

# Interview

*Effectief Functioneren in een Management Team*

## *In gesprek met drs. Hans Streng*



**Het verhogen van de effectiviteit en efficiency van managers door middel van management trainingen is een 'hot issue' waar bedrijven graag gebruik van maken. Vakinhoudelijke zaken worden minder van belang en er wordt steeds vaker een beroep gedaan op communicatieve vaardigheden. Er wordt in toenemende mate beoordeeld op de effectiviteit van de omgang met medewerkers en hoger management, met klanten en anderen binnen en buiten de organisatie.**

Hans Streng is directeur en oprichter van Streng, Dijkerman & Partners. Streng startte zijn bureau in 1995 en biedt in een uitgebalanceerd keuzepalet managementtrainingen aan leidinggevend en hun medewerkers, zowel in open inschrijving als door middel van in-company trajecten. Cursussen variëren van 'Leidinggeven voor Financials, Technici, ICT Professionals of Overheidsfunctionarissen', via 'Time Management' en 'Soepel en Effectief Communiceren' tot aan 'Effectief Functioneren in een Management Team'. Deze laatstgenoem-

de cursus is 'een hardloper' vanwege het onmiddellijke effect en de brede toepasbaarheid in de praktijk.

Streng: "De training 'EFMT' kent een unieke aftrap. Om tijdens de cursus een nulpunt te hebben en een meetlat om de persoonlijke ontwikkeling bij te houden, starten we met het afnemen van de Talentenwijzer®. Deze bestaat uit een aantal vragenlijsten die worden benut om iemand een beter inzicht te verschaffen in zijn talenten en natuurlijke aanleg. Tevens

# “De kunst van het omzetten van inzichten in concreet gedrag”

geeft de Talentenwijzer® een indicatie omtrent de taken, rollen, functies en beroepen die de betreffende persoon energie verschaffen. In het terugkoppelgesprek staan iemands talenten centraal en samen wordt gezocht naar concrete mogelijkheden om deze verder te ontwikkelen. Op basis van dit gesprek formuleert de cursist vervolgens wat hij in deze cursus wil leren en verder ontwikkelen. In de cursus ‘EFMT’ komen in 2-daagse blokken onder meer de vragen aan de orde: ‘Hoe leer ik als manager effectief te functioneren in een managementteam?’ ‘Hoe vind ik een balans tussen wat mijn collega’s van mij verwachten en wat mijn medewerkers verwachten?’ ‘Hoe ga ik om met de talloze veranderingen en de daardoor optredende weerstanden?’ Andere blokken zijn meer gericht op kennisvergroting (o.a. Marketing, Strategisch Management en Finance) en deelnemers zijn na afloop in staat als volwaardige gesprekspartner van een vakspecialist te fungeren. Het afsluitende blok vormt de synthese van de voorafgaande blokken. U leert hoe u leiding kunt geven aan het gelijktijdig en samenhangend invoeren van de in de eerdere blokken ontwikkelde deelplannen.”

Na zijn studie Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam werkt Hans Streng 15 jaar bij diverse bedrijven en organisaties o.a. bij Philips Nederland, als commercieel directeur bij een grote textielfabrikant en bij een Tilburgs bureau voor organisatie en trainingen. Dit laatste bevalt erg goed en resulteert in de start van Streng Dijkerman & Partners.

Streng: “De trainingen van SD&P zijn speciaal ontwikkeld omdat ik, toen ikzelf nog werkte in managementfuncties, niet die training kon vinden die ik zocht. Na uitgebreid onderzoek is gebleken dat veel leidinggevendenden naar hetzelfde op zoek waren als ik: niet een training met alleen inhoudelijke zaken en niet een training met alleen maar ‘persoonlijke ontwikke-

ling’, maar juist een combinatie/integratie van de twee. De meeste managementtrainingen in Nederland zijn nog steeds gebaseerd op hetgeen de trainer allemaal weet en heeft uitgezocht. Dit soort trainingen streeft er ook vaak naar om de laatste wetenschappelijke inzichten in de programma’s te verwerken. Mijn uitgangspunt betreft de leerwensen van de cursist. Die wilt na afloop van een training iets in handen moet hebben waarmee hij de volgende dag echt aan de slag kan, zodanig dat hij/zij én zijn/haar omgeving merken dat er een verbetering optreedt.”

## *Nieuw gedrag*

Hans Streng organiseert al 20 jaar management trainingen waarbij managers ondersteund worden in het ontwikkelen en effectief aanwenden van kennis en vaardigheden. Met de kennis die Streng heeft opgedaan –zowel professioneel als persoonlijk– is hij uitstekend toegerust om een goede cursus samen te stellen. Omdat hij weet hoe het moet, maar vooral omdat hij weet hoe het niet moet.

“Bij mijn trainingen, dus ook bij de training ‘EFMT’, worden cursisten uitgedaagd om hun leerwensen te formuleren in een zin die begint met: ‘Hoe kan ik...’ Zo’n formulering dient twee doelen: ten eerste impliceert het woord ‘kan’ dat de geuite wens in principe haalbaar is, nadat de hoe-vraag is opgelost. Ten tweede zorgt het woord ‘ik’ ervoor dat de oplossing niet bij een ander gezocht wordt, maar bij de persoon zelf. Uit ervaring weet ik dat cursisten bij het begin van een training vaak al lang weten wat ze anders kunnen doen om beter te functioneren, maar... ze doen het niet! Hiertoe is het nodig dat er tijdens een training inzichten ontstaan, maar op basis van inzichten gebeurt er nog niets. De kunst van een goede trainer is om mensen te verleiden tot en te stimuleren in het omzetten van inzichten in concreet (nieuw) gedrag en daarbij rekening te houden met het- →

# Interview

geen hen tot nu toe weerhield om het nieuwe gedrag in te zetten. Werkend op deze manier gebeuren er dingen die zowel de cursist als de organisatie aangenaam verrassen en als trainer denk je dan: 'Ja, dit is waarom ik in dit vak zit.' In eerste instantie is de omgeving soms enigszins verbaasd over het 'nieuwe gedrag' van cursisten, maar allengs wordt duidelijk dat dit nieuwe gedrag veel voordelen heeft voor de manager zelf, voor collega's en voor de organisatie."

## *Manager word je niet vanzelf*

Deelnemers aan de cursus 'Effectief Functioneren in een Management Team' zijn veelal vakspecialisten (Techniek, Finance, ICT, Logistiek, Commercie) die leidinggeven aan specialisten uit hetzelfde vakgebied als waar zij zelf in zijn opgeleid. Op een gegeven moment worden ze door hun organisatie gevraagd om minder tijd te besteden aan iets waar ze goed in zijn, zoals vakmatig collega's aansturen en meer tijd te besteden aan iets waar ze nog niet zo goed in zijn: leidinggeven en coachen. Dan ontstaat de vraag: 'Ik zoek naar een praktische cursus om mij te ondersteunen bij mijn nieuwe rol, want ik heb gemerkt: 'manager word je niet vanzelf en ik wil daarom mijn managementvaardigheden verder ontwikkelen.'" Van een MT lid wordt in toenemende mate divergerend denken gevraagd: kijk om je heen en communiceer met de mensen en de omgeving, want die hebben een grote invloed bij het vinden en doorvoeren van de oplossing.

Hans Streng: "Communiceren is het toverwoord in de wereld van managers, maar slechts weinig mensen zijn daar echt steengoed in omdat het grote inspanning vereist. Goed communiceren is gewoon hard werken. Je moet luisteren, kijken, woorden interpreteren, bedoelingen inschatten. Charmeurs zijn de ware communicators. Waarom? Omdat ze de gave hebben totale, oprechte aandacht te geven. De meeste mensen zouden beter communiceren als ze minder zouden praten. Ik pleit sterk voor een omslag van managers naar leiders. Het gaat steeds meer om aanvoerders die helderheid kunnen geven

over een globale marsroute en mensen kunnen motiveren, sturen, bezielen, inspireren. Je moet medewerkers een geloof en een visie meegeven en vóórgaan in de strijd."

Sinds de oprichting van zijn eigen bureau zijn er ruim 3000 personen geweest die één of meer trainingen bij Hans Streng gevolgd hebben. Ruim 50 % van de cursisten schrijft in op aanraden van iemand die al eerder een training heeft gevolgd bij Streng, Dijkerman & Partners. Cursisten rapporteren dat ze op een effectievere manier hun doelen bereiken en dat ze daar positieve feedback over ontvangen van hun omgeving. Streng beschouwt zichzelf als een soort impresario die voor het publiek (de cursisten) een voorstelling regelt met topartiesten (de docenten). "Bij de start en de afsluiting van de meeste cursusgroepen ben ik zelf aanwezig zodat ik goed voeling houd met wat er leeft en zo af en toe kan ik het niet laten en rooster ik mezelf in voor een aantal dagen docentschap. Ik geloof niet in grote concepten en totaaloplossingen, maar ik geloof wel in een volgende stap, een stap op het juiste pad. De training 'EFMT' kan die stap helpen zetten met het aanleren van communicatieve en persoonlijke vaardigheden en attitudes –naast vakinhoudelijke kennis– om effectiever om te gaan met medewerkers, collega's en anderen binnen en buiten de organisatie. Tevens geldt: als cursisten met meer plezier en meer uitstraling hun werk doen, dan is de opzet geslaagd. Eens zei een cursist: 'Hans, dit was een hartstikke nuttige cursus; ik heb geleerd wat de lusten en lasten van management zijn.' Ik wilde hem al bedanken, tot hij zei: 'De lasten ervaar ik elke dag, de lusten ervaar ik nauwelijks. Ik geef mijn baan op en word weer vakspecialist.' Ook voor hem was de cursus dus waardevol. Al liet hij me wel even in verwarring achter."

Voor de goede orde: het overgrote deel van de cursisten is na afloop erg geïnspireerd en uitgedaagd en verzucht: "Had ik dit maar 3 jaar eerder gevolgd".

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