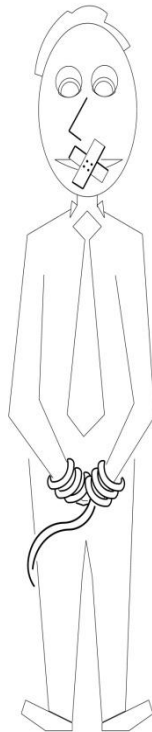


Leidinggeven is eenvoudig?



John Romeijnders



ISBN: 978-90-821682-0-4

Eerste druk: januari 2014.

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorwaarde is dat er voldoende context wordt meegegeven en de bron wordt vermeld.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan de redactie, de auteur en de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Meer over Plané Advies; www.planee.eu

Vragen en opmerkingen; jr@planee.eu



Voorwoord

Confucius zei:

**Geef me een passende baan
en ik hoef nooit meer te werken.**

Ik zou hier van willen maken:

**Geef me een passende leidinggevende
en ik hoef nooit meer te werken.**

De leukste baan kan een hel worden als de leiding onbekwaam is.



Eric ten Napel

Bedankt voor je inhoudelijke commentaar.

Jose de Goede

Bedankt voor de tekstuele correcties.

Jan Geert Baan.

Bedankt voor de illustraties.

Mijn vrouw en kinderen.

Bedankt voor het geduld.

John Romeijnders



Inhoud

	Blz.
1. Inleiding	5
2. Missie, visie en strategie	8
3. Sturen op resultaten	11
4. Resultaatgericht versus mensgericht	13
5. Gesprekscyclus	15
6. INK-model?	18
7. Situationeel leidinggeven	21
8. Humanresourcesmanagement	23
9. Piramide van Maslow	26
10. X-Y theorie van McGregor	30
11. Satisfiers en dissatisfiers	32
12. Feedback	34
13. Standpunten en belangen	36
14. Projectmatig werken	39
15. Trends en toermiddelen	42
16. Stellingen en uitspraken	45
17. Nawoord	46
18. Bronvermelding	48



1. Inleiding.

Hoe komt het dat medewerkers zo kritisch zijn ten opzichte van hun leidinggevendenden? Waarom zijn zo weinig medewerkers tevreden over hun leidinggevendenden? Zijn ze verwend of zouden ze toch gelijk kunnen hebben?

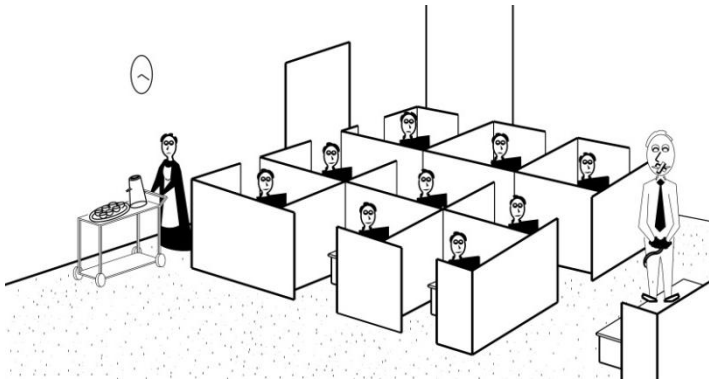
Het is al lang geen geheim meer dat de aanstelling van leidinggevendenden niet altijd geschiedt op basis van aanwezige leidinggevende kwaliteiten. Er wordt gekozen voor een hoog opleidingsniveau, alsof dat een garantie is voor leidinggevende kwaliteiten. Er wordt gekozen voor een medewerker die is, zoals de leidinggevende zelf is. Dat voelt vertrouwt of geeft meer draagvlak binnen het team van leidinggevendenden. Helaas levert dit meestal geen extra bijdrage of verdieping aan het team. Er wordt gekozen voor iemand die niet al te mondig of slim is. Je wilt als leidinggevende niet overvleugeld worden. Ook dit levert echter geen extra bijdrage aan de kwaliteit van het team. Er wordt gekozen voor een inhoudelijk (sterke) medewerker (aan het einde van zijn loonschaal). Dit is helaas geen garantie dat deze medewerker ook leidinggevende kwaliteiten heeft. Daarnaast valt de inhoudelijke kennis hiermee op de werkvloer weg.

Eenzijds moet je als leidinggevende goed nadenken over de aanstelling van een leidinggevende. Anderzijds zou het goed zijn als een kandidaat zelf ook goed nadenkt of hij/zij geschikt is en ambitie heeft als leidinggevende. Kies je voor een carrière in de inhoud van het vak of voor het vak van leidinggevende.

Maar ja, als je er dan toch eenmaal op die stoel van leidinggevende zit, hoe moet het dan verder?



Leidinggeven is eenvoudig. Het klinkt wellicht cynisch maar hoe kan leidinggeven nu eenvoudig zijn? Het antwoord is eveneens eenvoudig. Negenennegentig procent van de medewerkers zijn van binnenuit gemotiveerd. De meeste professionals hebben een passie voor hun werk. Dit betekent dat je als leidinggevende vooral moet zorgen dat deze motivatie niet teniet wordt gedaan. Bij leidinggeven is het dus vooral van belang om iets niet kapot te maken. Dat moet dus redelijk eenvoudig zijn.



Dit boekje is niet arrogant bedoeld. Ik pretendeer niet de wijsheid in pacht te hebben. Dit is ook geen handboek om een goede leidinggevende te worden.

Ik hoop echter wel leidinggevend en mensen die leidinggevend aanstellen, aan het denken te zetten over wat het betekent om leiding te geven en enkele handvatten te bieden om medewerkers optimaal te laten functioneren.

Wellicht is het u opgevallen dat het gaat over leidinggevend en niet over managers. Dit is een bewuste keuze. Je kunt van alles managen. Ik zag laatst zelfs een busje met daarop de tekst “dakmanagement”. Als we over leidinggeven spreken hebben we



Plané Advies

het over echte mensen. In organisaties (een samenwerkingsverband van mensen die gezamenlijk trachten een doel te bereiken) draait het om echte mensen en is leidinggeven het belangrijkste onderdeel van managen.

De hoofdstukindeling is willekeurig. In de meeste hoofdstukken treft u eenzelfde opbouw aan. Eerst wordt een theorie of model besproken. Daarna volgen een aantal concrete tips. Vervolgens worden een aantal praktijkvoorbeelden genoemd.

Het is niet zinvol om dit boekje in één adem uit te lezen. Het is tenslotte geen roman met de kus in het laatste hoofdstuk. Het is het meest zinvol om maximaal één hoofdstuk per dag te lezen en over de inhoud van dit hoofdstuk na te denken en relaties te leggen met het werk van alle dag. Dit boekje is daarom bewust klein en dun.



2. Missie, visie en strategie

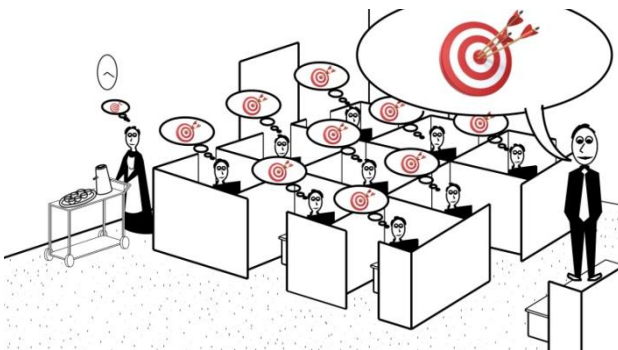
In de literatuur worden diverse definities gehanteerd voor missie, visie en strategie. Ik zal u deze definities besparen. Uiteindelijk is de kern dat we met elkaar een stip op de horizon zetten en vervolgens bepalen hoe we denken dit punt te bereiken.

Waarom is een missie, visie en strategie belangrijk.

De maatschappij wordt steeds complexer. Het is voor de leiding onmogelijk om “alle touwtjes in handen te houden”. Toch willen we graag richting geven aan de organisatie, zodat de organisatie effectief en efficiënt kan functioneren.

Door een missie, visie en strategie te formuleren en te communiceren wordt iedere medewerker in de organisatie in de gelegenheid gesteld om een constructieve bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie.

Door vooraf met elkaar doelen te formuleren ontstaat tijdens het reguliere werk minder discussie over de richting waarin oplossingen gezocht moeten worden.





Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende

- ✓ Een missie, visie en strategie is onmisbaar om effectief sturing te kunnen geven aan een organisatie.
- ✓ Het communiceren van de missie, visie en strategie is essentieel voor het slagen van de missie, visie en strategie.
- ✓ Betrek medewerkers bij het formuleren van de missie, visie en strategie zodat er optimaal draagvlak ontstaat.
- ✓ Stel een implementatieplan op en bewaak de voortgang.
- ✓ Zorg voor continuïteit in de organisatie zodat missie, visie en strategie de tijd krijgen om effectief te worden.

Praktijkvoorbeelden

Door veel overheidsorganisaties wordt weinig tot geen aandacht besteed aan het formuleren van hun missie, visie en strategie. Vaak wordt gedacht dat dit alleen noodzakelijk is in een commerciële organisatie.

Als er voor gekozen wordt om een missie, visie en strategie te formuleren, dan is dit iets waar het management zich maandenlang mee bezig houdt.

Vaak wordt vergeten om de missie, visie en strategie vervolgens te communiceren met de medewerkers. Laat staan deze in gezamenlijkheid te ontwikkelen. Het is duidelijk dat het succes van de missie, visie en strategie dan zeer beperkt is.

Als er aan wordt gedacht om de missie, visie en strategie te communiceren met de medewerkers, dan wordt er even snel een sessie georganiseerd met mooie spectaculaire (powerpoint)presentaties of heisessies. Daarna gaan we weer over tot de orde van de dag.



Plané Advies

Om een missie, visie en strategie effectief te implementeren is het aan te bevelen om een implementatieplan op te stellen en de uitvoering ervan te bewaken. In dit implementatieplan dienen alle sturingselementen aan de orde te komen, met als belangrijkste sturingselement, de stijl van leidinggeven.



3. Sturen op resultaten

Er zijn vele instrumenten ontwikkeld om te sturen op resultaten. We kennen plannings, urenramingen, productramingen, programma's, tijdschrijfsystemen, enzovoort.

Kern van al deze instrumenten is te zorgen dat medewerkers binnen de gestelde tijd en middelen hun producten afleveren.

Op zich is er niets mis met het maken van prestatieafspraken en het meten van deze resultaten. Deze systemen brengen echter wel een aantal valkuilen en risico's met zich mee, namelijk:

- Medewerkers zijn alleen nog bezig met het behalen van de prestatieafspraken. Zaken die hierin niet zijn opgenomen, of scopewijzigingen, worden niet opgepakt, met alle risico's van dien.
- Als prestatienormen van bovenaf worden opgelegd, blijkt er weinig draagvlak te bestaan.
- Van bovenaf opgelegde prestatienormen zijn niet altijd realistisch.
- Rapportages en tijdschrijfsystemen worden gemanipuleerd om de resultaten "op te poetsen". Hierdoor beschikt een leidinggevende niet over de "correcte" informatie en kan dus ook niet effectief bijsturen.
- Prestatieafspraken kunnen negatief uitpakken voor de lange termijn (bonuscultuur).

Het is dan ook van belang om zorgvuldig om te gaan met resultaatafspraken.



Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende

- ✓ Formuleer prestatieafspraken in samenspraak met de medewerkers. Hiermee ontstaat draagvlak en zijn resultaatafspraken realistisch.
- ✓ Bespreek periodiek samen met de medewerker de voortgang en kijk samen vooruit. Laat de medewerker zelf oplossingen voor dreigende afwijkingen voorstellen.
- ✓ Reken medewerkers niet af op het niet halen van prestatieafspraken. Ga met de medewerker in gesprek om te achterhalen waarom de afspraken niet gerealiseerd zijn. Het afrekenen op niet gehaalde prestatieafspraken zal leiden tot vluchtgedrag en gemanipuleerde informatie richting de leiding.
- ✓ Zorg dat medewerkers betrokken zijn bij de gehele organisatie en niet bij een klein gedeelte (de prestatieafspraken). Hierdoor zullen medewerkers ook een bijdrage leveren aan de gehele organisatie, buiten de prestatieafspraken.

Praktijkvoorbeelden

De meest aansprekende voorbeelden kennen we inmiddels allemaal. De bankdirecteuren met grote bonussen, terwijl de bank failliet gaat. Het manipuleren van de boekhouding door grote detailhandelsbedrijven om de bedrijfsresultaten op te kloppen.

Hetzelfde fenomeen, maar dan minder in de publiciteit, zal zich op het niveau van de individuele medewerker voordoen. Uren worden op een ander project geschreven om een overschrijding van het aantal geplande uren te verbloemen. Belangrijker dan de resultaten van de individuele medewerker is de continuïteit van de organisatie en de bijdrage die de individuele medewerker daaraan kan leveren.



4. Resultaatgericht versus mensgericht

Resultaatgericht =

Maakt een vertaalslag van doelen naar resultaten en weet vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren.

Mensgericht =

Stimuleert, inspireert, motiveert en coacht de medewerkers om hun werk goed te kunnen uitvoeren en zich verder te ontwikkelen.

Besteedt tijd en aandacht aan de medewerker, luistert en toont belangstelling voor de persoon.

Weet goed in te schatten wat de ander aankan en benut capaciteiten. Stemt omgang op de persoon af.

Vrijwel iedere leidinggevende heeft de vraag wel gehad tijdens zijn sollicitatiegesprek. “Bent u een resultaatgerichte leidinggevende of bent u een mensgerichte leidinggevende”?

Naar mijn mening is het antwoord niet het één of het andere. Het één kan niet zonder het andere.

Je zult eerst met elkaar afspraken moeten maken over het gewenste resultaat. Daarna kun je pas aan de slag om op een mensgerichte wijze sturing te geven aan het behalen van het afgesproken resultaat.

Zonder afspraken over het gewenste resultaat kun je weliswaar mensgericht leidinggeven, maar omdat het doel niet helder is, zal dit weinig effectief en efficiënt zijn.



Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende

- ✓ Maak eerst afspraken met de medewerker over de gewenste resultaten.
- ✓ Bespreek daarbij wat er nodig is en verwacht wordt van beide kanten om tot dit resultaat te komen.
- ✓ Ga daarna aan de slag om de medewerker op een mensgerichte wijze te helpen om dit resultaat te bereiken.



5. Gesprekscyclus.

De gesprekscyclus omvat alle (formele) gesprekken tussen medewerker en leidinggevende over het functioneren van de medewerker en zijn omgeving.

De meeste organisaties geven op hun eigen wijze in meer of mindere mate invulling aan deze gesprekscyclus. De meest voorkomende en gebruikelijke gespreksvormen zijn het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek.

Er bestaan diverse definities van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Belangrijk hierbij zijn echter de volgende kenmerken.

Functioneringsgesprek:

- Tweerichtingsverkeer. De leidinggevende geeft zijn mening over het functioneren van de medewerker en de medewerker geeft zijn mening over het functioneren van de leidinggevende en de organisatie.
- Het gesprek is toekomstgericht. Er worden afspraken gemaakt over verbeteringen ten aanzien van het functioneren van de medewerker, de leidinggevende en de organisatie.

Beoordelingsgesprek:

- Eenrichtingsverkeer. De leidinggevende geeft zijn mening over het functioneren van de medewerker (rapportcijfer).
- De beoordeling gaat over de voorafgaande periode.



Plané Advies

De frequentie van de gesprekken verschilt per organisatie. Gebruikelijk/wenselijk is om ieder jaar een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek te houden. Medewerkers hebben er ook “recht” op om minimaal één keer per jaar te horen hoe hun leidinggevende denkt over zijn of haar functioneren. Alleen op deze wijze kan een medewerker aan zijn eigen functioneren werken.

Naast de genoemde vormen zijn er nog meer vormen die worden toegepast. Er zijn organisaties die Persoonlijke Ontwikkelings Plannen (POP) opstellen en bespreken. In feite is dit echter een onderdeel van het functioneringsgesprek. Daarnaast zijn er organisaties die voortgangsgesprekken of planningsgesprekken voeren. Deze hebben meer betrekking op de inhoud en de prestatieafspraken van het werk. Voor dit onderdeel zie het hoofdstuk “sturen op resultaten”.

Wat is nu het nut en de noodzaak van deze gesprekken? In een ideale situatie zijn leidinggevende en medewerker “continu” met elkaar bezig, c.q. in gesprek, over de wederzijdse verwachtingen en de uitvoering van het werk. Waarom zouden we immers een half jaar of langer wachten om dit met elkaar te bespreken? Helaas is de praktijk weerbarstiger en zijn we meestal met “de waan van de dag” bezig. Het voordeel van een functionerings- en beoordelingsronde is dat we periodiek bewust, en in alle rust, met elkaar het functioneren van medewerker, leidinggevende en organisatie bespreken.



Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende

- ✓ Medewerkers hebben “recht” op periodieke gesprekken over het functioneren van medewerker, leidinggevende en organisatie.
- ✓ Het bespreken van het functioneren van de medewerker, leidinggevende en organisatie moet naar behoefte plaats vinden en niet wachten op een periodiek gesprek.
- ✓ Door het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken voelen medewerkers zich serieus genomen, hetgeen ten goede komt aan de motivatie.

Praktijkvoorbeelden

Er zijn helaas nog steeds organisaties die geen tijd besteden aan het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit is een gemiste kans voor zowel de organisatie als voor de medewerkers.

Daarnaast worden de gesprekken vaak als een verplicht nummer gezien en worden formulieren afgeraffeld zodat de “boekhouding” op orde is.

Kortom er zijn nog veel bedrijven en leidinggevendenden die het belang van functionerings- en beoordelingsgesprekken niet inzien.

Ter overweging wil ik nog graag meegeven om, naast de onderwerpen in de standaardformulieren, met de medewerker te bespreken, wat zijn bijdrage zou kunnen zijn aan de missie en visie van uw organisatie. Dit kon wel eens verrassende resultaten opleveren.



6. INK-model

Het INK is een onafhankelijke stichting die in 1991 is opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken, onder de naam Instituut Nederlandse Kwaliteit.

Het INK model is oorspronkelijk ontwikkeld om de kwaliteit van organisaties te meten en prijzen toe te kennen aan de beste bedrijven.

Het INK-model heeft zich bewezen als een bijzonder geschikt sturingsinstrument voor de ontwikkeling van organisaties.

Het INK-model heeft vijf ontwikkelingsfasen van organisaties geformuleerd. In onderstaande tabel zijn deze fasen op vereenvoudigde wijze weergegeven.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd	Excelleren en transformeren
Er wordt overwegend reactief gestuurd op resultaat en product.	Aandacht wordt gericht op het optimaliseren van het primaire proces	Er wordt gewerkt vanuit een integrale aanpak met aandacht voor de wensen van de klant	Continue focus op verbetering en samenwerking met partijen in de gehele keten	Men wil de beste zijn. Openheid en vernieuwing zijn belangrijk.
Directieve stijl van leidinggeven	Participerende stijl van leidinggeven	Coachende stijl van leidinggeven	Leiding is extern gericht.	Leiding is gefocust op het lerend vermogen van de organisatie



Het INK-model gaat er vanuit dat een volgende fase alleen succesvol kan worden als de onderliggende fase nagenoeg geheel doorlopen / ingevuld is.

Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende

- ✓ Bepaal in welke ontwikkelfase de organisatie zich overwegend bevindt. Maak hierbij gebruik van de beschrijvingen van de fases door het INK. Schakel eventueel een adviseur in om een nulmeting uit te voeren.
- ✓ Formuleer een missie en visie voor uw organisatie die realistisch is. De kans dat een organisatieontwikkeling slaagt, is afhankelijk van de mate waarin invulling is gegeven aan de voorliggende fase.
- ✓ Zorg ervoor dat de stijl van leidinggeven overeenstemt met de gekozen ontwikkelfase. Indien de stijl van leidinggeven niet overeenstemt met de gekozen ontwikkelfase, dan is de kans van slagen zeer gering.
- ✓ Toets voorgenomen plannen aan de fase van het model waarin uw organisatie zich bevindt.

Praktijkvoorbeelden.

In de meeste organisaties lopen de managers over van ambitie. Modegrillen worden opgepikt en men neemt zich voor om dat ook even in de eigen organisatie in te voeren. De vraag die zelden wordt gesteld is; zijn we hier als organisatie wel aan toe?

Een aantal vakbonden hebben afgedwongen dat POP-gesprekken (Persoonlijke Ontwikkelings Plannen) een vast onderdeel van gesprekkencyclus vormen. In een activiteit georiënteerde organisatie is dit echter gedoemd om te mislukken. POP-gesprekken is een systeem georiënteerde activiteit, die alleen kans van slagen



heeft als er een coachende stijl van leidinggeven gehanteerd wordt. Uiteraard kun je dit ook opleggen. In veel gevallen komen er dan zelfs POP-verslagen. De inhoud hiervan is dan echter wel bedroevend.

Ook de politiek stelt zich zelden de vraag of een organisatie wel toe is aan de te stellen doelen. Zo zie je bij fusiegemeenten een missie en visie waarin ambitieuze kreten voorkomen als integraal en proactief. Wat de politiek vergeet is, dat een dergelijk gefuseerde organisatie teruggeworpen is tot een fase 1 organisatie en dus nog geen invulling kan geven aan de fase 3 activiteiten als integraal en proactief werken. Na een aantal jaren moet men dan teleurgesteld concluderen dat de doelstellingen niet zijn gehaald.

Ook de leidinggevendenden laten zich niet onbetuigd als het gaat om te ambitieuze doelstellingen. Zo worden innovatieve aanbestedingsvormen als Design en Construct geïntroduceerd zonder dat is nagedacht of de organisatie daar wel aan toe is. Voor een fase 1 organisatie is het een mission impossible om invulling te geven aan Design en Construct. Enerzijds omdat Design en Construct andere vaardigheden vraagt van de medewerkers. Medewerkers moeten gaan denken vanuit kaders in plaats van uit oplossingen. Anderzijds ontbreken vaak de (beleids)kaders om invulling te kunnen geven aan het op te stellen programma van eisen.



7. Situationeel leidinggeven

Paul Hersey en Kenneth Blanchard leggen, in de 70-er jaren, een relatie tussen de mate van taakvolwassenheid en stijlen van leidinggeven.

Niveau medewerker	Stijl van leidinggeven	Besluitvorming
1. Onbekwaam en onwillig of onzeker	Dirigeren sturen regelen instrueren	leidinggevende neemt de besluiten
2. Onbekwaam en gemotiveerd of zeker	Overtuigen uitleg Instructie	
3. Bekwaam en niet bereid of onzeker	Participeren overleggen meewerken	Medewerker neemt de besluiten
4. Bekwaam en bereid of vol zelfvertrouwen	Delegeren observeren toezien	

Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende

- ✓ Niet alle medewerkers zijn hetzelfde. De stijl van leidinggeven moet dus per medewerker worden bepaald.
- ✓ De leidinggevende moet over de vaardigheid beschikken om alle leiderschapstijlen te hanteren.
- ✓ Het volstaat dus niet om voor alle medewerkers één leiderschapstijl te hanteren. Desondanks blijft het belangrijk om dicht bij je zelf te blijven.
- ✓ Medewerkers ontwikkelen zich. De stijl van leidinggeven zal daarin mee moeten veranderen.



Praktijkvoorbeelden

In de praktijk zien we vaak dat een nieuwe medewerker in het diepe wordt gegooid. Ondanks dat de medewerker onbekwaam of onzeker is, wordt een nieuwe medewerker vaak slecht ingewerkt.

Het niet inwerken van nieuwe medewerkers is weinig efficiënt/effectief en kan resulteren in een beperkt zelfvertrouwen. Het maken van fouten kan functioneel zijn, maar herhaaldelijk fouten maken zal dat niet zijn.

Het directief leidinggeven aan een bekwaam en bereid medewerker zal eveneens verkeerd uitpakken. De medewerker zal zich niet serieus genomen voelen en onvoldoende ruimte voor functioneren ervaren. De motivatie verdwijnt. De medewerker denkt; doe het maar lekker zelf als je het zo goed weet. Het kan zelfs resulteren in obstructie.



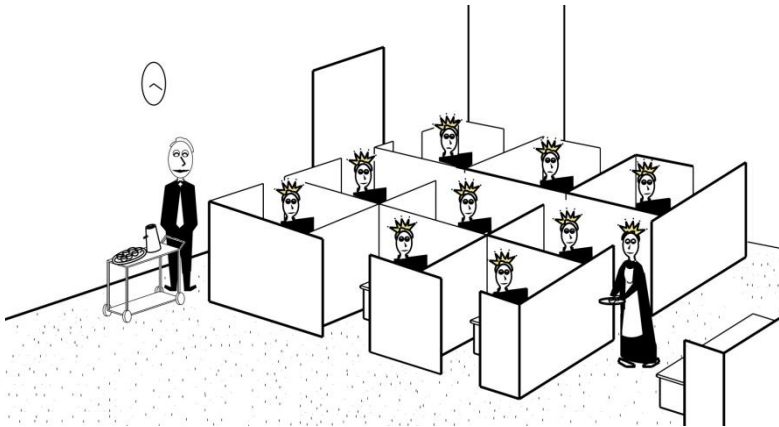
8. Humanresourcesmanagement

Humanresource management is een stroming in de organisatieontwikkeling. Humanresourcesmanagement is gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- Mensen vormen binnen een organisatie geen kostenpost, maar zijn activa. Een beter gebruik van de mogelijkheden van de medewerkers leidt tot betere prestaties van de organisatie.
- Personeelsbeleid is in eerste instantie een lijnverantwoordelijkheid en niet een verantwoordelijkheid van personeelsfunctionarissen.
- Er is sprake van langetermijnvisie op personeelsbeleid.
- Personeelsinstrumenten moeten geïntegreerd worden toegepast. Werving en selectie, personeelsplanning, het opstellen van functieprofiel met bijbehorende competenties en opleidingsplannen staan in directe relatie tot elkaar.
- Strategisch beleid van de organisatie en personeelsbeleid beïnvloeden elkaar.

Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende?

- ✓ Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Het is dus van belang dat je als leidinggevende hier het meeste aandacht aan besteed.
- ✓ Door de waarde van de medewerkers te vergroten (bijvoorbeeld door coaching en opleiding) wordt de waarde van de organisatie vergroot. Investeren in coaching en opleidingen is dus belangrijk.



Praktijkvoorbeelden

Indien op de deur van de afdeling personeelszaken een bordje “HRM-afdeling” hangt, wordt het tijd om achterdochtig te worden. Humanresourcesmanagement gaat er nu juist vanuit dat personeelsbeleid een lijnverantwoordelijkheid is. Humanresourcesmanagement is een managementfilosofie en niet een ruimte in het gebouw. De afdeling personeelszaken moet de leidinggevende daarbij ondersteunen en niet de beslisser zijn.

In economisch slechte tijden wordt er vaak ingezet op bezuinigingen op het personeel. Dit is echter bijzonder gevaarlijk. Er vanuit gaande dat het personeel je belangrijkste kapitaal is, zou je daar zuinig op moeten zijn. Bezuinigen op personeel in economisch slechte tijden, leidt tot mindere prestaties van de organisatie in goed tijden. Daarnaast moet de weggevallen kennis weer gecompenseerd worden. Dit vergt extra kosten.



Het gebeurt nog veel te vaak dat medewerkers, waarvan men van mening is dat ze niet functioneren, op een zijspoor worden gezet of ontslagen. In de meeste gevallen is er dan sprake van een grove kapitaalsvernietiging doordat medewerkers doorbetaald moeten worden of een afvloeiingsregeling krijgen. Naast deze kosten, komen uiteraard nog de kosten voor het werven en opleiden van een nieuwe medewerker. Al met al lopen de kosten al gauw in de vele “tonnen”. Naast de directe financiële schade ontstaat er meestal nog indirecte schade. De overige medewerkers voelen zich onveilig en de resultaten van deze medewerkers zullen dus minder worden (zie hoofdstuk piramide van Maslow).

In de meeste gevallen kan deze schade beperkt worden door een betere aanpak. Indien de medewerker echt niet functioneert, is het zaak om een goed dossier op te bouwen. Met een goed dossier is een ontslagprocedure eenvoudig en goedkoop. Nog beter is het om met de medewerker het gesprek aan te gaan. Op die manier kan worden achterhaald waarom de medewerker niet naar wens functioneert. Afhankelijk van de oorzaak kan een mensgerichte, en voor alle partijen goede oplossing, worden gezocht. Zo kan er een ontwikkeltraject worden gestart. Ook kan gezocht worden naar een beter bij de medewerker passende functie binnen of buiten de eigen organisatie.

In de meeste gevallen kan op deze wijze een passende oplossing worden gevonden die voor alle partijen acceptabel is, aanzienlijk goedkoper is en minder imagoschade aanricht. Voorwaarde is wel dat je als leidinggevende bereid bent om er een aantal uren tijd in te investeren. Wellicht zijn dit de meest rendabele uren van je hele carrière.



9. Piramide van Maslow.

De piramide van Maslow is een door Abraham Maslow gepubliceerde hiërarchische ordening van behoeften.



Fig. .De behoeftepiramide van Maslow.

Maslow onderscheidt de volgende behoeften:

1. Organische of **lichamelijke** behoeften oftewel primaire levensbehoeften. Hieronder vallen ondermeer de behoefte aan slaap, voedsel, drinken, het uitscheiden van ontlasting en seks.
2. Behoeftte aan **veiligheid en zekerheid**. Hierbij kan gedacht worden aan huisvesting, werk, relaties en verzekeringen.
3. Behoeftte aan **sociaal contact**. Behoeftte aan vriendschap, liefde en positiefsociale relaties.
4. Behoeftte aan **waardering, erkenning** en zelfrespect, die de competentie en het aanzien (status) in groepsverband (sociaal verband) verhogen.



5. Behoeftte aan zelfverwezenlijking of zelfactualisatie. De behoefte om persoonlijke en mentale groeimogelijkheden te ontwikkelen.

Maslow verdeelt de vijf niveaus van behoeften in twee categorieën, namelijk:

- De lagere fundamentele behoeften, bestaande uit de lichamelijke behoeften en de behoefte aan veiligheid en zekerheid.
- De hogere fundamentele behoeften, bestaande uit de behoefte aan sociaal contact, behoefte aan waardering en erkenning en zelfontplooiing.

Vervolgens stelt Maslow dat;

- een persoon pas zal groeien (zelfontplooiing) als hij de fundamentele behoeften bevredigd heeft.
- bevredigde behoeften niet langer functioneren als effectieve prikkels om mensen tot bepaald (werk)gedrag aan te zetten.

Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende?

- ✓ In onze maatschappij wordt in principe altijd voldaan aan de lichamelijke behoefte. Dit staat ontplooiing van de medewerker dus niet in de weg.
- ✓ Blijkbaar is het voor een medewerker belangrijk om zich veilig te voelen. Willen we dus dat een medewerker tot ontplooiing (groei in functioneren) komt dan moeten we zorgen dat deze zich veilig voelt. Dit kan door ruimte te bieden om fouten te maken en er van te leren. Directief leidinggeven en straffen werkt dus averechts. Het geeft de



leidinggevende voor de korte termijn een goed gevoel, maar blokkeert, zeker bij herhaling, de ontwikkeling van de medewerker.

- ✓ Geld is een voorwaarde om een medewerker aan te trekken. Om een medewerker tot ontplooiing te laten komen is het van belang om als leidinggevende aan een goede relatie met de medewerker te werken en de medewerker te laten merken dat je zijn inzet waardeert.

Praktijkvoorbeelden

In veel organisaties treft u ze aan. De mopperende, chagrijnige en de dagen tot zijn pensioen tellende medewerker. Zo vaak en/of ernstig terecht gewezen door de leidinggevende dat de angst is toegeslagen. Er is een Pavlov effect ontstaan. Als ik onder de 'radar' blijf, kan mij niets gebeuren. Als ik nieuwe dingen probeer, loop ik het risico om afgestraft te worden. Aan de fundamentele behoefte van veiligheid en zekerheid wordt niet voldaan.

Een heel concreet voorbeeld heb ik meegemaakt in mijn carrière als leidinggevende. Een medewerker van een buitendienst die voldoende intelligent was. Het lukte me maar niet om deze medewerker uit te laten groeien tot een volwaardige medewerker. Op een dag kwam ik er toevallig achter dat deze medewerker geen huisvesting had en in een onverwarmde caravan woonde. Met de piramide van Maslow in het achterhoofd realiseerde ik me dat dit niet goed ging komen. De fundamentele behoefte van veiligheid en zekerheid was niet vervuld, waardoor de ontplooiing niet op gang kwam. De medewerker was met zijn gedachte meer bij de vraag; hoe ga ik vanavond mijn voeten warmen?



Plané Advies

Het wordt door medewerkers op prijs gesteld als je als leidinggevende minimaal eens per dag even binnen loopt en een kort praatje maakt. Medewerkers voelen zich gewaardeerd en er ontstaat een band met de leidinggevende. Medewerkers blijken hierdoor ook eerder bereid om een tegenprestatie te leveren.



10. X-Y theorie van McGregor.

De theorie van Douglas McGregor gaat uit van twee typen leidinggevendenden, onderscheiden op basis van hun mensbeeld.

Het X-type gaat uit van een negatief mensbeeld. Medewerkers zijn lui, willen werk zoveel mogelijk vermijden, hebben weinig ambitie, vermijden verantwoordelijkheid, zijn weinig dynamisch en verstandig en willen geen veranderingen.

Het resultaat is dat dit type leidinggevendenden een autoritaire stijl aannemen en focussen zich op bestraffing, beloning en strikte controle.

Het Y-type gaat ervan uit dat mensen van nature graag werken, zichzelf onder controle kunnen houden en creatief zijn.

Dit type leidinggevende zal op een coachende wijze leidinggeven.

Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende?

- ✓ Een leidinggevende met een negatief mensbeeld is niet geschikt als coachend leidinggevende.
- ✓ Selecteer bij het aanstellen van een leidinggevende, voldoende op het aanwezige mensbeeld om te bepalen of een leidinggevende geschikt is voor uw organisatie.



Praktijkvoorbeelden

Tijdens een sollicitatiegesprek voor een leidinggevende voor de buitendienst van een gemeente kwam het onderwerp organisatieontwikkeling aan de orde. De kandidaat gaf aan dat in de gemeente waar hij werkte in het verleden ook een ontwikkelingstraject was uitgevoerd bij de buitendienst. Dit traject was echter mislukt en daarom vroegtijdig afgebroken.

Op de vraag waarom dit volgens hem mislukt was, kwam het volgende antwoord: De medewerkers van de buitendienst begrepen het niet. Ze waren daar te dom voor.

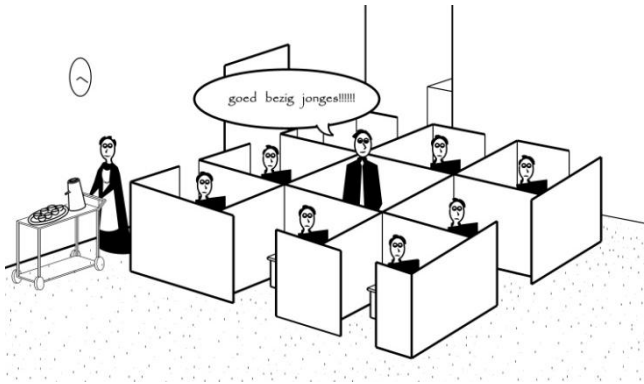
Na dit antwoord hebben we het sollicitatiegesprek zo snel mogelijk afgerond en de kandidaat bedankt voor zijn komst. Het was zonneklaar dat deze kandidaat niet in staat was om coachend leiding te geven.

Vragen met als doel om het mensbeeld van de kandidaat te achterhalen, zijn essentieel bij de zoektocht naar een coachend leidinggevende.



11. Satisfiers en dissatisfiers

Herzberg heeft onderzoek gedaan naar de werksituaties waarmee medewerkers tevreden of ontevreden waren en wat hen motiveerde tot het leveren van prestaties. Hierbij maakte Herzberg onderscheid in twee groepen.



Satisfiers (tevredenheidfactoren/intrinsieke factoren):

- het leveren van (zichtbare) prestatie, succes;
- erkenning krijgen;
- plezierig werken;
- verantwoordelijkheid;
- positieverbetering (status, promotie).

Dissatisfiers (ontevredenheidfactoren/extrinsieke factoren):

- slecht bestuur en beleid;
- incompetent taakgericht en interpersoonlijk leiderschap;
- slechte relaties met collega's;
- slechte fysieke werkomstandigheden;
- laag salaris.



Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende?

- ✓ Zorg voor een plezierige werkomgeving met voldoende inhoudelijke uitdaging en verantwoordelijkheid voor de medewerker.
- ✓ Het (negatieve) gedrag van de leiding heeft een grote (negatieve) invloed op de prestaties van medewerkers.

Praktijkvoorbeelden

Als we er goed over nadenken zijn het eigenlijk allemaal open deuren. Iedereen zal dan ook zelf de nodige voorbeelden bij de satisfiers en dissatisfiers kunnen bedenken.

Helaas zijn in de praktijk veel managers hier niet echt mee bezig. De waan van de dag regeert. De inhoudelijke zaken gaan voor. Die miljoenenklus is nu even belangrijker. De kwartaalrapportage moet nu eerst klaar.

Leidinggeven is echter een serieuze zaak. De tevredenheid van de medewerkers is essentieel voor de resultaten van de organisatie. Als de medewerkers tevreden zijn, zullen de resultaten vanzelf komen.

Delegeer dus als leidinggevende voldoende taken om zelf tijd vrij te maken om bezig te zijn met leidinggeven. Beoordeel continu de satisfiers en dissatisfiers en grijp zo nodig in. Bespreek ze in werkoverleggen en in beoordelings- en functioneringsgesprekken.



12. Feedback

Feedback = terugkoppeling (een mededeling aan iemand, die hem informatie geeft over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren). Feedback kan positief of negatief zijn.

Functies van terugkoppeling (feedback) =

- Ondersteunen, bevestigen en bevorderen positief gedrag;
- het corrigeert gedrag dat de betreffende groep of persoon niet verder helpt of dat onvoldoende aansluit bij de afgesproken doelstellingen;
- het verduidelijkt de verwachtingen en verhoudingen tussen personen en helpt om de ander beter te begrijpen.

Criteria waaraan feedback moet voldoen om effectief te zijn =

- de feedback moet betrekking hebben op waargenomen en aanwijsbaar gedrag van de ander en niet op persoonlijkheidskenmerken;
- feedback moet een beschrijving zijn, in tegenstelling tot een interpretatie van of oordeel over het gedrag;
- feedback moet specifiek zijn en niet algemeen (het moet gericht zijn op concrete, specifieke en duidelijk omschreven gedragingen);
- de feedback zal effectiever zijn als de tijd die ligt tussen het feedback geven en het gedrag waarop feedback betrekking heeft, zo kort mogelijk is;
- feedback moet de ontvanger in staat stellen iets met de informatie te doen;
- de feedback moet geformuleerd worden op een manier die de ander uitnodigt om te reageren.



In tegenstelling tot kritiek heeft feedback betrekking op het gedrag en niet op de persoon. Hiermee is feedback dan ook effectiever dan kritiek. Het is immers makkelijker om gedrag aan te passen.

Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende?

- ✓ Voor een leidinggevende is het geven van feedback één van de belangrijkste instrumenten waarover je beschikt. Het is dan ook heel belangrijk om deze vaardigheid te trainen en te beheersen.
- ✓ Het geven van feedback is effectiever dan het geven van kritiek.

Praktijkvoorbeelden

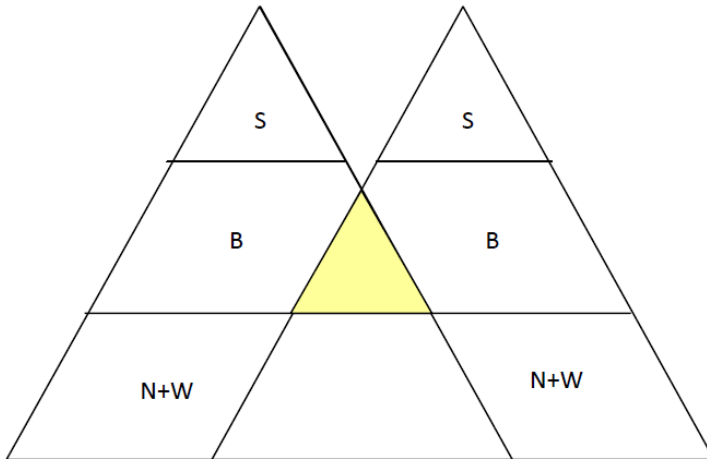
Iedereen heeft ervaring met het ontvangen van kritiek en weet dan ook dat het niet fijn is om kritiek te krijgen.

Ook feedback ontvangen is iets waar veel mensen moeite mee hebben. Het raakt tenslotte toch jezelf. Het is echter belangrijk om voor ogen te houden dat (goede) feedback iets is waar je van kunt leren, zonder schoolgeld te hoeven betalen.

Als leidinggevende kom je vaak in de verleiding om kritiek te geven. Dat gaat lekker snel. Je hoeft er niet lang over na te denken en het lucht vaak even op. Het grote nadeel van kritiek is echter dat de medewerker er door gedemotiveerd kan raken en niet in staat wordt gesteld om er constructief mee aan de slag te gaan. Het is dus belangrijk om, door te investeren in het geven van feedback, de medewerker te laten leren.



13. Standpunten en belangen



S = Standpunt

B = Belang

N+W = Normen en Waarden.

De standpunten van partijen kunnen dusdanig ver uit elkaar liggen, dat het moeilijk is om tot een voor alle partijen acceptabele oplossing te komen. Als we naar de onderliggende belangen kijken, dan is de kans groot dat we gezamenlijke belangen (de gouden driehoek) aantreffen. Vanuit deze gezamenlijke belangen kunnen we veelal wel tot een voor alle partijen acceptabele oplossing komen.



Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende?

- ✓ Als de standpunten verschillen is het lastig om tot een door alle partijen gedragen oplossing te komen.
- ✓ Door de onderliggende belangen te inventariseren kan een gedeeld belang worden ontdekt. Vanuit dit gedeelde belang kan dan een oplossing worden gezocht.
- ✓ Door een oplossing te zoeken vanuit een gedeeld belang, ontstaat meer draagvlak voor de oplossing.
- ✓ Door een oplossing te zoeken vanuit een gedeeld belang, ontstaan meer oplossingsrichtingen.

Praktijkvoorbeelden

Door een gemeenteraad wordt opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren naar de mogelijkheden om het beheer en onderhoud over te dragen aan een afvalverwijderingsbedrijf. Het personeel van de gemeente ziet dit absoluut niet zitten.

Als we naar de standpunten kijken dan liggen deze ver uit elkaar. De gemeenteraad wil het beheer en onderhoud overdragen en het personeel wil dit absoluut niet.

Als we naar de onderliggende belangen gaan kijken dan zien we dat het doel van de gemeenteraad is, om de kosten te reduceren zonder concessies te doen aan de kwaliteit. Het personeel wil graag betrokken blijven bij de gemeente en wil haar toekomst veilig stellen.

Als we hier op inzoomen dan zijn er een aantal gezamenlijke belangen te destilleren. De gemeenteraad wil de kosten reduceren om de lasten voor de burger te verlagen. De medewerkers willen de kosten reduceren om hun baan als medewerker van de gemeente



Plané Advies

veilig te stellen. De gemeenteraad wil geen concessies doen aan de kwaliteit. De medewerkers willen vanuit hun betrokkenheid de huidige kwaliteit vasthouden.

Ondanks dat de standpunten ver uit elkaar liggen, komen de onderliggende belangen wel deels overeen. Vanuit deze gezamenlijke belangen zijn er meerdere oplossingen (standpunten) mogelijk die voor beide partijen acceptabel zijn.

Zo kan er gekeken worden naar het verbeteren van bedrijfsprocessen, samenwerking met andere afdelingen of andere gemeenten, bij natuurlijk verloop van medewerkers, werkzaamheden “ in de markt zetten”, enz.

Door je te verdiepen in de belangen ontstaat er dus een heel scala aan mogelijke oplossingen (standpunten) voor een ogenschijnlijke patstelling.



14. Projectmatig werken

Er zijn al heel wat meters boeken geschreven over projectmatig werken. Je kunt er zelfs speciale opleidingen voor volgen en jezelf laten certificeren. Ik zal me daarom nu beperken tot de hoofdlijnen.

In de definities van projecten komen de volgende kreten veel voor:

- Vooraf bepaald doel
- Begin en eindtijd
- Vooraf bepaalde middelen
- Fasering
- Divergeren en convergeren
- Integraal

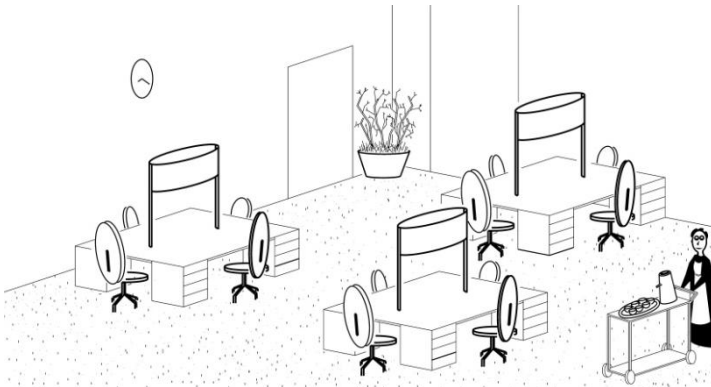
In veel organisaties wordt gebruik gemaakt van projectmatig werken. Toch zijn niet alle organisaties hierin succesvol. Hieronder een opsomming van wat zoal belangrijk is om projectmatig werken succesvol te maken:

- Er wordt een opdrachtgever aangewezen. Bij het projectmatig werken is het belangrijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Zonder opdrachtgever kan een project uitgroeien tot een ongeleid projectiel.
- De opdracht dient helder op papier vastgelegd te worden. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer dienen zich hieraan te conformeren. De opdrachtnemer dient kritisch te zijn ten aanzien van de haalbaarheid voordat hij een opdracht aanvaard.
- Scopewijzigingen (afwijkingen van de opdracht) dienen vooraf aan de opdrachtgever ter besluitvorming te worden voorgelegd.
- In de hele organisatie moet men bekend zijn met projectmatig werken.



Plané Advies

- Er dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt met de lijnorganisatie. De lijnorganisatie stelt de projectmedewerkers beschikbaar. De inhoudelijke beslissingen worden genomen in de projectorganisatie.
- Binnen de projectorganisatie moet duidelijkheid bestaan over de rollen, taken en bevoegdheden van de projectgroepleden.



Wat kunnen we hiervan leren als leidinggevende?

- ✓ Zorg dat iedereen in de organisatie bekend is met projectmatig werken om conflicten met de lijnactiviteiten te voorkomen.
- ✓ Zorg dat projectleiders voldoende zijn toegerust om hun taak te kunnen volbrengen.
- ✓ Zorg voor voldoende (beleids)kaders voor de projecten.



Praktijkvoorbeelden

Een voor vele sprekend voorbeeld van het omgaan met projectmatig werken is wellicht de bouw van een huis. Voor de meeste mensen is het bouwen van een huis geen dagelijkse kost. We huren dan ook een projectleider in, in de vorm van een architect, bouwcoördinator of bouwbegeleider. Deze is deskundig en weet hoe hij een dergelijk project moet aanpakken.

Voordat de “projectleider” aan de slag kan, moeten we wel wat randvoorwaarden meegeven. We willen ten slotte niet eindigen in een lemen hutje op de hei.

Vooraf worden afspraken gemaakt over het budget, de locatie waar we gaan bouwen, de bouwstijl, de grote van de woning, het aantal slaapkamers, enz. Met deze kaders kan de “projectleider” aan de slag.

Dit betekent niet dat we niets meer horen van de “projectleider” totdat het project gereed is. De “projectleider” laat ons het schetsontwerp vaststellen, laat ons het definitieve plan vaststellen, betreft ons bij de keuze van materialen, laat ons mee de keuken uitzoeken en informeert ons over problemen en financiële tegenvallers.

De ‘projectleider’ zorgt dus dat we als opdrachtgever invloed kunnen uitoefenen op het eindresultaat. Het is tenslotte zo, dat diegene die betaald ook bepaald. Als “projectleider” ben je diensverlenend en zorg je dat de klant ontzorgd wordt en tevreden is over het eindresultaat, zonder tussentijdse verrassingen.



15. Trends en tovermiddelen

Ook in organisaties hebben we er last van. Je moet wel meedoen met de laatste trends. Organisatieadviseurs lopen, zeker in een slappe tijd, te leuren met oplossingen waarover u beslist moet beschikken. In dit hoofdstuk zullen een aantal van deze trends en “tovermiddelen” de revue passeren.

Structuurveranderingen

Nog steeds bestaat de misvatting dat problemen in de organisatie opgelost kunnen worden met structuurveranderingen. Hierbij wordt voorbijgegaan aan de definitie van organisatie. Een samenwerkingsverband van **mensen** die gezamenlijk trachten een doel te bereiken. Het belangrijkste bestandsdeel van de organisatie is de mens. Willen we een organisatie verbeteren dan moeten we ons focussen op de mens en niet op de structuur. Het veranderen van het gedrag van mensen is echter best moeilijk. Vaak wordt dan ook gevluht in structuurveranderingen.

Ook de politiek vlucht graag in structuurveranderingen. Er zijn zelfs politici die ons hele democratische bestel op de schop willen nemen, in de hoop dat het dan ineens beter gaat met ons land. Het blijven echter de mensen die voor het succes moeten zorgen. Hierbij moeten mensen zo goed mogelijk gefaciliteerd worden. Een gevolg daarvan zou kunnen zijn dat aanpassingen aan de structuur wenselijk zijn.

Als aanpassingen aan de structuur wenselijk zijn, verdient het de voorkeur om deze veranderingen zoveel mogelijk organisch tot stand te brengen. Door de veranderingen organisch aan te brengen ontstaat zo min mogelijk bijkomende schade en ontstaat de minste schade aan de bedrijfsvoering.



Programmamanagement.

Als we de grip op de organisatie kwijt dreigen te raken, of deze al lang kwijt zijn, dan wordt het tijd voor een wondermiddeltje. Programmamanagement. We gooien van alles op een hoop, doen er een strik omheen en maken daar iemand (de programmamanager) verantwoordelijk voor. Op die manier kunnen we altijd iemand afrekenen als het fout gaat. De programmamanager zal zich dan vol overgave op zijn afgesproken taken storten. Het lijkt verdacht veel op het bonussysteem bij de banken, waar iedereen schande van spreekt. Als de targets maar gehaald worden, al het andere is daaraan ondergeschikt.

De problemen ontstaan vervolgens als er een vraag binnenkomt die niet voorzien is in het programma. In dat geval zal niemand zich verantwoordelijk voelen en valt het probleem “tussen de wal en het schip”, met alle gevolgen van dien.

Programmamanagement kan een hulpmiddel zijn om de organisatie te ordenen. Het grote gevaar schuilt in een te rigide hantering ervan.

Verandermanagement.

Voordat de crisis begon was het een “must” om verandermanagers in te huren. Deze verandermanagers gingen dan vol enthousiasme aan de slag met zogenaamde cultuurveranderingstrajecten. Binnen de gestelde tijd moet dan de cultuur in de organisatie worden veranderd. Omdat we nu minder budget hebben, gaan we geen verandermanagers meer inhuren. We sturen de zittende managers op een cursus verandermanagement en gaan nu zelf aan de slag met verandermanagement. Ondanks alle inspanningen van zowel ingehuurd verandermanagers als van de eigen managers lukt het



uiteindelijk maar niet om de cultuur te veranderen. Hoe komt dat dan toch?

Cultuurverandering is geen doel en geen middel maar een gevolg. Het gaat tenslotte om de prestaties van de organisatie en het zal de klant een zorg zijn wat de cultuur in uw organisatie is.

Het doel zou moeten zijn om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Als we de prestaties van een organisatie willen verbeteren moeten we kijken naar de werkprocessen en de wijze waarop deze worden uitgevoerd. Als we de prestaties van een auto willen verbeteren, gaan we toch ook kijken naar de afstellingen van de motor en de wielophanging en niet naar de cultuur(merk).

Als we verbeteringen in de werkprocessen en de wijze van uitvoeren van die werkprocessen, hebben uitgevoerd, zou dit zo maar kunnen resulteren in een andere cultuur van de organisatie.

Groot voordeel van deze aanpak is dat we geen tijd en geld hoeven te verknoeien aan cultuurveranderingstrajecten (die toch mislukken) en met de medewerkers in gesprek kunnen raken over hun gedeelde passie. Het werk is namelijk de enige passie waarvan bekend is dat alle medewerkers deze delen.



16. Stellingen en uitspraken

In dit hoofdstuk worden een aantal stellingen en uitspraken opgesomd, die de moeite waard zijn om over na te denken.

Fayol's "leidinggevende zijn is geen aangeboren gave doch kan geleerd worden".

Mayo "Bij elke verandering van de werkomstandigheden neemt de productie toe, ongeacht de aard van de verandering".

Likert "Participerende of ondersteunende leidinggevendens onderscheiden zich door hoge productiviteit, lage kosten, laag verloop en verzuim en een hoge mate van motivatie en satisfactie bij de medewerker".

" mensgerichtheid en resultaatgerichtheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden".

"De totale loonkosten bedroegen in 2010 in Nederland 300 miljard euro. Als we de kwaliteit van leidinggeven een paar procent kunnen verbeteren levert dit de Nederlandse maatschappij miljarden Euro's per jaar op"

"Slecht leidinggeven is een vorm van mishandeling"

"In Nederland zijn er ruim 900.000 werknemers met burn-outklachten". Hoge werkdruk, weinig zeggenschap over het werk en geringe steun van collega's en leidinggevendens maakt de kans op burn-out groter.

"De indeling van een kantoor heeft invloed op de cultuur in de organisatie". Zijn architecten van kantoorgebouwen zich hiervan bewust?



17. Nawoord

Leidinggeven is onderhevig aan evolutie.

In het stenen tijdperk kenden we een stamleider die bepaalde wat er gebeurde en deed wat goed was voor de leden van de stam. Hierbij werd hij bijgestaan door “deskundigen” die hem adviseerden in de vorm van medicijnmannen.

Door de stamhoofden en medicijnmannen werden goden geïntroduceerd om hun argumenten kracht bij te zetten en de leden van de stam het gewenste gedrag op te leggen.

In latere tijden hebben we deze deels vervangen en/of aangevuld met regels en wetten met de daarbij behorende sancties.

Deze vorm van leidinggeven heeft lang standgehouden en tegenwoordig komen we deze vorm nog steeds tegen. Het verschil is dat de medicijnman vervangen is door wetenschappers, organisatiedeskundigen, communicatiedeskundigen en dergelijke. Verder wordt de leidinggevende aangesteld in plaats van door geboorte de positie te verwerven.

In sommige, minder ontwikkelde delen van de wereld is er in de vorm van leiderschap weinig veranderd. Er beginnen echter ook in deze delen van de wereld steeds meer haarscheurtjes te komen in deze vorm van leidinggeven. Dit leidt dan ook veelvuldig tot revoluties.

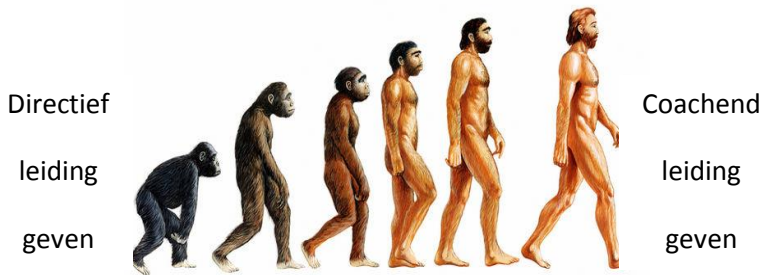
Gelukkig gaat het in de “westerse” wereld wat geleidelijker. Hier en daar zijn leiders serieus bezig met veranderingen. Er wordt serieus gewerkt aan Human Resource Management. De medewerker wordt centraal gesteld. Er wordt een coachende stijl van leidinggeven



Plané Advies

geïntroduceerd. Een missie en visie wordt opgesteld en gecommuniceerd met de medewerkers.

Helaas gaat het niet altijd zo snel als we zouden willen. Sommige leidinggevende zitten niet te wachten op deze veranderingen. Het zijn net mensen. Ze willen graag alles bij het oude houden en zijn bang voor de veranderingen. Om de schijn op te houden worden er wel moderne termen gebruikt, maar blijft alles verder bij het oude.



Hallo leidinggevende.

Doe met ons mee en ga ook rechtop lopen.



18. Bronvermelding:

- www.wikipedia.nl.
- www.encyclo.nl.
- de Manager leer/ en praktijkboek van R. ten Bos en M.A.J.W. van der Ham, vierde herziene druk 2003.
- Lesmateriaal van het ISBW.
- Gids voor het toepassen van het INK-magementmodel, 2002.
- De praktijk.