgen. Dit valt of staat met het vertrouwen dat de leider geniet van de mensen die hij probeert te beïnvloeden. Het succes van het reclamebureau berust grotendeels op de energieke en aanstekelijke bevolgenheid van Marnix. 'Iedere keer als ik met hem praat raak ik geïnspireerd om nieuwe ideeën uit te werken'. Belangrijke bronnen die bijdragen aan de persoonlijke macht zijn:

- Identificatiemacht gebaseerd op het feit dat de ondergeschikten hun leider als een voorbeeld zien (bewust of onbewust). In lastige omstandigheden vragen ondergeschikten zich af wat hun leidinggevende in vergelijkbare omstandigheden doet. Het draait hierbij om gevoelens van verwantschap.
- Deskundigheidsmacht is de macht van de leidinggevende die beter dan wie weet waar hij het over heeft. De werking van deskundigheidsmacht berust erop dat ondergeschikten zoveel vertrouwen hebben in het oordeel van de leidinggevende, dat ze zonodig hun eigen oordeel zullen prijsgeven of aanpassen.

Suggesties voor de ontwikkeling van persoonlijke macht:

- Voorbeeldgedrag vertonen: een rustige, krachtige en geruststellende uitstraling geeft de indruk dat iemand zich geen zorgen hoeft te maken over zijn positie. Leidinggevend die zich zo gedragen wekken bij anderen vertrouwen waardoor hun identificatiemacht wordt versterkt.
- Zichtbaar zijn voor uw medewerkers: ook voor een manager die zoveel vergadert dat hij feitelijk slechts tien procent van zijn tijd aanwezig is op de afdeling, geldt de regel 'uit het oog uit het hart'.
- Deskundigheidsmacht lijkt ogenschijnlijk makkelijker te ontwikkelen. Het is een kwestie van hard studeren. Het is goed om u te realiseren dat deskundigheidsmacht bij hoger opgeleiden wellicht de minst effectieve bron is om invloed uit te oefenen.

De machtsbronnen zijn voortdurend in beweging. U kunt een momentopname maken, maar daarmee wordt de realiteit geen recht gedaan. Veranderingen in de organisatie zullen ook veranderingen in de machtsmiddelen teweegbrengen. U hoeft deze veranderingen niet als een willoos slachtoffer te ondergaan. Effectieve leiders vertrouwen niet op één van deze machtsbronnen, maar putten kracht uit verschillende bronnen. Medewerkers moeten daarnaast niet alleen weten dat u over macht beschikt, maar ook merken dat u bereid bent het daadwerkelijk uit te

oefenen. Een goed zicht op de sterktes en zwaktes van uw machtsmiddelen bieden u de mogelijkheid om te werken aan het behouden of versterken van uw positie.

Leiderschap begint dus met het leiden van uzelf. Een ontwikkeling van uw leiderschapsstijl of uw machtsbronnen beter inzetten vraagt ook tijd en aandacht. De wetenschap dat ontwikkeling van uw leiderschap tijd oplevert (uw gedrag wordt immers veel effectiever), helpt u wellicht om deze tijd te nemen.

### **3 De ondernemende manager**

door Nicole Thomas

*Bas is aan het denken gezet over zijn rol als manager. Op vrijdagmiddag aan de bar raakt hij hierover in gesprek met een van zijn vrienden die een eigen bedrijf heeft. 'Ik begin nu steeds scherper te zien hoe het zit. Persoonlijk vind ik dat ik boordevol goede ideeën zit. Ik zit al jaren dicht op de klant. Ik ken de verschillende bewegingen in de markt. Ik voorzie de nieuwe trends. Het probleem is echter dat ik ze teveel voor mij houd. Ik zal dus nooit weten of zo'n idee echt wel zo goed was. Daarbij komt nog dat ik nogal geneigd ben om bij het slagen van een plan te weinig credits op te eisen. Ik wil echt gaan werken aan een betere marketing van mijn behaalde resultaten, maar vooral ook meer nieuwe ideeën waarmaken. Mm... dit lijkt wel heel sterk op jouw kroegverhalen toen je net begon met je bedrijf. Kan dat eigenlijk wel, ondernemertje spelen binnen een organisatie?'*

Ondernemerschap is, nog meer dan management, iets van alle tijden. Toch is het voor managers één van de nieuwe ontwikkelingen in hun vak. De manager met een ondernemende en klantgerichte instelling. Geen krampachtige managers, die achter de feiten aanlopen en met kille saneringen het hoofd boven water houden. De nieuwe middenmanagers zijn activisten die dicht bij de (interne) klant staan, alert anticiperen op veranderingen en een flexibele organisatie scheppen, waarin medewerkers een grote vrijheid van handelen hebben.

Ondernemers en managers liggen mijlenver uit elkaar. Toch hebben we gezien dat in deze tijd juist aan ondernemende managers behoefte is. Maar is die combinatie wel mogelijk?

Binnen 'het speelveld van de moderne manager' is de ondernemende manager het minst bekend. Boeken genoeg over management, leiderschap en ondernemerschap, maar ondernemend managen in de middenlaag van de organisatie wordt nauwelijks beschreven. Wij gaan een poging wagen om de ondernemende manager voor u te laten leven. Eerst beschrijven we wat ondernemerschap is. Vervolgens maken we de stap naar de toepassing voor u als manager. Uiteindelijk geeft dit hoofdstuk aan wat meer ondernemerschap u oplevert en waarom dat zo ontzettend hard nodig is in deze tijd. We sluiten af met uw eigen ondernemerschap. Hoe staat het daarmee?

### **Wat is ondernemerschap**

Als je de boeken erop naslaat komen de meeste definities van ondernemerschap neer op: 'een ondernemer is iemand die zelfstandig een marktgerichte activiteit ontplooit voor eigen winst en risico'. Een aantal elementen keert in iedere definitie terug:

- Zelfstandigheid: een ondernemer heeft een grote mate van inzicht in zichzelf en weet dat hij deze kunde en kennis kan inzetten om kansen in de markt te benutten. Ongekende ambitie en doorzettingsvermogen spelen daarbij een grote rol.
- Marktgerichtheid: een ondernemer doorziet ontwikkelingen in de markt en bepaalt de consequenties daarvan voor de positie van zijn eigen onderneming.
- Winst: ondernemers zijn gericht op het creëren van economische waarde.
- Kans: een ondernemer benut de marktimperfecties die hij ziet door nieuwe klantgerichte proposities te ontwikkelen en op de markt te brengen.
- Risico: een ondernemer calculeert en neemt berekende risico's (investeert).

Luister je naar de verhalen van ondernemers uit de praktijk, dan worden deze elementen scherper uitgedrukt en zichtbaar gemaakt. Ze bevestigen de theorie, maar sluiten veel meer aan bij persoonlijke beleving. De onderstaande uitspraken roepen voor u waarschijnlijk meer herkenning op.

Op de vraag 'wat betekent voor jou ondernemerschap' kregen wij de volgende antwoorden van ondernemers uit onze omgeving:

- 'gewoon 168 uur per week bezig zijn!'
- 'continu leren door fouten en in feite heel opportunistisch bezig zijn'
- 'de marktbenadering parallel laten lopen aan ontwikkeling van het product'

- 'ik ben prestatiegericht en getrouwd met mijn bedrijf'
- 'het voelt als een grote mate van vrijheid en verder wil ik vooral cashen'
- 'ik vind het heel belangrijk dat de kwaliteit van mijn diensten en producten uitmuntend is en dat klanten tevreden zijn'

In de kern is de ondernemer dus een opportunistische kansenschepper, waarde-toevoeger en rekenmeester. Een ondernemer maakt in de meeste gevallen een goede afweging tussen kansen en risico's. Ook een ondernemer is dus in zekere zin risicomijdend. Dit neemt niet weg dat hij goed kan handelen in onzekere situaties. De ondernemer beschikt namelijk over de vaardigheid om op basis van beperkte informatie een situatie in te schatten, een keuze te maken en daarnaar te handelen. Hij maakt de afweging tussen wat hij wil, wat hij kan en wat hij gaat doen (hij houdt overigens minder rekening met wat mag). De drempel tussen willen, denken en doen is lager dan bij managers. Een ondernemer heeft een hekel aan getwijfel en intellectuele traagheid. Het moet vooruit! Té lang wikken en wegen hindert de actie.

*Zelfs in de eens zo conservatieve en gesloten notarissen markt komen nu de ondernemers bovendrijven. Met veel argwaan zien 'de ouderwetse' notariskantoren hoe hun ondernemende collega's oude normen doorbreken. Waar van oudsher de markt is opgedeeld (ieder houdt zich bij zijn eigen klantenkring), vissen deze ondernemers wel in de vijver van hun concurrenten. Ze maken hun toegevoegde waarde en de prijzen zichtbaar met advertenties en openen hun kantoor ook in de avonduren.*

Een manager die meer ondernemend wil opereren haalt inspiratie en ideeën uit bovenstaande uitspraken. Nu is onze veronderstelling niet dat managers af en toe even 'ondernemertje' kunnen spelen in een bedrijf. Daarom gaan we met u op zoek naar de ondernemende rol die u wel kunt spelen.

In de literatuur over dit onderwerp wordt een handvat geboden om daar invulling aan te geven. De Amerikanen spreken over 'entrepreneur' (de ondernemers met een eigen bedrijf) en 'intrapreneur' (managers die binnen een organisatie een ondernemende rol spelen). Die intrapreneur is dus precies de rol waar we naar op zoek zijn. Onderstaande tabel vergelijkt de 'traditionele manager' met de ondernemer en de ondernemende manager. Lees de tabel eens door en vergelijk deze met uw eigen handelen. In wie herkent u zichzelf het meest?



Karakteristiek	Traditionele manager	Entrepreneur	Intrapreneur
Primair motief	Promotie en traditionele beloningen. Macht motiveert.	Wil vrijheid. Doelgericht, zelfvertrouwen en gemotiveerd.	Wil vrijheid en toegang tot middelen in de organisatie. Doelgericht en gemotiveerd, maar is ook gevoelig voor beloning en erkenning.
Tijd oriëntatie	Stuurt op budgetten, targets (wekelijks/maandelijks/kwartaal) en jaarplanning of de volgende promotie.	Gebruikt doelen van groei van het bedrijf over 5 tot 10 jaar. Neemt nu actie om een stap in de goede richting te komen.	Doelen van 3 tot 15 jaar (afhankelijk van het soort bedrijf). Noodzaak tot het bereiken van zelfopgelegde doelen en planning van het bedrijf.
Omgaan met actie	Delegeert actie. Supervisie en rapporteren kosten de meeste energie.	Krijgt vieze handen. Kan medewerkers van slag brengen door ineens hun werk te doen.	Krijgt vieze handen. Weet hoe te delegeren, maar wanneer het nodig is, doet hij wat hij moet doen.
Vaardigheden	Professioneel management. Business school. Gebruikt analytische tools, people management en politieke vaardigheden.	Kent de business van binnen en van buiten. Meer businessman dan manager of politiek aangelegd. Vaak inhoudelijke (technisch) geschoold. Heeft vaak ervaring gehad met resultaatverantwoordelijke functie in een organisatie.	Lijkt veel op de ondernemer, maar de situatie vraagt een groter aanpassingsvermogen aan de organisatie. Heeft daar vaak hulp bij nodig.
Houding ten opzichte van moed en toekomst	Anderen bepalen de toekomst. Hij kan krachtig en ambitieus zijn, maar is bang dat anderen hem daarbij in de weg staan.	Groot zelfvertrouwen, optimisme en lef.	Groot zelfvertrouwen en lef. Veel intrapreneurs zijn cynisch over het systeem, maar optimistisch over hun mogelijkheid om daar omheen te gaan.
Focus van aandacht	Primair op de gebeurtenissen binnen het bedrijf.	Primair op technieken en de markt.	Intern en extern gericht. Verkoopt intern nieuwe business en marktmogelijkheden, maar focust ook op de klant.
Houding ten opzichte van risico	Voorzichtig.	Houdt van gemiddeld risico. Investeert, maar verwacht succes.	Houdt van gemiddeld risico. Is over het algemeen niet bang om

<p>Gebruik van markt-onderzoek</p>	<p>Gebruikt markt-onderzoek om behoeftes te ontdekken en begeleidt productontwikkeling.</p>	<p>Weet zeker dat er latente behoefte is aan zijn product/ dienst en test dit in de markt. Potentiële klanten begrijpen het niet meteen. Spreekt zelf met klanten.</p>	<p>ontslagen te worden, dus ziet weinig persoonlijk risico.</p> <p>Voert eigen markt-onderzoek en markt-evaluatie uit, zoals de ondernemer.</p>
<p>Houding ten opzichte van status</p>	<p>Vindt status symbolen belangrijk (groot kantoor ed.)</p>	<p>Kantoor maakt niet uit als het werk maar goed gedaan wordt.</p>	<p>Ziet traditionele statussymbolen als onzinnig. Waardeert symbolen die vrijheid uitdrukken.</p>
<p>Houding ten opzichte van falen en fouten</p>	<p>Streeft naar het voorkomen van fouten. Stelt de ontdekking van falen uit.</p>	<p>Ervaart fouten en falen als leermomenten.</p>	<p>Komt graag geordend over. Probeert risicovolle projecten uit het zicht te houden om zo te leren van fouten zonder politieke gevolgen of publieke afgang.</p>
<p>Stijl van beslissingen nemen</p>	<p>Is het eens met de machthebbers. Stelt beslissingen uit tot hij gevoel heeft voor wat zijn baas vindt.</p>	<p>Volgt eigen visie. Daadkrachtig en actiegericht.</p>	<p>Probeert anderen mee te krijgen in zijn persoonlijke visie. Iets geduldiger en compromisvoller dan de ondernemer, maar wel actiegericht.</p>
<p>Voor wie doe je het?</p>	<p>Stelt anderen tevreden.</p>	<p>Stelt zichzelf en de klant tevreden.</p>	<p>Stelt zichzelf, de klant en de sponsor tevreden.</p>
<p>Houding ten opzichte van het systeem</p>	<p>Ziet het systeem als leidend en beschermend. Zoekt zijn positie daarbinnen.</p>	<p>Gaat snel zijn weg door het systeem en als hij gefrustreerd wordt, werpt hij het systeem omver of begint zijn eigen bedrijf.</p>	<p>Houdt niet van het systeem, maar leert hoe het te manipuleren.</p>
<p>Probleem-oplossend vermogen</p>	<p>Lost problemen op binnen het systeem.</p>	<p>Ontvlucht problemen in grote formele structuren door weg te gaan en voor zichzelf te beginnen.</p>	<p>Lost problemen op binnen het systeem, of gaat er omheen zonder weg te gaan uit het bedrijf.</p>
<p>Relatie met omgeving</p>	<p>Ziet hiërarchie als basis voor relaties.</p>	<p>Ziet transacties en handel als basis voor relaties.</p>	<p>Ziet transacties binnen een hiërarchie als basis voor relaties.</p>

Een belangrijk deel van bovenstaande kenmerken heeft naar ons idee te maken met de wijze waarop u naar uw werk kijkt. Is uw afdeling een logisch schakeltje in het geheel of is het een bedrijf dat toegevoegde waarde creëert voor een specifieke doelgroep?

Een belangrijk maar onderbelicht aspect is overigens het feit dat ondernemers ook daadwerkelijk eigenaar zijn van hun eigen organisatie. Dit is voor de discussie over de ondernemende middenkadermanager natuurlijk van wezenlijk belang.

Ondernemers gaan letterlijk voor eigen hachje, maar waar gaat de manager voor?

### **Wat en wanneer ondernemend managen?**

In welke situaties komt de ondernemende manager tot zijn recht? Wanneer spreekt het hogere management u vooral op deze rol aan? Ofwel, waarom zou u überhaupt uzelf aansporen om meer ondernemend te managen?

In gesprekken met middelmanagers geven zij aan dat vooral de dynamiek van deze tijd vraagt om een aanvullende rol. Van organisaties worden snelle aanpassingen verwacht en afdelingen ‘hobbelen’ daarin mee. Het hogere management vraagt niet letterlijk om ondernemers, maar luistert wel beter naar de middelmanager die zich ondernemend opstelt. De manager die in staat is de interne marktwerking te zien en te benutten bereikt uiteindelijk meer voor de organisatie, zijn afdeling en zichzelf. Hij werkt met zijn afdeling klantgericht, is in staat keer op keer te vernieuwen en is ambitieus. Hij ziet niet op tegen de zoveelste herstructurering of campagne, maar ziet kansen en nieuwe markten.

Nu ook de recessie voor nieuwe reorganisaties zorgt, is de middenlaag de klos.

‘Hebben we al die managers wel nodig? Wat kunnen we bij jouw afdeling nog snijden? We hebben gekozen voor een nieuwe richting, dus zorg ervoor dat je met jouw club de juiste afslag neemt! Wat is jouw bijdrage aan het voortbestaan van dit bedrijf?’

Moderne managers vallen op door op de juiste momenten dit spel mee te spelen.

Zij staan niet voor het blok tijdens een managementteam vergadering, maar benutten juist nu de kans om nieuwe ideeën uit te proberen en van het gebaande pad af te wijken. Maak van uw idee een businesscase en ga de (interne) markt op, is het motto voor moderne managers. De organisatie als netwerk in plaats van een hiërarchisch systeem.



*De manager van een technische dienst bij een grote universiteit ziet dat de zware reorganisatie om zich heen slaat. Bezuinigingen, herstructureringen en outsourcing zijn aan de orde van de dag bij de verschillende faculteiten en hun vakgroepen. Hij hoort steeds meer collega's met weemoed praten over vroeger. Bijna liet hij zich meeslepen in het lot dat ook zijn afdeling zou ondergaan: 'inkrimpen en hoofd boven water houden'. Toch kiest hij voor andere koers. 'Juist nu is de tijd om naar buiten te treden en te laten zien wat wij voor onze collega's kunnen betekenen. De vraagstukken waar ze nu mee zitten zijn complexer dan vroeger en juist daarin zit onze kracht. De randvoorwaarden voor de producten die wij voor ze ontwikkelen worden scherper: "het moet niet alleen innovatief zijn en op maat gemaakt, maar ook binnen bepaalde tijd en kosten". Dit past precies bij de verbetering van het projectmatig werken dat we afgelopen jaar hebben bereikt'. Deze manager ging vervolgens 'de boer op' door rondleidingen aan te bieden en zijn club bekend te maken bij potentiële nieuwe klanten.*

Zoals in het hoofdstuk over leiderschap al naar voren kwam begint de stap naar ondernemerschap ook met kiezen. Als ondernemende manager verlegt u ook uw aandacht. Wat gaat u minder doen en waar gaat u meer tijd aan besteden? Een deel van uw tijd zal besteed worden aan activiteiten die lijken op:

- anderen overtuigen met één A4tje,
- uzelf zichtbaar maken in de informele organisatie,
- persoonlijke aandacht geven en relaties ontwikkelen,
- aanmoedigen van externe support,
- zorgen voor budget voor innovatieve ideeën,
- interne verbeteringen doorvoeren en niet alleen benoemen,
- contact hebben met de klant,
- nadrukkelijk aanwezig zijn op de juiste platformen, zoals MT-meetings, businessborrels, interne trainingen,
- reclame maken voor de afdeling; PR-functie,
- calculeren en business cases schetsen,
- (interne) sponsors verwerven.

U begint al wat te voelen voor deze aanvulling op uw rol als manager? Het wordt nog leuker. Als ondernemende manager past u niet alleen beter in de huidige tijd, maar beleeft u ook het 'wel en wee' van de ondernemer. De vrijheid, winst en spanning waar ondernemers zo van houden...

Als ondernemende manager wordt u meer gestuurd door uw eigen wil. Uw bedrijvigheid blijft niet onopgemerkt en u wordt een zichtbare speler binnen het hele netwerk. Dit zal niet alleen tot gevolg hebben dat u meer voor elkaar krijgt, maar ook dat anderen u beter weten te vinden.

Belangrijker nog dan dit (zult u wellicht denken als niet-opportunistische 'gewone manager'), is dat uw afdeling en de organisatie gaan profiteren van uw uitbreiding richting ondernemerschap.

U verkoopt beter dan ooit de toegevoegde waarde van uw afdeling. De prestatie van medewerkers wordt door (interne) klanten gewaardeerd. Sterker nog, medewerkers vinden het ook belangrijk dat de klanttevredenheid groot is.

Zoals gezegd vult de afdeling binnen de organisatie de behoefte in om beter om te kunnen gaan met de onvoorspelbare periode waarin ze zitten. Afdelingen die snel inspringen op veranderingen en het beste willen halen uit hun kennis en kunde brengen de organisatie als geheel een stap verder.

### **Hoe zit het met uw ondernemerschap?**

Om te bepalen of u ondernemerschap bezit hoeft u slechts de vragen van onderstaand testje te beantwoorden:

Uw antwoorden:	
Hebben uw ouders een eigen bedrijf (gehad)?	_____
Hoeveel ondernemers hebt u in uw familie?	_____
Waarover werd bij u thuis aan de ontbijttafel gesproken?	_____

De analyse van deze test is heel eenvoudig. Bepaal zelf in welke mate uw antwoorden overeen komen met onderstaande antwoorden:

	De antwoorden van een jonge succesvolle ondernemer:
Hebben uw ouders een eigen bedrijf (gehad)?	Ja, mijn vader heeft nog steeds een eigen bedrijf.
Hoeveel ondernemers hebt u in uw familie?	Opa en oma van de ene kant een bouw bedrijf en van de andere kant een schildersbedrijf.
Waarover werd bij u thuis aan de ontbijttafel gesproken?	'Maak gebruik van je ambitie.'

Is deze vergelijking voor u een feest van herkenning, dan hoeft u dit hoofdstuk verder niet eens meer te lezen. U hebt waarschijnlijk van nature een dosis ondernemerschap die u als middenmanager ongetwijfeld ook al toepast. Voor u is het vooral interessant om te bepalen op welke momenten uw ondernemerschap grote toegevoegde waarde heeft.

Ondernemerschap is voor 70% bepaald door genen en opvoeding. Logischerwijze zal de lezer die weinig kon invullen in bovenstaand testje nu het gevoel bekruipten 'waarom zal ik dan nog moeilijk doen, voor mij heeft het lezen van dit hoofdstuk dus ook geen nut meer'. Een ondernemer zult u nooit worden, maar ondernemen als manager binnen een organisatie is ook voor u weggelegd.

Het gaat voor u vooral om de ontwikkeling van een aantal competenties dat u als ondernemende manager goed van pas komt. De belangrijkste die wij hebben ontdekt zijn:

- handelen in onzekere situaties,
- open staan voor nieuwe ideeën,
- aanpassingsvermogen,
- verkoopvaardigheid,
- besluitvaardigheid.

- Contacten leggen en een netwerk opbouwen
- Handig gebruik maken van kennis/ technologie (creativiteit/ innovativiteit)

### **Ondernemerschap ontwikkelen**

Een mooi rijtje zult u denken, maar waar te beginnen? Wij zijn van mening dat uw persoonlijke ontwikkeling altijd begint met de praktijk waarin u zich nu bevindt. Is het voor u op dit moment van belang om een ondernemende manager te worden? Wilt u zelf de stap graag zetten? Dan pas hebt u een goede basis om ondernemende avonturen aan te gaan.

Bent u zover, dan willen wij u graag uitnodigen deel te nemen aan uw eerste experiment door de volgende vragen te beantwoorden:

Wie zijn uw interne/externe klanten?: (kijk verder dan de meest voor de hand liggende klanten!)

Wat verwachten zij van uw afdeling?: (hebt u dat wel eens gevraagd of schat u dat zelf in?)

Heeft uw functie een doelstelling die overeenkomt met wat interne/ externe klanten van u verwachten?:

Waar ligt de belangrijkste kracht van uw afdeling?: (welke waarde voegen jullie toe aan de organisatie?; wat maakt jullie daar zo sterk in?)

Waar liggen voor uw afdeling de onbenutte kansen?: (kan deze afdeling nog meer doen met de aanwezige competenties?; welke klanten maken te weinig of geen gebruik van jullie toegevoegde waarde?)

Wat is er nodig om deze kansen te benutten?: (welke kans ligt voor het oprapen?)

Wat concludeert u uit bovenstaande vragen?

Wat gaat u daar komende week mee doen?

U merkt het al, deze vragen moeten leiden naar uw persoonlijke plan om meer ondernemend te worden. Hiermee willen we niet aangeven dat het gemakkelijk is om deze stap te zetten.

Wilt u echt een ontwikkeling doormaken van manager naar 'intrapreneur' dan vraagt dat meer dan af en toe stil staan bij vragen zoals hierboven. Het is net als de reclameborden die u nu zoveel in de bushokjes ziet: 'het begint met ambitie!'. U moet het 'leuk' gaan vinden om meer te 'scoren'. Zonder deze ambitie is er geen beginnen aan, want de stap die u gaat zetten vraagt durf.

De laatste suggesties die we u willen geven: 'doe net als Bas'. Praat met vrienden of familie die een eigen bedrijf hebben over wat hun drijft. Deze verhalen kunnen u inspireren, uw ambitie aanwakkeren en het begin zijn van uw ondernemende managementstijl.

## Literatuur

- Covey, S.R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Contact, 2002.
- Coleman, D., Boyatzis, R., McKee A., *Het nieuwe leiderschap*, Contact, 2002.
- Van der Vlist, R., Steensma, H., Kamperman, A., Gerichhauzen, J., *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*, Lemma BV, 1995.
- De Vries, M.F.R., *Leiderschap ontraadseld*, Nieuwezijds, 2001.
- Gosling, J., Mintzberg, H., *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, november 2003.
- Hersey, P., *Situationeel leiding geven*, Contact, 1996.
- Jansen, W., *De ondernemende manager*, Academic Service, 2002.
- Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M., *Entrepreneurship, a contemporary approach*, The Dryden Press, 1995.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R., *Becoming a master manager: a competency framework*, John Wiley & Sons Inc., 1996.
- Schutte, A., Wittebrood, M., *Controlefreaks*, Management Team, 29 augustus 2003.
- Storm, P.M., *Geen gezag zonder gezicht*, Van Gorcum, 1981.

Andere boeken uitgegeven door AMI zijn:

- Het avontuur en de beproeving*, Peter Storm, 2000.
- Alles blijft anders*, Raymond Maas en Susan Eggels, 2001.
- Strategy in projects*, Peter Storm, 2002.
- Rekenkamers in onderzoek*, Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm, 2003.







