

VERBETERINGSGERICHT LEIDINGGEVEN

ROB BERTELS

1 SITUATIE

Leidinggeven aan verandering - of beter gezegd: continue verbetering - vraagt van de manager van vandaag het vermogen om zowel krachtig te sturen op de gewenste resultaten als tegelijkertijd ruimte te geven aan medewerkers om zélf invulling te kunnen geven aan de realisatie van deze resultaten. Dit principe van sturen én loslaten is zeker geen gemakkelijke opgave en vraagt van de manager een effectief samenspel van een groot aantal vaardigheden.

Concreet moet er sprake zijn van een integratie van zowel sturende vaardigheden (richting geven vanuit uw verantwoordelijkheid als manager) als vaardigheden die de ontwikkeling van zelforganisatie (ruimte geven aan de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers) bevorderen. Het gaat hier dus om een 'én-én stijl'. Dat wil zeggen een stijl waarin én het effectief hanteren van sturende vaardigheden én tegelijkertijd het effectief hanteren van zelforganiserende vaardigheden evenwichtig ontwikkeld zijn.

De belangrijkste - zowel sturende als zelforganiserende - vaardigheden zijn voor u samengevat in onderstaand schema.

Sturende vaardigheden	EN	Zelforganiserende vaardigheden
<p><i>Analytisch vermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoofd- en bijzaken scheidend - Complexiteit reducerend 		<p><i>Creativiteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vernieuwend/innovatief - Origineel en vindingrijk
<p><i>Synthetisch vermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grote lijnen kunnen zien - Verbanden leggend 		<p><i>Sociabiliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tot samenwerking brengend - Motiverend, enthousiasmerend
<p><i>Leiderschap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Overzicht, profilerend - Overtuigend 		<p><i>Inlevingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gevoel voor verhoudingen - Actief luisterend
<p><i>Daadkracht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Besluitvaardig - Efficiency en organisatievermogen 		<p><i>Aanpassingsvermogen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibel bij veranderingen - Sociale souplesse
<p><i>Initiatief</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondernemend - Grijpt kansen 		<p><i>Coöperativiteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Consensus gericht - Bereid tot overleg/samenwerkend

<p><i>Stevigheid/vasthoudendheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Weerstand biedend - Kunnen incasseren 	<p><i>Delegeren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers effectief inschakelend - Heeft vertrouwen in de ander
<p><i>Planning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig werkend - Met prioriteiten en tijdschema 	<p><i>Sociale gerichtheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contactgericht - Open, empathisch (aardig)
<p><i>Controleren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bewaken van de voortgang - Overzicht over het geheel bewaren 	<p><i>Communicatieve vaardigheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Beheerst gesprekstechnieken - Kan helder presenteren
<p><i>Evenwicht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Onafhankelijk/eigen mening - Heeft zelfvertrouwen - Beheersing/zelfverzekerd 	<p><i>Exploreren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gericht op voorstellen - Zoekt naar gemeenschappelijk belang - Speelt met alternatieven

Weet u hoe u scoort op bovenstaande vaardigheden? Zijn uw sturende vaardigheden meer of minder ontwikkeld dan uw zelforganiserende vaardigheden of zijn beide kanten in uw stijl in evenwicht aanwezig? Welke vaardigheden vragen bij u om een gerichte verdere ontwikkeling, om nog effectiever leiding te geven aan de gewenste verbeteringen in uw organisatie?

2 TEST

In de onderstaande vragenlijst treft u steeds twee beweringen in combinatie met elkaar aan. Omcirkel van elke combinatie de bewering die u het meest van toepassing vindt op uzelf.

Ook als beide beweringen juist allebei wel of juist niet op u van toepassing zijn, kiest u de bewering die toch het meest op u van toepassing is. U moet dus altijd een keuze maken.

- 1 A Ik heb een groot zelfvertrouwen.
 B Ik ben origineel en vindingrijk.
- 2 A Bij problemen zoek ik altijd weer naar alternatieven.
 B Ik pak mijn zaken altijd heel planmatig aan.
- 3 A Ik heb graag gezelschap om mij heen.
 B Ik heb een groot incasseringsvermogen.
- 4 A Ik ben een ondernemend type.
 B Op veranderingen speel ik flexibel in.

- 5 A Ik heb een duidelijke eigen mening.
 B Ik kan mensen goed motiveren/enthousiasmeren.
- 6 A Ik kan een boodschap goed presenteren.
 B Ik kan mensen goed overtuigen.
- 7 A Ik kan gemakkelijk knopen doorhakken (beslissingen nemen).
 B Ik heb vertrouwen in een ander.
- 8 A Ik ben c.q. werk voorstelgericht.
 B Ik houd het overzicht over het grotere geheel.
- 9 A Ik ben een aardig en open persoon.
 B Als ik kansen zie, dan benut ik deze.
- 10 A Ik kan goed organiseren.
 B Ik kan goed luisteren.
- 11 A Ik houd de voortgang goed in de gaten.
 B Ik ben vernieuwend en creatief in mijn aanpak van zaken.
- 12 A Ik kan hoofd- en bijzaken goed van elkaar scheiden.
 B Ik heb een goed inlevingsvermogen en voel verhoudingen goed aan.
- 13 A Communicatie met anderen gaat mij goed af.
 B Ik kan goed prioriteiten stellen.
- 14 A Ik heb overwicht op mensen.
 B Ik kan goed delegeren.
- 15 A Ik streef altijd naar overleg en consensus.
 B Ik blijf overeind bij sterke druk.
- 16 A Ik houd de zaken onder controle.
 B Ik kan goed samenwerken.
- 17 A Ik kan mij goed aanpassen aan anderen.
 B Ik heb een goed ontwikkeld analytisch vermogen.
- 18 A Ik leg snel onderlinge verbanden.
 B Ik ben een teamplayer.

3 DIAGNOSE

Neem uw omcirkelde antwoorden over in de onderstaande lijst en tel per kolom uw score op.

	Sturende vaardigheden
1	A
2	B
3	B
4	A
5	A
6	A
7	A
8	B
9	B
10	A
11	A
12	A
13	B
14	A
15	B
16	A
17	B
18	A

	Zelforganiserende vaardigheden
	B
	A
	A
	B
	B
	B
	B
	A
	A
	B
	B
	B
	A
	B
	A
	B
	A
	B

Totaal _____

Totaal _____

4 ADVIES

Met de antwoorden en score op de bovenstaande test ontstaat een praktisch bruikbaar toetsingskader, dat gehanteerd kan worden bij de inschatting van uw potentieel op het gebied van verbeteringsgericht management.

Krijgt u een min of meer gelijke score, d.w.z. circa 9 op de sturende vaardigheden en ook circa 9 op de zelforganiserende vaardigheden?

Advies: deze gelijke score geeft aan dat uw vaardigheden evenwichtig ontwikkeld zijn. Een dergelijk evenwicht biedt de meest waardevolle basis voor een effectief verbeteringsgericht leiderschap. In principe hebt u de gewenste vaardigheden in huis; het is nu alleen de kunst de juiste vaardigheden ook op de juiste momenten in te zetten. Uw omgeving kan dat het beste beoordelen, beter dan u zelf daartoe in staat bent. Organiseer dus op geregelde basis gerichte feedback van collega's, uw medewerkers en/of uw direct leidinggevende, waarin u hen aan de hand van concrete praktijksituaties vraagt om een beschrijving en beoordeling van uw gedrag in de gegeven situatie. Vraag hen daarbij ook nadrukkelijk om eventuele tips en alternatieven.

Vertonen uw scores een ongelijke verdeling over de beide kolommen? En zoekt u daarom naar concrete mogelijkheden om specifieke - sturende of zelforganiserende - vaardigheden verder te ontwikkelen?

Advies: besteed bewust en gericht aandacht aan datgene wat het laagste scoort: uw sturing of uw zelforganisatie. Kijk nog eens naar de betreffende vaardigheden (zie onder 'Situatie') om welke vaardigheden het vooral gaat bij uw sturing of uw zelforganisatie. Bepaal vervolgens aan welke aanscherping van vaardigheden juist u vooral behoefte hebt. Ontwikkel ten slotte de gewenste vaardigheden, door een gerichte opleiding, training en/of coaching te selecteren met behulp van de onderstaande suggesties.

Als vooral uw sturende vaardigheden lager scoren, overweegt u dan eens een gerichte opleiding, training of coaching op het gebied van

- strategisch denken en het ontwikkelen van visie
- overtuigend presenteren
- overleg- en besluitvaardigheid
- onderhandelen en conflicthantering
- omgaan met weerstanden
- planmatig- en projectmatig werken
- timemanagement, planning en organisatie.

Als vooral uw zelforganiserende vaardigheden lager scoren, overweegt u dan eens een gerichte opleiding, training of coaching op het gebied van

- samenwerken
- delegeren
- creativiteit
- inspireren, motiveren en enthousiasmeren
- communicatie, gesprekstechnieken en actief luisteren
- onderhandelen en m.n. explorerend vermogen
- coachend leiderschap.

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Met Man en Macht, aanpak en instrumenten van continue resultaatverbetering, R.M.J. Bertels en W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 1994

Dit boek biedt een uitgebreide beschrijving van de balans 'sturing-zelforganisatie', inclusief een overzicht van praktische handvaten en instrumenten voor het (verbeteringsgericht) leidinggeven aan continue resultaatverbetering.

Verandermanagement, W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 1997

In dit boek treft u een verdere beschrijving aan van de balans 'sturing - zelforganisatie', inclusief historische context.

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, S.R. Covey, Uitgeverij Contact, 1995

Dit boek geeft u een inspirerende kijk op het leiderschap van de toekomst.

Websites

www.management.net

Deze website biedt een keur aan interessante achtergrondartikelen en een interactieve uitwisseling van ervaringen van, voor en door managers.

www.personeelsnet.nl

Deze startpagina biedt vele interessante links naar relevante (achtergrond-) informatie op het gebied van (verbeteringsgericht) leidinggeven, alsmede verdere informatie over de belangrijkste competenties voor leidinggeven.