



Inhoud

Inleiding 9

Deel I

Denken als een leider

- 1. Transitie naar leiderschap** 15
 - Je managementrol begrijpen 15
 - Het verschil tussen management en leiderschap 18
 - Het demystificeren van leiderschap 19
 - Omgaan met de emotionele uitdagingen van deze overgangsfase 21

- 2. Werken aan vertrouwen en geloofwaardigheid** 30
 - Je karakter bepalen 32
 - Laten zien dat je competent bent 34
 - Authentiek leiderschap cultiveren 36
 - Ethiek en integriteit 40

- 3. Emotionele intelligentie** 45
 - Wat is emotionele intelligentie? 47
 - De kracht van bewustwording van je eigen gedrag 48
 - Emotionele stabiliteit en zelfbeheersing 51
 - Omgaan met de emoties van je werknemers 54
 - Werken aan sociaal bewustzijn van je team 56

- 4. Jezelf positioneren voor succes** 64
 - Een herdefinitie van succes 64
 - De strategie van je organisatie begrijpen 65
 - Plannen op strategische afstemming 70

Deel II

Jezelf aansturen

- 5. Een invloedrijke persoon worden** 75
 - Positionele versus persoonlijke macht 76
 - Opwaarts manage 79
 - Samenwerken met je collega's 82
 - Verkokering tegengaan en effectiviteit 84
 - Je ideeën promoten bij anderen 86

- 6. Effectief communiceren** 93
 - Je stem als leider vinden 93
 - Het geschreven woord onder de knie krijgen 95
 - Overtuigende presentaties 100
 - Doeltreffend vergaderen 104

- 7. Persoonlijke productiviteit** 111
 - Timemanagement 112
 - Op zoek naar focus 115
 - Stressmanagement 120
 - Werk-privébalans 123

- 8. Je eigen ontwikkeling** 129
 - Loopbaandoel 130
 - Kijk uit naar mogelijkheden binnen je organisatie 132
 - Feedback van je baas en je team 138

Deel III

Mensen aansturen

- 9. Zelfverzekerd delegeren** 147
 - Voordelen van delegeren 148
 - Een delegerplan opstellen 149
 - Je delegerplan bespreken met je werknemer 153
 - Bied steun 157
 - Vermijd omgekeerd delegeren 159

10. Effectieve feedback geven 163

Directe feedback geven 164

Moeilijke feedback geven 166

Je werknemers coachen en scholen 170

Functioneringsgesprekken 175

11. Talent ontwikkelen 183

Ontwikkeling van werknemers als prioriteit 183

Loopbaanstrategieën ontwikkelen met je medewerkers 185

Scholing voor mensen met potentieel 190

Uitdagende opdrachten 193

Deel IV

Teams aansturen

12. Leidinggeven aan teams 201

Teamcultuur en -dynamieken 202

Interculturele teams aansturen 209

Virtuele teams managen 211

Productieve conflictbeheersing 216

13. Creativiteit bevorderen 226

Plan een creatieve sessie 226

Tools om ideeën te genereren 229

Ervoor zorgen dat alle invalshoeken aan bod komen 235

Omgaan met negativiteit 237

14. De beste mensen aannemen en behouden 242

Een functie vormgeven 242

Toptalent werven 247

Werknemers behouden 253

Motivatie en betrokkenheid 258

Deel V

Het bedrijf aansturen

15. Strategie: een inleiding 265

Je functie in strategisch opzicht 265

Wat is strategie? 266

Strategie ontwikkelen 269

Leidinggeven aan veranderingen en transities 274

16. Financiële stukken begrijpen 285

De basisprincipes van financiële prestaties 286

Financiële verklaringen begrijpen 287

Begroting opstellen 301

17. Een businesscase opstellen 307

Perspectieven van stakeholders 307

De behoefte en de waarde helder krijgen 310

Kosten-batenanalyse 312

Risico's bepalen en verkleinen 315

Je businesscase schrijven 316

Draagvlak verkrijgen voor je plan 319

Epiloog 325

Bronvermelding 327

Register 343



Inleiding

Waarschijnlijk ben je manager geworden omdat je als individuele werknemer succesvol was in je werk. Je presteerde goed en op tijd, en ontwikkelde technische en professionele vaardigheden waardoor je kon uitblinken. Nu ben je gevraagd om een zwaardere rol op je te nemen.

Als manager meet je succes aan de hand van de prestaties van je team en minder op basis van je eigen prestaties; dit vereist andere vaardigheden. Als je manager wordt, blijft je technische expertise weliswaar belangrijk, maar die bepaalt niet langer je verantwoordelijkheden. Het is nu je taak om resultaten te behalen met behulp van de creativiteit, expertise en energie van anderen. Misschien ben je dankzij je vaardigheden als verkoper gepromoveerd tot regionaal salesmanager, maar je succes als manager hangt af van andere eigenschappen: je vermogen om invloed te verwerven binnen je organisatie, de emotionele cultuur van je team te sturen, goede mensen aan te nemen en te behouden, het potentieel van al je teamleden te ontwikkelen, mensen te motiveren, strategisch te denken, goede beslissingen te nemen en ruimte te maken voor creativiteit en innovatie.

Of je nu een kersverse manager bent of een doorgewinterde veteraan, het *HBR handboek voor managers* helpt je de essentiële vaardigheden onder de knie te krijgen die effectieve managers allemaal moeten beheersen. Dit boek is voor jou als je ambitieus bent en efficiënter, effectiever en inspirerender wilt worden. Manager ben je al, maar misschien wil je ook een leider zijn, iemand die het beste uit zijn werknemers naar boven haalt en binnen zijn bedrijf een aanjager van veranderingen is. Dit *HBR handboek voor managers* vertelt je hoe je dat doet.

Wat je van het *HBR handboek voor managers* kunt leren

Om een effectieve manager en een sterke leider te worden moet je elke dag praktische problemen oplossen. Je moet processen controleren, begrotingen opstellen en taken delegeren. Het werk is bovendien enorm persoonlijk. Of je nu een werknemer coacht of met je baas onderhandelt, de functie die je hebt, doet een beroep op je empathie, veerkracht en doelgerichtheid. Om succesvol te zijn moet je niet alleen je praktische vaardigheden ontwikkelen, maar ook aan zelfreflectie doen en in je persoonlijke groei investeren.

Het *HBR handboek voor managers* helpt je op deze beide fronten met handige tips, stap-voor-stapaanwijzingen en een beknopte uitleg van de ideeën die het belangrijkste zijn voor zowel je dagelijkse successen als je voortdurende ontwikkeling. Op basis van de expertise van de auteurs van *Harvard Business Review* put dit boek uit de basisconcepten en best practices van klassiek geworden artikelen, maar ook uit nieuwe ideeën en recent onderzoek. Je leest verhalen van echte managers en leert hoe je hun inzichten kunt toepassen op je eigen werk door middel van praktische assessments en sjablonen. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste conclusies en een aantal actiepunten. Hierdoor kun je de besproken ideeën direct in de praktijk brengen.

Het boek bestaat uit vijf delen. Eerst bespreken we je nieuwe functie en de vaardigheden en instelling die je moet ontwikkelen om een effectieve leider te worden. Vervolgens behandelen we het aansturen van individuele mensen en het aansturen van je team als geheel. In het laatste deel gaat het ten slotte over de technische competenties die je helpen je bedrijf of je bedrijfsonderdeel aan te sturen. In elk hoofdstuk wordt een van de zeventien essentiële vaardigheden behandeld die je nodig hebt om een effectieve manager te zijn.

In deel 1, 'Denken als een leider', lees je over de primaire bouwstenen van goed management en leiderschap. In hoofdstuk 1, 'Transitie naar leiderschap', zien we de impact van je nieuwe functie op je dagelijkse verantwoordelijkheden, maar kijken we ook naar de veranderingen in het grotere geheel als gevolg van je transformatie van individuele werknemer naar manager. In hoofdstuk 2, 'Werken aan vertrouwen en ge-

loofwaardigheid', kom je te weten waarom vertrouwen cruciaal is voor je succes en hoe je vanaf dag één je geloofwaardigheid bij je team kunt vergroten. De relaties met je teamleden zijn in hoge mate afhankelijk van je vermogen om je eigen emoties en die van anderen te herkennen en te sturen, een vaardigheid die we behandelen in hoofdstuk 3, 'Emotionele intelligentie'. In hoofdstuk 4, 'Jezelf positioneren voor succes', leer je hoe je kunt aanhaken bij de strategische missie van je bedrijf en wat dit betekent voor je eigen functioneren. Deze vier hoofdstukken zijn fundamenteel voor je werk als manager, en de ideeën die hierin worden besproken, blijven gedurende je hele leiderschapstraject van belang.

De volgende vier delen van het boek weerspiegelen vier gebieden waarin je moet excelleren om een effectieve manager te kunnen zijn. In deel II, 'Jezelf aansturen', werk je verder aan vaardigheden die cruciaal zijn voor je eigen functioneren als nieuwe leider binnen een organisatie. In hoofdstuk 5, 'Een invloedrijke persoon worden', leer je hoe je jezelf bewust kunt positioneren om vertrouwen en macht te verwerven binnen de organisatie. In hoofdstuk 6, 'Effectief communiceren', gaat het over manieren om de aandacht van je toehoorders vast te houden en effectief je standpunt duidelijk te maken, of dat nu persoonlijk of op schrift is. In hoofdstuk 7, 'Persoonlijke productiviteit', leer je hoe je je tijd het best kunt indelen en hoe je chaos (en stress) buiten de deur kunt houden. In hoofdstuk 8, 'Je eigen ontwikkeling', kijk je vooruit naar je eigen professionele doelen en hoe je je toekomst zelf ter hand neemt.

Deel III, 'Mensen aansturen', gaat over een van je belangrijkste verantwoordelijkheden als manager: je medewerkers optimaal laten presteren. In hoofdstuk 9, 'Zelfverzekerd delegeren', draait het om de vraag hoe je werk delegeert en mensen verantwoordelijk houdt voor hun taken. Feedback geven is een cruciale strategie om mensen verantwoordelijkheid te laten nemen. In hoofdstuk 10, 'Effectieve feedback geven', beschrijven we de best practices voor functioneringsgesprekken, coaching en informele, directe feedback. In hoofdstuk 11, 'Talent ontwikkelen', maak je deze interacties onderdeel van een formelere strategie om mensen te helpen bij hun ontwikkeling.

In deel IV, ‘Teams aansturen’, overstijgen we de een-op-een-relatie met werknemers en kijken we hoe je het werk dat zij gezamenlijk doen kunt organiseren en ondersteunen. In hoofdstuk 12, ‘Leidinggeven aan teams’, leer je hoe je een samenhangende en productieve groepscultuur kunt stimuleren. Hoofdstuk 13, ‘Creativiteit bevorderen’, laat zien hoe je productieve brainstormsessies met je team kunt houden en hoe je een creatieve omgeving schept die helpt die nieuwe ideeën te laten floreren. In hoofdstuk 14, ‘De beste mensen aannemen en behouden’, leggen we uit hoe je je team opbouwt door de juiste mensen aan te nemen en hen betrokken te houden bij hun werk.

In het laatste deel van dit boek bespreken we een aantal technische competenties die je onder de knie moet krijgen om de prestaties van je team binnen de organisatie te meten en te verhogen, te beginnen met hoofdstuk 15, ‘Strategie: een inleiding’, waar het gaat over strategisch denken, plannen en uitvoeren. Hoofdstuk 16, ‘Financiële stukken begrijpen’, biedt een overzicht van financiële basisconcepten, met een bespreking van de drie belangrijkste financiële overzichten die je kunnen helpen de algehele gezondheid van je bedrijf te peilen en belangrijke beslissingen te nemen. In hoofdstuk 17, ‘Een businesscase opstellen’, breng je harde en zachte vaardigheden samen om effectief een nieuw idee binnen je bedrijf aan de man te brengen.

Ten slotte vind je in het hoofdstuk ‘Bronnen’ een overzicht per hoofdstuk van de vele bronnen die we hebben geraadpleegd. Als je meer wilt weten over een specifiek onderwerp, begin dan met deze boeken, artikelen en video’s, waarvan er veel op HBR.org te vinden zijn.

Deel I

Denken als een leider



1

Transitie naar leiderschap

Als je manager wordt, veranderen niet alleen je functietitel en je verantwoordelijkheden, maar ook je kijk op werk en je identiteit veranderen. Als individuele werknemer richtte je je op je bijdrage aan het team. Als leider moet je daarnaast je weg vinden in een ingewikkeld nieuw landschap van bevoegdheden om anderen te helpen optimaal te presteren.

Dit is een van de belangrijkste trajecten die je in je werkzame leven zult afleggen, een opwindende nieuwe mogelijkheid die ook gepaard gaat met uitdagingen. De overstap naar een managementfunctie betekent dat je afstand neemt van wat je in het verleden hebt gedaan; wat je tot nu toe zo succesvol heeft gemaakt, zal je niet noodzakelijkerwijs verder helpen. Om je te onderscheiden van anderen is het belangrijk dat je de aard van je nieuwe rol als manager én leider goed begrijpt en dat je je voorbereidt op de veranderingen en de stress die bij deze periode van intense groei horen.

Je managementrol begrijpen

Op het meest fundamentele niveau houdt je rol van manager in dat je richting bepaalt en middelen coördineert voor je team om de doelstellingen van je organisatie te verwezenlijken. Je baas en je ondergeschikten hebben allemaal verschillende ideeën over welke aspecten van dit