

LEIDINGGEVEN IN EEN NIEUW PERSPECTIEF

Resultaatgericht- versus Instructiegericht Leidinggeven

Rik Kiene & Renée Ockeloen

Leidinggeven

Waarom wil iemand zich "leider" noemen? De meeste mensen staan sceptisch tegenover dat woord. Manager, directeur, coördinator, eerstverantwoordelijke, dat gaat allemaal wel. Maar leider....

Leidinggeven is een problematische zaak. We houden er niet van maar we kunnen ook niet zonder. Op een enkel natuurtalent na, ontdekken de meeste mensen dat leidinggeven niet vanzelf gaat. Je moet goed nadenken over die rol of je raakt je in de problemen. Er sneuvelen heel wat leidinggevendenden of ze functioneren maar ten dele. Een kostbare aangelegenheid. Want leidinggeven is één van de belangrijkste elementen voor het goed functioneren van de organisatie en de mensen daarin.

Kenmerken

Wat is goed leidinggeven? Er zijn drie kenmerken. Het moet in de eerste plaats effectief zijn. Goed leiden van mensen veronderstelt dat je de gestelde doelen daadwerkelijk haalt. Je moet dus weten wat je doelen zijn en wanneer die zijn bereikt. Helaas niet altijd een vanzelfsprekende zaak. Om allerlei redenen zijn leidinggevendenden soms met zaken bezig die ze zelf ook onduidelijk of ineffectief vinden.

Een tweede kenmerk van leidinggeven is doelmatigheid. Je wilt met zo min mogelijk moeite zo groot mogelijke resultaten bereiken. Doelgerichtheid en doelmatigheid gaan dus hand in hand bij een effectieve leidinggevende.

Ten derde, leidinggeven veronderstelt medewerkers die jouw leiding aanvaarden. De meeste mensen werken vóór hun baas. Niet dóór hun baas. Dat vraagt wederzijds respect en vertrouwen. Iets dat niet vanzelfsprekend aanwezig is. Respect moet je verdienen en trouw moet blijken. Dat vraagt inzet en tijd.

Goed leiden van medewerkers lijkt op balanceren op drie paarden. Je moet evenwicht bewaren tussen autoritair optreden en medewerkers-zelfbestuur terwijl je tegelijkertijd moet denken aan doelgerichtheid en doelmatigheid. En dat alles in een sfeer van respect en vertrouwen. Een moeilijke act. Niet zo gek dat dat vallen en vooral steeds weer opstaan vraagt.

Twee typen

Wanneer doe je het nu goed en welke instelling is daarvoor nodig¹? We onderscheiden twee manieren van leidinggeven: resultaatgericht leidinggeven tegenover instructiegericht

¹ Een belangwekkende bron hebben wij daarbij gevonden in het boek Militaire Doctrine van de Koninklijke Landmacht (voor iedereen verkrijgbaar bij SDU Uitgevers, Den Haag, ISBN 9012 08389 3), p 107 - 122.

leidinggeven. Bij resultaatgericht leidinggeven vertel je de gewenste resultaten aan de medewerkers maar laat je ze vrij hun eigen aanpak te kiezen. Hun zelfsturend vermogen wordt groter. Instructiegericht leidinggeven wil zeggen dat zowel het gewenste resultaat als ook de gewenste aanpak volledig worden voorgeschreven. Dit verkleint het zelfsturend vermogen van de medewerkers.

Wat betekent het als je resultaatgericht leidinggeven als sturend principe voor de organisatie kiest? Basis is het decentraliseren van de bevoegdheden bij het uitvoeren van werkzaamheden. Wat levert het op? Resultaatgericht leidinggeven schept een gevoel van betrokkenheid, bevordert de eenheid van opvattingen tussen de leidinggevendenden en de medewerkers en leidt tot een zo groot mogelijke effectiviteit in het uitvoeren van de werkzaamheden. Wat vraagt het? Resultaatgericht leidinggeven kan alleen succesvol zijn als daar veel mee is geoefend en daardoor tot een gewoonte is geworden.

Resultaatgericht leidinggeven veronderstelt dat de lagere leidinggevendenden en hun medewerkers in staat en bereid zijn hun verantwoordelijkheid te nemen, initiatief te vertonen in zowel het uitvoeren of het afwijken van de opdracht als dat beter lijkt. Dit in overeenstemming met het oogmerk van je opdrachtgever. Voorwaarden hiervoor zijn teamgeest, eenheid van opvattingen en onderling vertrouwen. Stelregel hierbij: hoe veranderlijker de situatie en de omstandigheden, hoe lager het niveau van besluitvorming. Dat noemen we vergroten van het lokaal regelvermogen. Dit vraagt veel training en communicatie; de prijs voor een hogere mate van effectiviteit op basis van zelfsturing. Let wel, meer accent op zelfsturing (of decentralisatie) laat de ondeelbaarheid van de verantwoordelijkheid onverlet. Het ontheft de hogere leidinggevende niet van zijn eindverantwoordelijkheid. Hij blijft verantwoordelijk voor zowel zijn eigen handelen als dat van zijn medewerkers.

Beïnvloeden

Leidinggeven zien wij als het bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen om zelfstandig en met grote inzet, gezamenlijk het gestelde doel te bereiken. Leiderschap is de resultante van de persoonlijkheid en bekwaamheid van een individu om anderen te motiveren te doen wat er van hen wordt verwacht of vereist. Daartoe is de leidinggevende daar waar hij invloed kan uitoefenen. Leidinggevendenden moeten dicht bij hun mensen staan. Dat betekent niet dat zij van minuut tot minuut het werk bijwonen. In tegendeel, het gaat eerder om de psychologische dan om de fysieke nabijheid. Je moet de vinger aan de pols houden zonder die hand te belemmeren zijn werk te doen.

Besluitvorming

Besluitvorming is een essentieel onderdeel van leidinggeven. Het omvat de analyse van de opdracht, de evaluatie van de van invloed zijnde factoren, het overwegen en afwegen van de eigen mogelijkheden, het nemen van een besluit en het opstellen van een plan. De leidinggevende laat zich bij staan door permanente en tijdelijke adviseurs. Het besluit van leidinggevende zet hij om in opdrachten aan zijn medewerkers. Daarmee legt hij de koppeling tussen besluitvorming en opdrachtverlening. De medewerkers voeren dit proces nogmaals uit op hun eigen niveau. Zij leggen zo de relatie tussen opdrachtverlening en (eigen) werkkuitvoering.

Opdrachtverlening

Opdrachtverlening is dus het proces waarmee leidinggevenden de activiteiten van het aan hen toevertrouwde personeel organiseren, dirigeren en coördineren. Van groot belang is het op elkaar afstemmen van de verschillende activiteiten in de organisatie. Belangrijke instrumenten hiervoor zijn plannen en opdrachten. Opdrachten dienen kort, bondig en ondubbelzinnig te zijn. Ze mogen de uitvoerders geen overbodige beperkingen opleggen.

Wanneer is de formulering van je opdracht goed? Formuleer de volgende vijf beheersfactoren in een opdracht: 1) het gewenste resultaat (dat kan van alles zijn, een advies, een voorstel, een plan, een bouwset, etc.), 2) de organisatie of de aanpak (dit geeft aan welke middelen beschikbaar zijn, welke beperkingen moeten worden gerespecteerd, eventuele volgorde in het uitvoeringsproces, fasering, samenhang met werkzaamheden van anderen, beschikbare hulp, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, etc.), 3) de tijdsaspecten (hoeveel tijd is er beschikbaar, belangrijke deadlines, samenhang met andere projecten in de tijd, etc.), 4) de informatie- en communicatieaspecten (welke informatiebronnen en informatiestromen zijn nodig, hoe zal de communicatie worden geregeld, etc.), 5) de kosten (wat gaat dit alles kosten, wat mag dit alles kosten, etc.) Daarnaast is het handig te beschikken over een set van standaard werkprocedures die door ernaar te verwijzen opdrachten kort kunnen houden.

Samenvatting

Opdrachtgericht of Resultaatgericht leidinggeven is gebaseerd op het principe van eenhoofdige leiding, ondubbelzinnige opdrachtlijnen, opdrachtverhoudingen en steunrelaties. Het veronderstelt dat iedere betrokkene op de hoogte is van de gestelde doelen, de geest daarvan en de context. Daartoe is wederzijds vertrouwen een noodzakelijke voorwaarde. Evenals wederzijds respect. Tenslotte veronderstelt het tijdige en effectieve besluitvorming en open communicatiekanalen

Opdrachtgericht leidinggeven is een opgaven die continu moet worden uitgevoerd en ondersteund. Het vraagt van leidinggevenden een mensgerichte houding gekoppeld aan een grote mate van doelgericht en doelmatig denken. Hierop zou de organisatie zijn leidinggevenden strakker moeten beoordelen. Zowel bij het aantreden in een nieuwe functie als tijdens de uitvoering ervan. Het vraagt ook een proces van education permanente van leidinggevenden. Opdrachtgericht leidinggeven is iets waarin je je voortdurend dient te bekwamen en te scholen. Het komt te voet en het gaat te paard. Door gerichte ondersteunende inspanningen van de leidinggevenden kan de organisatie dit risico met veel succes beperken. <