

ardennenlaan 187 - 1066 SE amsterdam - adelaarsweg 7 - 1021 BM amsterdam
www.ockeloen-kiene.nl - dolphin.fjk@planet.nl - 020 6696459

LEIDINGGEVEN IN EEN NIEUW PERSPECTIEF

Resultaatgericht- versus Instructiegericht Leidinggeven

Rik Kiene

Leidinggeven

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

In het denken over leiding ontvangen zijn we dubbelhartig: we houden er niet zo 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 de invulling van je rol of je raakt je in de problemen. Er sneuvelen heel wat leidinggevendenden of ze functioneren maar ten dele. En goed leiderschap heeft grote financiële en strategische consequenties: het 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. Respect moet je verdienen en trouw moet blijken. Dat vraagt inzet en tijd.

Goed leiden van medewerkers lijkt op balanceren. Je moet je 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 die vallen en vooral steeds weer opstaan vraagt.

Medewerkers werken vóór hun baas, niet dóór hun baas.

In dit nummer

Leidinggeven in een nieuw perspectief	1
In zeven stappen naar een betere oplossing	2
Folklore en feiten over leidinggevendenden	3
Waar we goed in zijn	4

Twee typen: resultaatgericht of instructiegericht

Wanneer doe je het nu goed en welke instelling is daarvoor nodig? We onderscheiden twee typen leidinggeven: resultaatgericht tegenover instructiegericht 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 mogelijk resultaat van de werkzaamheden.

Wat vraagt het? Resultaatgericht leidinggeven veronderstelt dat de lagere leidinggevendenden en hun medewerkers in staat en bereid zijn hun verantwoordelijkheid te nemen en initiatief te vertonen in zowel het uitvoeren of het afwijken van de opdracht als dat beter lijkt. Dit in overeenstemming met het oogmerk van hun 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 aanwezig waar hij invloed kan uitoefenen. Leidinggevers 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 eventueel bijstaan door permanente en tijdelijke adviseurs. Het besluit 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 de (eigen) werkuitlevering.

Opdrachtverlening

Opdrachtverlening is dus het proces waarmee leidinggevers 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.)

Bouwstenen voor een goede opdrachtformulering: resultaat, aanpak, tijd, informatie, kosten.

Leidinggeven: opdrachtgericht of instructiegericht – wat levert het beste resultaat?

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. Daarvoor is wederzijds vertrouwen een noodzakelijke voorwaarde, evenals wederzijds respect. Tenslotte veronderstelt het tijdige en effectieve besluitvorming en open communicatiekanalen

Opdrachtgericht leidinggeven is een opgave die continu moet worden uitgevoerd en ondersteund. Het vraagt van leidinggevers een mensgerichte houding gekoppeld aan een grote mate van doelgericht en doelmatig denken. Hierop zou de organisatie zijn leidinggevers 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 leidinggevers. 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 aan de leidinggevers kan de organisatie dit risico met veel succes beperken. □

Geraadpleegd: Militaire Doctrine, Koninklijke Landmacht, SDU. Den Haag

In zeven stappen naar een betere beslissing

1. Registreer wat je eerste ingeving is bij een probleem.
2. Alleen bij ingewikkelde vraagstukken informatie inwinnen bij deskundigen, geen advies. Bij kwesties waarvan jezelf voldoende verstand hebt, houd je hen buiten de deur.
3. Zoek voor het nemen van een belangrijke beslissing rust en afleiding. Ga sporten, wandelen, stap in de trein. Boek daartoe standaard een aantal stille uren in je agenda, verspreid over de week.
4. Stel een deadline: over drie dagen neem ik een besluit.
5. Laat het vraagstuk even voor wat het is, je onbewuste doet intussen zijn werk.
6. Raadpleeg vervolgens een paar adviseurs louter op hun vakkennis en stel het besluit zonnig op details bij.
7. Nu kun je jouw oplossing met overtuigingskracht naar buiten brengen.

FOLKLORE EN FEITEN OVER HET WERK VAN MANAGERS EN LEIDINGGEVENDEN

Renée Ockeloën

De manager is in zijn werk "oppervlakkig, beknopt, fragmentarisch, mondeling communicerend en impliciet"
Henri Mintzberg

MYTHEN

Over het werk van managers en leidinggevenden bestaan vier mythen die bij nauwkeurig onderzoek van de feiten onhoudbaar blijken. Henri Mintzberg heeft daar veel onderzoek naar gedaan.

Mythe 1 : De manager is een bedachtzame, systematische plannenmaker

Feit 1: Hij/zij werkt in meedogenloos tempo, van korte duur, met grote verscheidenheid, discontinuïteit, actie gericht, nooit lang nadenken.

Hanteert impliciete planning, handelt liever nu dan later, in getallen:

- per 8 uur 583 activiteiten, elke achtenveertig seconden één.
- slechts 1x per 2 dagen een half uur aan één taak.
- van de mondelinge contacten komt 93% ad-hoc tot stand
- slechts 1 op de 386 mondelinge contacten houdt verband met algemene planning
- geen patronen in tijdsindeling: ze springen in en reageren op actuele behoeften.

Mythe 2 : De manager heeft geen vaste werkzaamheden te verrichten

Feit 2 : Niet alleen reageren op uitzonderingen, maar aantal vaste verplichtingen: plichtplegingen, onderhandelingen, verwerking zachte informatie.

- in kleine ondernemingen vaak "meewerkend voorman".
- contact met belangrijke cliënten
- veel ceremoniële verplichtingen
- sleutelrol bij doorgeven van zachte informatie uit de omgeving in de organisatie.

Mythe 3 : De manager heeft behoefte aan gebundelde informatie via formeel M.I.S. (management informatiesysteem)

Feit 3 : Heeft sterke voorkeur voor mondelinge media : telefoontjes en besprekingen.

Het strategische gegevensbestand van de organisatie bevindt zich niet in de computer maar in het hoofd van de manager.

- besteden 70-80 procent van hun tijd aan mondelinge communicatie.
- verwerken van post is "vervelende klus"
- reageren op 1 van de 20 routinerapportages
- nemen 1x per dag zelf initiatief voor schriftelijke communicatie
- zijn dol op praatjes, geruchten en speculaties

Mythe 4 : Management is een wetenschap en een vak.

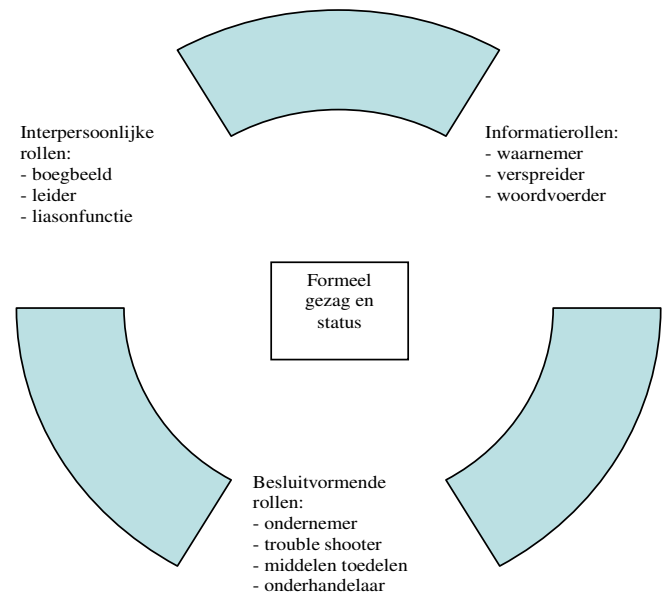
Feit 4 : Manager werkt niet met systematische procedures of wetmatigheden maar met eigen oordeel en intuïtie.

- weinig verschil met het "managementvak" uit de 19^e eeuw
- van specifieke functies in de organisatie zijn wel procedures en wetmatigheden beschreven (en worden gebruikt).

ROLLEN VAN DE MANAGER

De manager is belast met formeel gezag over een organisatorische eenheid. Formeel gezag verschaft status en geeft toegang tot informatie. Informatie stelt de manager in staat besluiten te nemen en strategieën voor de organisatie te ontwerpen.

De taak van de manager kan worden omschreven in termen van diverse rollen: georganiseerde verzamelingen gedragingen die met een bepaalde positie worden vereenzelvigd.



A. INTERPERSOONLIJKE ROLLEN:

- 1 Boegbeeld: 12% van de tijd ceremoniële verplichtingen.
- 2 Leidersrol: motiveren, stimuleren, verenigen van persoonlijke en formele doelstellingen
- 3 Liaisonrol: tijdsbesteding 45% voor collega's en buiten eigen eenheid, 45% voor ondergeschikten, 10% voor superieuren. Vaak met meer dan 50 personen regelmatig contact

B. INFORMATIEROLLEN:

- 4 Waarnemer: zenuwcentrum van zijn organisatie: weet niet alles, maar meer dan wie dan ook. speurt voortdurend z'n omgeving (= netwerk) af naar informatie.
- 5 Verspreider: Informatie van externe bronnen aan ondergeschikten doorgeven of van de ene naar de andere ondergeschikte.
- 6 Woordvoerder: Contacten met externe invloedrijke personen (commissarissen, lobbyen, vertegenwoordigers doelgroepen, enz.)

C. BESLUITVORMENDE ROLLEN

7. Ondernemer: Aanpassing aan nieuwe omgevingscondities: bewerkstelliger van veranderingen, via reeksen kleine

beslissingen (soms meer dan 50 projecten tegelijk in de lucht houden)

8. Oplosser van strubbelingen: Ingrijpen bij verstoringen (ongewenste veranderingen).
9. Toewijzer van middelen: Beslissen (goedkeuren van beslissingen) over wie er wat krijgt (b.v. zijn tijd) en over de structuur van de organisatie. Afstemming van besluiten - ze gaan allemaal via zijn brein - zodat integratie en continuïteit wordt gewaarborgd. Goedkeuring vaker op de persoon dan op de zaak gericht.
10. Onderhandelaar: Als "zenuwcentrum", formeel bevoegde en middelen Toe wijzer beschikt alleen hij over mogelijkheden belangrijke onderhandelingen te voeren.

De 10 rollen zijn niet te scheiden: ze vormen een "gestalt": een geïntegreerd geheel. Geen enkele rol kan uit het kader worden gelicht terwijl de taak in tact blijft. Dit is de kern van de problemen bij parttime of gedeeld management.

EFFECTIEVER MANAGEMENT

1e probleem: Belangrijke informatie ligt in het brein van de manager opgeslagen:

- daarom is delegatie problematisch
- als de manager verdwijnt, gaat daarmee de kennis van en voor de organisatie verloren.

Oplossing: De manager moet manieren bedenken om de voor hem bestemde informatie met anderen te delen. Kennis moet worden verspreid = "communiceren".

2e probleem: Oppervlakkigheid, te veel hooi op de vork nemen, bezwijken onder de druk en adhoc en abrupt handelen.

Oplossing: Nauwe betrekkingen onderhouden met managementwetenschappers die zich minder druk maken om elegantie van de methode en meer om snelheid en flexibiliteit. De adviseur heeft de tijd en de technieken - de manager heeft de informatie en het gezag.

3e probleem: Reactief in plaats van actief zijn. Regelen, regelen en nog eens regelen....

Oplossing: Niet (alleen) reageren maar ageren, initiatieven nemen en actief sturen. De tijd daarvoor wordt niet "gevonden" maar gemaakt. Tijd in de agenda opnemen voor overdenking, algemene planning en innovatieprojecten. □

Mintzberg, The nature of managerial work.

Waar we goed in zijn – diensten van Ockeloen & Kiene

ORGANISATIE ONTWIKKELING

- Strategie bijeenkomsten
- Envisioning
- Werkconferenties
- Cultuurtrajecten
- Kwaliteitsontwikkeling
- Large group conferences
- Begeleiding organisatie-veranderingen

TEAM ONTWIKKELING

- Team building
- Teamcoaching
- High Performance Teams

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

- Executive coaching
- Personal coaching
- Telefonische coaching

TRAININGEN EN CURSUSSEN

- Management cursussen
- Leiderschap en management
- Proces- en projectmanagement
- Projectteam leiderschap
- Advisering- en facilitatie
- Onderhandelen en conflicthantering
- Coaching
- Train the trainer

Contact:

mw. A. Kaandorp
ardennenlaan 187 - 1066 SE amsterdam
adelaarsweg 7 - 1021 BM amsterdam
dolphin.aka@planet.nl
dolphin.fjk@planet.nl - 020 6696459
dolphin.roc@planet.nl - 020 6374012
www.ockeloen-kiene.nl



"BEWUSTZIJN EN VERANTWOORDELIJKHEID

Alleen datgene waarvan ik mij bewust ben, kan ik zelf aansturen.

Datgene waar ik mij niet bewust van ben, stuurt mij juist aan. Bewustzijn geeft me kracht en macht.

Iedereen is uniek. Daarom kan ik je niet vertellen hoe je je eigen geest en lichaam optimaal moet benutten.

Dat kan jij alleen maar zelf ontdekken met behulp van je **BEWUSTZIJN**".

(John Whitmore, "Succesvol coachen")

*"Je ziet dingen en je zegt: 'Waarom'?
Maar ik droom dingen die er nooit
geweest zijn en ik zeg: 'Waarom niet?'".*

George Bernard Shaw (1856-1950), toneelschrijver