

*Toen jullie onafhankelijkheid verkozen boven relatie werd je een bedreiging voor elkaar.  
Anderen werden een voorwerp om te manipuleren of te gebruiken voor je eigen geluk.  
Autoriteit, of wat jullie eronder verstaan, is niets anders dan een excuus  
dat de sterken gebruiken om ervoor te zorgen dat de anderen zich naar hen voegen.*

*Sarayu (blz. 139 De Uitnodiging van W. Paul Young)*

**Colofon:**

uitgave: De Lepelaar uitgeverij, Purmerend, [www.delepelaar.org](http://www.delepelaar.org)

ontwerp en productie: Eyecatch-Design, Gennep, [www.eyecatch-design.nl](http://www.eyecatch-design.nl)

foto's: Michiel Visch, Apeldoorn.

[www.managementfluisteraar.nl](http://www.managementfluisteraar.nl)

© Ron Rietjens 2011

1e druk oktober 2011, ISBN 978-90-815474-2-0, NUR 774

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. No part of this work may be reproduced in any form by print, photo print, micro- film or any means without written permission of the publisher.

# Inhoud

	Voorwoord	4
1.	Aanleiding	5
2.	Kramp	8
3.	Ramp	12
4.	Kracht	17
5.	Energie	20
6.	Identiteit	23
7.	Onderhandelen	30
8.	Effectiviteit	32
9.	Aanspreken	35
10.	Communicatie	39
11.	Waarden	43
12.	Invloed	46
13.	Conflicten	49
14.	Leren	53
15.	Competenties	57
16.	Teamrollen	63
17.	Leiderschap	68
	Nawoord	71
	Dankwoord	73
	Literatuuropgave	74

# Voorwoord

*Er zijn veel managementboeken. Er is ook een gelijknamige website waar deze boeken verkocht worden en er is zelfs een verkiezing van het managementboek van het jaar. Veel managers lezen deze boeken. Het vervelende is alleen dat dit over het algemeen moeilijk leesbare en dikke boeken zijn. "Normale" werknemers lezen die boeken dan ook niet. Omdat de boodschappen van deze boeken ook interessant zijn voor de "normale" medewerker, leek het me goede om ze in een boek bij elkaar te zetten. Daarmee is dit boekje geschreven voor de "normale" werknemer. Hopelijk ben jij dat. En om die waardevolle boodschap toegankelijk te houden heb ik dit boekje dun gehouden. Wanneer die andere boeken managementboeken zijn, zou je dit dus een medewerkersboek kunnen noemen. Aangezien ik nog nooit zo'n boek heb gezien, noem ik dit dan ook maar gelijk het medewerkersboek van het jaar. Welk jaar moet nog blijken.*

*Verder heb ik het, wanneer ik over jouw manager spreek, over hem en hij. Tegenwoordig zie je steeds meer vrouwen als manager. De overtuiging, dat vrouwelijke waarden effectiever zijn in leidinggevende posities, neemt toe. Je zou dat kunnen zien als een positief gevolg van de emancipatie. Het gevaar is alleen dat met die emancipatie, de vrouw meer mannelijke eigenschappen heeft gekregen. Als dat het geval zou zijn, zou ik graag een pleidooi houden voor de evrouwcipatie van de man. Want als je het woord emancipatie letterlijk neemt, komt het erop neer dat vrouwelijke waarden als "zorgen voor" en "omzien naar" minder belangrijk zijn geworden. We willen steeds onafhankelijker worden en op eigen benen staan. Hopelijk zal de emancipatie van de vrouw er niet toe leiden dat vrouwen meer man worden, maar dat er meer gelijkwaardigheid komt in de relatie tussen mannen en vrouwen. Dan hoeven we niet bang te zijn, dat het belang van vrouwelijke waarden verder zal afnemen en blijven we het belang hiervan voor een stabiele en liefdevolle samenleving zien. Daar vertrouw ik dan maar op en dat verklaart ook waarom ik het over hij, hem en zijn heb, wanneer ik over jouw leidinggevende manager spreek.*

*Wat ik met dit alles hoop te bereiken is dat medewerkers weerbaarder worden en hun managers kunnen helpen om te doen wat ze moeten doen en waar ze voor nodig zijn. Want we hebben leidinggevendenden nodig. Anders blijven we wachten op elkaar en dat kan ook niet de bedoeling zijn. Er moet iemand zijn die onze energie bundelt, kanaliseert en richting geeft. Dat is de toegevoegde waarde van een manager en daar moet het ook bij blijven.*

*In dit boek wordt eerst een aanleiding omschreven van het probleem tussen leidinggevende en medewerker. In hoofdstuk 4 wordt een oplossing gegeven. Daarna volgen een aantal bouwstenen. Samen met de vele tips vormen zij de basis van dit boekje om jouw werksituatie te verbeteren.*

Ron Rietjens

# 1. Aanleiding

De meeste boeken hebben een inleiding. Zo niet dit boek. Nadenkend over de leidinggevendens die ik heb gezien, moet ik tot de conclusie komen dat de besten zich kenmerkten door hun medewerkers niet voor de voeten te lopen. De anderen namen ruimte in. Door te zeggen wat er moest gebeuren en dat "op te leggen" werd het denken voor een groot deel uitgeschakeld. En er werd voeding gegeven aan weerstand. Want in Nederland heeft ten slotte alleen een hond een baas.

Omdat ik zoveel verspilling zag, heb ik ervoor gekozen om een deel van mijn werktijd te besteden aan het wegnemen daarvan. Dat werkte zo effectief, dat ik steeds meer tijd beschikbaar had om te investeren. Door gebruik te maken van computerprogramma's en dingen slim te doen, kon ik steeds beter presteren. Niet harder werken maar slimmer werken werd mijn motto. Anderen daar in meenemen mijn uitdaging. Helaas. Men wilde niet. Ik hoorde opmerkingen als: "Dan word ik overbodig. Dan hebben ze mij niet meer nodig. Kennis is macht." Allemaal belemmerende overtuigingen die ertoe leiden dat de werkhouding reactief en verdedigend wordt. Leidinggevendens en medewerkers gaan elkaar zien als tegenstanders en groeien niet meer mee met de omgeving.

Dit alles bracht me bij de vraag waarom we eigenlijk managers hebben? Wat is hun rol? Moeten ze leiding geven of motiveren? Wat of wie moeten ze dan leiden? Ons? Wanneer je mensen serieus neemt en als volwaardig beschouwt, kun je er ook voor kiezen om die mensen de regie van hun leven in eigen hand te laten nemen. Mensen zelf laten ontdekken waar hun kracht ligt en dat niet over laten aan een manager, die het zogenaamd goed met zijn mensen voor heeft. Wanneer we vertrekken vanuit onze kracht doen we wat we kunnen. Dan bestaan er ook geen goede of slechte medewerkers meer. Dan worden we wie we zijn, dan doen we recht aan anderen en zoeken niet alleen ons eigen gelijk. Dan wordt "kennis delen is macht" de nieuwe overtuiging. Dan praten we met elkaar om de ander te begrijpen en niet om de ander te overtuigen van ons eigen gelijk.

Voorlopig is van dit alles nog geen sprake. Velen verbazen zich over hun bazen en over het feit dat bij het bedrijf waar ze werken nog geld wordt verdiend. Bij projecten zie je regelmatig forse tijd- en geldoverschrijdingen. Bij reorganisaties gaat nog veel meer mis. Veranderkundigen zijn dan weer

druk bezig om draagvlak te creëren voor de plannen van het management. Ze beschrijven de bedrijfscultuur, zoeken naar drijfveren en proberen de communicatie te stroomlijnen en lijnen uit te zetten in roadmaps en strategische focusdocumenten. De inhoud wordt ingevuld naar eigen inzicht, waarmee dus eigenlijk wordt geprobeerd om de medewerkers in het strategische keurslijf te persen. Terwijl de mensen op de werkvloer deskundig zijn op hun vakgebied en veel beter in staat zijn om die richting mede te bepalen. Maar die medewerker, jij dus, is druk bezig met hard werken en het management begrijpt niet dat je afhaakt.

Nog een opvallend verschijnsel is de werkdruk. De manager heeft het altijd druk en heeft zelden tijd. Behalve als de directeur belt. Waarmee is hij dan zo druk? Afstemmingsoverleggen en managementteambesprekingen vullen zijn agenda. En dat is eigenlijk maar een geluk ook, want als hij daar mee klaar is ... dan komt hij ons lastig vallen met onduidelijke vragen en verwachtingen. En jij dacht dat je gewoon jouw werk moest doen? Kijk maar eens naar het volgende verhaaltje.

*Een man in een luchtballon is verdwaald. Hij gaat wat lager vliegen en ziet een vrouw lopen. Hij roept haar toe: "Ik heb vrienden van mij beloofd om over een uur ergens te landen, maar ik heb geen idee waar ik nu precies ben".*

*De vrouw roept terug: "In een ballon op ongeveer tien meter boven de grond. En uw positie zit tussen de 51 en de 52 graden noorderbreedte en tussen de 5 en de 6 graden westerlengte".*

*"Dan bent u programmeur", zegt de man.*

*"Inderdaad, hoe weet u dat?" vraagt de vrouw.*

*"Wel", zegt de man, "U hebt mij een technisch perfect antwoord gegeven, maar ik heb er niets aan. Bovendien heeft u mijn kostbare tijd verspeeld."*

*"Dan bent U een manager." antwoordt de vrouw.*

*"Klopt, hoe weet U dat?" vraagt de man in de ballon.*

*"U weet niet waar u bent en ook niet waar u naar toe moet. Een grote massa gebakken lucht heeft u hier gebracht. U heeft een belofte gedaan waarbij u geen idee heeft hoe u die moet nakomen en u verwacht dat mensen die onder u staan, uw problemen oplossen. En nu is dat allemaal ineens mijn fout."*

Dit verhaaltje geeft een beetje aan hoe de kloof tussen manager en werknemer in stand wordt gehouden. De manager stelt nog steeds onduidelijke vragen en de medewerker ... ach, het is toch gewoon een leuk verhaaltje? Hoe ga je om met zo'n onduidelijke en belastende manager? Dat is de kunst van de managementfluisteraar. We kennen allemaal de film de paardenfluisteraar met Robert Redford in de hoofdrol. Hij weet een paard, dat door een verkeersongeluk is getraumatiseerd, te helpen. Inmiddels zijn er steeds meer fluisteraars bijgekomen. Cesar Millan is op National Geographic te zien als de hondenfluisteraar. Hij helpt honden met baasjes die een probleem hebben. Niet die honden maar hun baasje heeft een probleem. Met veel respect helpt hij die baasjes om van een onderdrukkende, straffende, dominante en agressieve baas te veranderen in een kalme en assertieve leider. Dat geldt ook voor de managementfluisteraar. Dit boek heeft tot doel om jou als medewerker de bouwstenen aan te leveren, hoe jij kunt realiseren wat jij nodig hebt om jouw werk goed te doen. Wanneer jij kiest voor een kalme en assertieve houding, help je ook jouw manager ontdekken wat hij moet doen en waar hij voor nodig is. Zo help je jouw manager om jouw en zijn doelen te bereiken. Om dat uit te leggen is het wel van belang dat die managers dit boek niet lezen. Mocht u manager zijn, dan wil ik u ook vragen dit boek weg te leggen of aan (een van) uw medewerkers te geven. Het kan een paar weken duren, maar dan zal ook u de verandering gaan ervaren. Op voorwaarde dat u nu niet verder leest!