

Mijn visie op Leidinggeven en Management

Jaap Kooman MBA

Augustus 2010

Mijn visie op Leidinggeven en Management is een selectie van werk dat ik heb ontwikkeld tijdens mijn loopbaan en een selectie van artikelen die ik tijdens mijn studie bij Twente International Business School of Management (TSM) en Nyenrode Business School heb gebruikt.

Leidinggeven

Als leidinggevende ga ik effectief met verschillende situaties om, ondersteun en stimuleer medewerkers te veranderen en geef zelf het goede voorbeeld.

Rol van leidinggevende is een kritische succesfactor voor het presteren van teams, afdelingen en organisaties. Ik onderscheid drie rollen:

- de leider (processen)

Moet visionair zijn, het vermogen om een toekomstbeeld van de organisatie te scheppen of laten scheppen. Moet energiek zijn om het energieniveau in een organisatie te verhogen en het enthousiasme voor de visie aan te wakkeren.

Moet integer zijn om op een rechtvaardige wijze belangen van verschillende partijen af te wegen (basis voor vertrouwen in de ingeslagen weg).

Moet moedig genoeg zijn om bestaande, ingeslepen samenwerkingspatronen en de status van bevoorrechte medewerkers ter discussie te stellen en te doorbreken.

Moet strateeg zijn, die het vermogen heeft een pad uit te stippelen, en om de organisatie gericht in beweging te brengen en houden.

- de manager (instrumentele kant van de zaak)

Plant en bewaakt de budgetten, de tijd, de afspraken, etc. Zorgt voor structuur in het proces in termen van duidelijke doelstellingen, procedures, planning, voortgangscntrole e het nakomen van afspraken.

- de coach

Moet in staat zijn mensen zichzelf verder te laten ontwikkelen. Mensen helpen grenzen te verleggen, zodat thema's die voorheen onmogelijk waren binnen bereik kunnen komen. Naast aandacht voor individuele ontwikkeling van medewerkers, bezig met de ontwikkeling van teams.

Bedrijf en samenwerken

Leidinggeven met oog en ervaring in het sturen van taakgerichte processen. Wat zijn de doelen/wie doet wat/wat is de rolverdeling/ welke werkwijze hanteren we?

Groepsprocessen: onderlinge verhoudingen en posities, groepsnormen en –waarden en onderlinge opvattingen (wat pikken we wel/niet van elkaar in de omgang, wat mag/hoort wel/niet), de gewoontes van de groep (gedragpatronen, interactiepatronen).

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
Mijn visie op <i>Leidinggeven en Management</i>	Jaap Kooman	SO-1.1	25-10-2010	1/8

Ondernemingsdoelen – competentie management – competentieontwikkeling – prestatiebeoordeling – ondernemingsdoelen

Organisatie

- Architectuur als product van menselijke creativiteit?
- Persoonlijk talent van de medewerkers centraal in kwaliteitsbeeld?
- Organisatievorm, medewerkers in projectteams met veel verantwoording (wie eindverantwoording) ?
- Coalitie van deskundigen, die de consequenties van ontwerpbeslissingen overziet en zodanig hanteert dat ontwerp en uitvoering kunnen plaatsvinden binnen de gestelde grenzen van budget en tijd?
- Werkwijze gericht op kwaliteitsdoelstellingen van opdrachtgever en gebruiker?
- Visie?
- Normen en waarden?
- Het omzetten van een idee in werkelijkheid, gedreven door passie.
- Bewustzijn gaat over waarom je iets wilt bereiken, visie geeft aan wat je wilt bereiken, discipline gaat over hoe, en passie vertegenwoordigd de drive achter wat, hoe en waarom.

Samengevat 4 dimensies:

- Bewustzijn (spiritueel: de basis van visie, discipline en passie - op het grote doel gericht),
- Visie (mentaal),
- Discipline (fysiek: doe wat nodig is om de visie waar te maken), en
- Passie (emotioneel: zorgt ervoor dat je blijft doorgaan tot de visie is gerealiseerd).

Je kunt 'dingen' managen, maar mensen zijn geen dingen. Mensen dien je niet te besturen, maar te bekrachtigen. Organisaties bestaan niet uit mensen, maar uit relaties. De kritieke factor is verbinding en die is zelf geworteld in vertrouwen. Je kunt in eerste instantie vertrouwen kweken door voorbeeldgedrag, door een rolmodel te zijn. Dat slaat niet alleen op rolmodel als leider maar ook op de rol van het teamlid: geen slachtoffergedrag, elkaars zwakheden niet aanvallen maar compenseren (synergie).

Alles steunt dus op vertrouwen. Vertrouwen gaat samen met karakter. Dit heeft 3 aspecten: integriteit (integratie van universele wetten), volwassenheid (proactief onder alle omstandigheden) en overvloedbewustzijn (het leven niet zien als competitie in schaarste).

De communicatie in een relatie of organisatie (een stel relaties) verloopt soepel en snel als er vertrouwen is en vice versa. Als je veel krediet hebt op de emotionele bankrekening (veel vertrouwen), heb je een marge. Je mag dan af en toe een fout maken zonder dat de relatie sneuvelt. Je bouwt vertrouwen op door 'storingen' op de emotionele bankrekening in relaties: woord houden, begrip tonen, eerlijkheid, integriteit, win-win: kortweg de principes.

De benadering is hier niet top down en ook niet mensen betrekken bij jouw redenering, maar samen denken vanaf het begin. Dat is hoe je een cultuur van vertrouwen opbouwt. Om in harmonie aan een gedeelde visie en strategie te werken dien je samenwerking te belonen boven individuele resultaten. Je dient ook ruimte te geven aan persoonlijk initiatief: zelfbekrachtiging. Dat helpt passie los te maken.

In zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' beschrijft Covey zeven eigenschappen (gewoonten) om succesvol te veranderen. Wij moeten ten eerste onafhankelijk zijn (het heft in eigen hand nemen, einddoelen stellen en ze vervolgens gedisciplineerd nastreven), om vervolgens op basis van wederzijdse afhankelijkheid effectief met anderen te kunnen samenwerken (win-win, goed luisteren en synergetisch werken). De achtste eigenschap heeft Covey uitvoerig beschreven in zijn onlangs verschenen boek 'De 8^{ste} eigenschap': het vermogen om mensen te inspireren en om anderen tot het vinden van hun inspiratiebronnen aan te zetten.

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
Mijn visie op <i>Leidinggeven en Management</i>	Jaap Kooman	SO-1.1	25-10-2010	2/8

Management

1. Inspirerend leiderschap:

Als leidinggevende bepaal ik op basis van interne en externe informatie, in dialoog met de medewerkers en overige belanghebbenden, een uitdagende koers. Deze maakt belanghebbenden duidelijk wat de organisatie hen wil bieden. Ik draag de koers uit, luister, inspireer en mobiliseer. Ik ga de consequenties ook voor mijzelf niet uit de weg, ben integer en hou vol. Ik creëer een klimaat waarin iedereen uitgedaagd wordt zijn competenties in te zetten en het beste te geven.

2. Bouwen op vertrouwen

Ik stel processen en hun onderlinge relaties in samenspraak met belanghebbenden vast. Ik maak taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bekend en delegeer maximaal. Iedere medewerker kent zo zijn bijdrage aan het eindresultaat en heeft de mogelijkheid zich hiervoor voldoende te bekwamen. Procesbeheersing, professionaliteit en verbetergerichtheid geven de basis voor vertrouwen, het bespreken van fouten en het in actie komen. Hierdoor zoekt de organisatie feedback van belanghebbenden, is open in haar verantwoording en resultaten en voert hierover met hen de dialoog.

3. Samenwerking

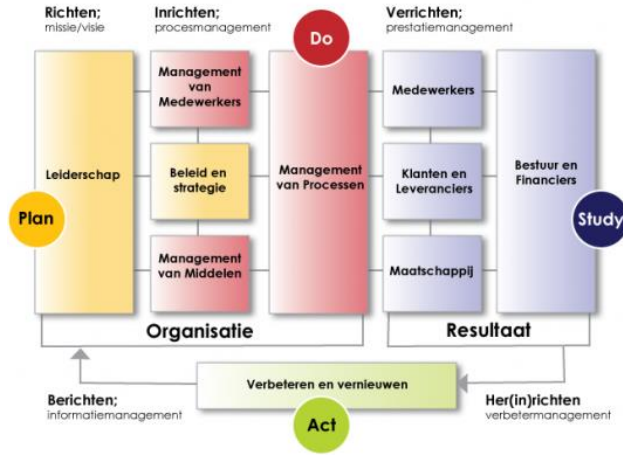
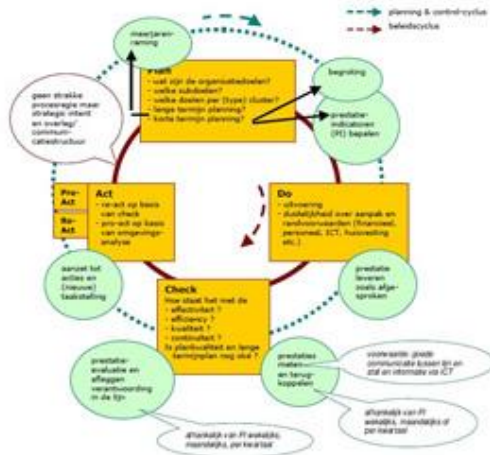
Ik stimuleer dat de medewerkers van de organisatie elkaar waarderen in hun rol en dat leiding en medewerkers gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het te behalen succes. Ik maak diversiteit en meerstemmigheid productief. Zo ervaren medewerkers een organisatiestructuur en -cultuur die hen stimuleert en ondersteunt in het creëren van samenwerking ten behoeve van een beter eindresultaat. Ik werk op een professionele manier samen met medewerkers, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Met partners in netwerken wordt gezocht naar toegevoegde waarde voor het geheel.

4. Resultaatgerichtheid

Ik stuur op resultaten en houd de waardering door de verschillende groepen belanghebbenden (klanten, leveranciers, partners, medewerkers, bestuur, financiers en maatschappij) in balans. Samen met de medewerkers ben ik gericht op het behalen van de afgesproken resultaten voor alle belanghebbenden. De inspanningen zijn daardoor evenwichtig en doelgericht. Op basis van resultaten en veranderingen in de omgeving stel ik ambities en doelen bij, zonder steeds van koers te veranderen.

5. Continue verbeteren en vernieuwen

Ik neem tijd en geef aandacht voor evaluatie en reflectie. Gemeten resultaten vergelijk ik systematisch met die van de missie, visie en strategie afgeleide doelstellingen. Ik breng openheid over resultaten en een cultuur gericht op verbeteren. Trends en afwijkingen analyseer ik en leid die tot duurzame verbeteringen. Ik stimuleer medewerkers om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen. Daarbij laat ik de organisatie kritisch naar zichzelf en haar omgeving kijken, waardoor stapsgewijs wordt verbeterd en/of (fundamenteel) wordt vernieuwd.



6. Prestatie-afstemming

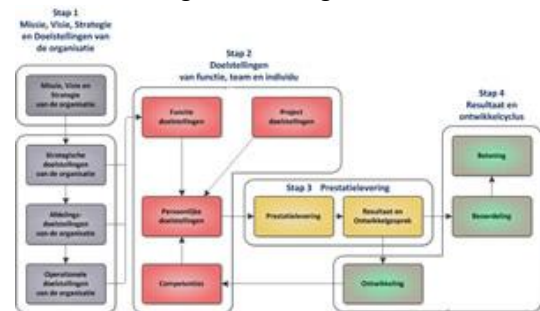
Ik voer met prestatie management door tot op het laagste niveau in de organisatie. Het gaat van de veronderstelling uit dat een organisatie alleen haar doelstellingen kan bereiken als:

- doelstellingen op alle organisatieniveaus aansluiten op de missie, visie en strategie van de organisatie,
- deze doelstellingen doorvertaald zijn in heldere verwachtingen ten aanzien van medewerkers
- medewerkers weten hoe ze de doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze hierbij mogen verwachten van het management, en
- de personeelsmanagementinstrumenten zijn afgestemd op het behalen van de geformuleerde doelstellingen.

Het probleem bij invoering van prestatie management is dat er weinig oog is voor de mens en dat veelal een koppeling ontbreekt tussen organisatieontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en de instrumenten van HRM.

- heeft de afdeling haar doelstellingen afgestemd tot op persoonlijk niveau?
- meten, weten en vervolgens sturen en bijsturen tot op het niveau van de medewerker

Startpunt van het prestatie-afstemmingsmodel zijn de missie, visie en strategie van de organisatie. Hieruit worden de strategische doelstellingen afgeleid. Deze vertaal ik naar afdelingsdoelstellingen, van waaruit de operationele doelstellingen worden afgeleid. Per functie formuleer ik functiedoelstellingen. Deze geven aan hoe elke functie een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast zijn er projecten waaraan de medewerker werkt en waarvoor projectdoelstellingen worden geformuleerd.



Op basis van de functie- en projectdoelstellingen stel ik de persoonlijke doelstellingen en een zogenaamd persoonlijk prestatieplan op. In dit plan wordt per persoonlijke doelstelling vastgelegd wat van de medewerker wordt verwacht. Aan deze verwachtingen worden normen verbonden waaraan de medewerker moet voldoen. Bij het vaststellen van de normen wordt rekening gehouden met de competenties en de beschikbare tijd van de medewerker.

Persoonlijke doelstellingen zijn dus een combinatie van functie- en projectdoelstellingen en persoonlijke normen, die zijn afgestemd op de huidige en toekomstige competenties en beschikbare tijd van de medewerker.

Nadat de persoonlijke doelstellingen zijn vastgesteld, gaat de medewerker aan de slag. De afstemming van de prestatielevering met de inbreng van de medewerker wordt met behulp van een HRM-instrument bepaald. Hiervoor wordt de resultaat- en ontwikkel-cyclus gebruikt. Het overall proces is te vatten in de waardeketen van beleidsontwikkeling.

7. Selecteren, ontwikkelen en beoordelen van medewerkers

Door GITP is de STAR-methode ontwikkeld om naast de resultaten ook gedrag en de competenties van medewerkers in beeld te brengen.

- S = Situatie, wat is de situatie waarin iemand zich bevond?
T = Taak, wat was in deze situatie zijn taak of doel?
A = Actie, wat heeft hij gezegd en gedaan? Welke competenties heeft hij laten zien?
R = Resultaat hoe heeft de ander gereageerd en wat was het eindresultaat?

De STAR-methode helpt je dus om gedrag en competenties te herkennen en te gebruiken:

- in het selectiegesprek om een inschatting te maken van de kandidaat, bij beoordelingen om inzicht te krijgen in functioneren, en
- bij coaching om medewerkers te helpen bij hun ontwikkeling.

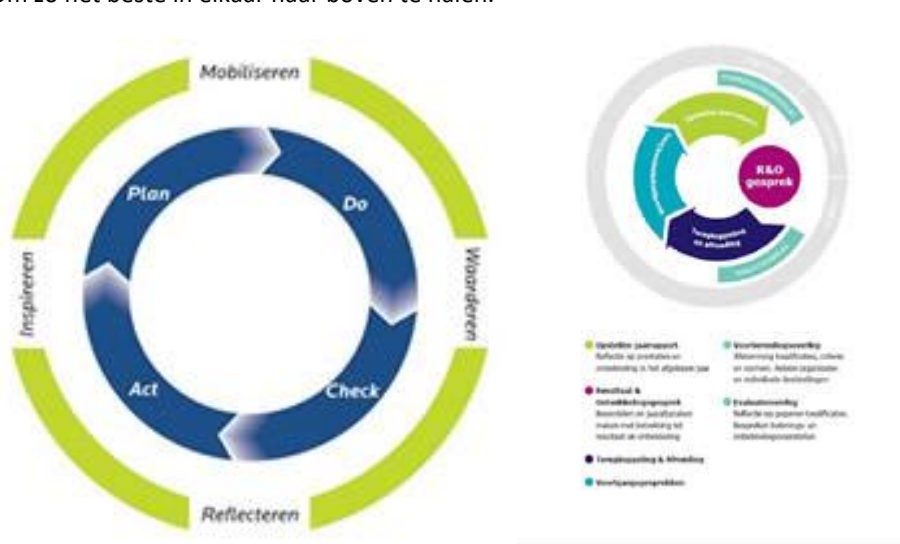
Selecteren

- Selectie-interview in een uur:
 - Opening van het gesprek (5), CV en STAR (30), Organisatie en Functie (10), Klikfactoren (5), Aanvullende vragen (5) en Afsluiting (5).
- Voor en na het gesprek.
- Gedrag in het hier en nu.
- Bespreek zorgvuldig na

Beoordelen en Ontwikkelen

- Zie resultaat- en ontwikkelcyclus.

Wie het beste uit zijn medewerkers wil halen, moet hun competenties optimaal benutten en ze de ruimte en middelen bieden om zich te ontwikkelen. De resultaat & ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) is een HRM-instrument waarmee de prestaties en groei van de medewerkers en afdelingen over en weer waarborgt. In een cyclus van plannen, realiseren, waarderen en opnieuw plannen werken we continu aan ontwikkeling. Om zo het beste in elkaar naar boven te halen.



Ik heb deze R&O cyclus samen met collega's op de TU Delft ontwikkeld en daarna in meerdere organisaties succesvol toegepast. Transparantie en haalbare doelstellingen waarbij de persoonlijke bijdrage van de medewerker aan het succes van de organisatie inzichtelijk gemaakt worden, levert enorm gemotiveerde medewerkers op.

De RO cyclus gaat over te behalen resultaten en benodigde en gewenste ontwikkeling. Het start met het maken van afspraken hierover tussen afdelingshoofd en medewerker en eindigt met het beoordelen hiervan. Einde en begin van de cyclus komen samen in het R&O-gesprek. Zo is de cirkel rond. Tussen de start en het einde van de R&O-cyclus zitten verschillende stappen. Zo bereiden medewerkers zich voor op hun R&O-gesprek met een jaarrapport. Afdelingshoofden voeren vooraf met de directeur een voorbereidingsoverleg en evalueren de gesprekken na afloop. Gedurende het jaar kunnen voortgangsgesprekken worden gepland.

8. Ontwikkelen van professionals

Ontwikkelen van resultaatgericht werken bij professionals hangt af van drie factoren. Relatie en proces vormen daarbij in het ideale geval de basis.

- Bij een goede relatie tussen medewerkers onderling, of met een opdrachtgever, wordt er open gecommuniceerd en respecteert men elkaar. Dat is fijn werken.
- Bij een plezierig proces weten partijen wat ze aan elkaar hebben. Er zijn duidelijke procesafspraken en die worden nagekomen. Dat leidt tot duidelijkheid.
- De inhoud is bijkomend, hoe raar dit ook mag klinken. Pas wanneer relatie en proces in orde zijn, ontstaat de goede basis om de inhoudelijke kennis van de specialist volwaardig tot zijn recht te laten komen.

Zoals de figuur hiernaast al aangeeft in de bovenste driehoek zie dat wanneer een goede relatie en de beheersing van het proces moeten balanceren op inhoudelijke kennis, er een wankel evenwicht ontstaat.



De gewenste situatie wordt in de onderste driehoek van de figuur weergegeven. Relatie en proces vormen een solide basis om inhoudelijk te scoren.



Mijn ervaring is dat bij veel specialisten frustratie ontstaat wanneer de driehoek balanceert op alleen de inhoud. Met een hoofd vol kennis maar een matige relatie of een vaag proces ontstaat er snel irritatie, praten collega's langs elkaar heen en worden er fouten gemaakt. Wanneer relatie en proces op orde zijn, wordt de inhoud veel beter ontvangen.

Aan de hand van de drie pijlers inhoud, relatie en proces is dus meer rendement te halen uit de professionals. Er ontstaat een extra dimensie zodra relatie en proces serieus genomen worden, en dat is niet moeilijk. De twee stappen waarmee relatie en proces een meer serieuze plaats krijgen in de organisatie richten zich op het stellen van doelen op meerdere niveaus en het volgen van de groei binnen de organisatie.

In mijn ogen is een cursus, opleiding of coaching zonder doelen te stellen, letterlijk doelloos. Ik maak daarom de leerdoelen SMART, zodat ze voor iedereen duidelijk zijn. Dat doe ik op drie niveaus inhoud (medewerker), relatie (opdrachtgever) en proces (organisatie).

Leerdoelen zijn er op drie herkenbare niveaus.

- Niveau 1. Verdieping in het vak van de medewerker zelf (dus de inhoud).
SMART: na de cursus is de medewerker in staat zelfstandig ...
- Niveau 2. De opdrachtgever zit liever met een goed communicerende medewerker aan tafel dan met een accountmanager die inhoudelijk niet goed op de hoogte is (dus de relatie).

- SMART: na de training kan de medewerker samen met de opdrachtgever een inventarisatie maken van ...
- Niveau 3. De organisatie heeft een medewerker nodig met een eigen mening die zich durft te uiten, begrijpt waar het om draait en flexibel kan handelen en communiceren (dus inhoud toepassen in het proces).
SMART: na de coaching voelt de medewerker zich vrij om technische verbeteringen in

Volg de groei na afloop. Een goede manager volgt na de cursus, opleiding of coaching de groei aan de hand van de SMART doelstellingen.

9. Werken met het 7S-model

Het hier beschreven uitgebreide 7S-model is het resultaat van mijn E-MBA opleiding bij TSM. Het is uitgebreid beschreven in mijn scriptie "Organisatie-ontwerp voor de technische ondersteuning bij de nieuwe afdeling MSP van de faculteit Technische Natuurwetenschappen".

Het uitgebreide 7S-model is bedoeld om zoveel mogelijk de feitelijke situatie binnen de organisatie te



beschrijven. De structuur is niet het organisatieschema, maar de feitelijke verdeling van taken en macht; de strategie is niet het mooie strategische plan in de la van de directeur, maar de door de organisatieleden geïnternaliseerde strategie. Men kan die structuur en strategie wel op papier zetten en soms kan men dat papier gebruiken om de feitelijke structuur en strategie te veranderen, maar wat telt is wat tussen de oren van de organisatieleden speelt.

De zeven begrippen in het uitgebreide 7S-model zijn 'containerbegrippen', dat wil zeggen dat ze als etiketten voor samengestelde begrippen worden gebruikt. In de volgende lijst worden tussen haakjes de termen uit het McKinsey-model genoemd, maar men dient zich dus te realiseren dat de hier gegeven interpretatie ruimer kan zijn dan die in het McKinsey-model.

In het uitgebreide 7S-model zijn de beperkingen ondervangen en helpt het model om de diverse

elementen en de onderlinge wisselwerkingen die een rol spelen bij het managen en leiden van een organisatie beter te begrijpen en te besturen. Elk aspect is in het model ruim en veelomvattend aanwezig en geen enkel aspect is dominant boven de andere. Elke S in het model heeft verbinding met de andere S-en. Verandering in het ene aspect heeft consequenties voor de andere aspecten. Het aantrekkelijke van het 7S-model is dat het bewust niet aansluit bij een functionele organisatievorm maar daar dwars doorheen snijdt. Daarnaast geeft het model aandacht aan zowel de harde als de zachte kanten. Tot de harde kant behoren de bovenkant van het model: systemen, structuur en strategie. Traditioneel heeft deze harde kant veel de nadruk gekregen. De laatste jaren hebben de zachte S-en steeds meer aandacht gekregen. De normen en waarden, de kwaliteit van de bemensing, de managementstijl en de vaardigheden, zijn doorslaggevende factoren geworden in organisaties. Deze zachte factoren zijn echter moeilijker te besturen dan de harde.

Strategie(Strategy):

Wat zijn de doelen van de organisatie en op welke wijze wil de organisatie deze doelen realiseren? Hoe reageert de organisatie op de eisen van studenten en onderzoekers en hoe wordt de strijd met de concurrenten gestreden? Welke kansen en bedreigingen zijn er; wat zijn onze sterkten en zwakten; welk gebied geeft ons de

grootste kans op succes? Strategie is van invloed op de structuur van de organisatie (bv. Flexibel reageren vereist een gedecentraliseerde organisatiestructuur) en stelt eisen aan de systemen (procedures en regels).

Structuur (Structure):

Wat is de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Hoeveel hiërarchische niveaus? Met de structuur wordt vooral de formele structuur bedoeld, die afgelezen kan worden van het organigram. De informele structuur zegt iets meer over de feitelijke relaties tussen mensen in termen van macht en invloed. Wie praat met wie en wie wordt bij welke beslissingen betrokken? Hoe groot is de invloed van de staf, wat is de invloed van het management?

Systemen (Systems):

Dit begrip wordt gebruikt voor alle regels en procedures die in een organisatie worden aangetroffen. Welke productiesystemen, besturingssystemen en ondersteunende systemen zijn er?

Samenhangende waarden (Shared values):

Wat is het dominante normen- en waardepatroon in een organisatie? Wat vinden mensen belangrijk en waarom? Of met andere woorden: wat is de cultuur? In navolging van Schein wordt hier verstaan een bepaald patroon in het denken en doen van mensen, gebaseerd op vooronderstellingen over de juiste manier van omgaan met problemen. Men doet vervolgens de dingen zo omdat men dat zo geleerd heeft en omdat gebleken is dat het gedrag effectief was. Is de blik van mensen in de organisatie naar binnen gericht, of naar buiten? Domineert de wetenschappelijke discipline of hebben de technisch ondersteunende mensen het voor het zeggen? Wat is de balans?

Staf (Staff):

Wat is de kwaliteit van de bemensing? Wat is de kwaliteit van het management? Zijn er voldoende goed opgeleide medewerkers beschikbaar om de doelstellingen van de organisatie te realiseren? Zijn de medewerkers goed gemotiveerd of is dat niet het geval? Wat is de kwaliteit van het personeelsbeleid: wordt er zorgvuldig geselecteerd, wordt er werk gemaakt van begeleiding, wordt er op een professionele manier beoordeeld en beloond?

Sleutelvaardigheden (Skills):

Waar zijn de mensen in de organisatie goed in? Wat kunnen ze in termen van gedrag? Zijn ze berekend op hun taken? Wordt er geïnvesteerd in de kwaliteit van mensen? Wordt training gedefinieerd als een strategische noodzaak of is het een beloning voor goed gedrag? Wordt training gezien als een investering in menselijk kapitaal, of wordt het beschouwd als een kostenpost?

Stijl (Style):

Wat is de dominante managementstijl in de organisatie? Is er sprake van een autoritaire manier van leiding geven of is participatie de normaalste zaak van de wereld? Hoe gaan mensen met elkaar om? Nodigt de management- of leiderschapstijl uit tot het nemen van initiatieven? Letten managers vooral op de dingen die slecht gaan of hebben ze oog voor de dingen die goed gaan en sturen ze door middel van het uiten van waardering? De managementstijl is de meest tastbare uitdrukking van het begrip cultuur.

Werken met het model

Een model is een vereenvoudiging van de werkelijkheid; het is een manier van kijken. De bruikbaarheid van een model kan worden beoordeeld naar de mate waarin het ons helpt om de ongeordende werkelijkheid, waarin alles met alles samenhangt, te doorgronden. In dit opzicht heeft het model zijn bruikbaarheid bewezen. Het wordt door managers snel herkend. Ze kunnen hun organisatie ermee analyseren en de beoogde veranderingen in samenhang beoordelen op hun consequenties.