

SMART MANAGEMENT

Roger Lenssen

Balans tussen het ontwikkelen
van organisatie en individu



UITGEVERIJ QUIST

SMART MANAGEMENT

Balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu

Voor meer informatie en bestellingen:

Uitgeverij Quist

Postbus 1061

2260 BB Leidschendam

Tel. 070-3270068

info@quist.nl

www.quist.nl

SMART MANAGEMENT

Roger Lenssen

Balans tussen het ontwikkelen
van organisatie en individu

9

Uitgegeven door: Uitgeverij Quist, Leidschendam
Omslagontwerp en vormgeving: jacky-o
Tekstcorrectie: Richard Heeres

Copyright © 2012 Uitgeverij Quist, Roger Lenssen
2^e druk, februari 2012

ISBN 978-90-77983-63-8
NUR 801

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

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	8
1. Inleiding	11
1.1 Van herrijzend Nederland naar herreizend Nederland	11
1.2 Het SMART Management-model	13
2. SMART-filosofie	18
2.1 Het bieden van perspectief	18
2.2 POM	20
2.3 Ombouw, afbouw, opbouw	26
DEEL 1: ORGANISATIEONTWIKKELING	33
3. Organisatievisie- en strategieontwikkeling	34
3.1 Visie- en strategieontwikkeling	35
3.2 Waarden en normen	37
3.3 Proces van visieontwikkeling	39
3.4 Het beleidsplanningsmodel	40
3.5 Waaraan moet het businessplan voldoen?	49
3.6 Het beleidsplanningsmodel: communicatie en werkwijze	51
3.7 Case: Organisatie in de kinderopvang	54
4. Communicatie op organisatieniveau	59
4.1 Communicatie in een bredere context	60
4.2 Communicatie in de context van de organisatie	62
4.3 Hoe geef ik de communicatie over visie vorm?	70
5. Managen van organisatieverandering	73
5.1 Inleiding	73
5.2 Noodzaak tot veranderen	75
5.3 Het veranderingsproces en de kleilaag	82
5.4 Voorwaarden voor een veranderingsproces in een organisatie	86
5.5 Veranderingssnelheid	89

5.6 Veranderingsprocessen en de medewerker	90
5.7 Cultuur en cultuurverandering	94
5.8 Managers en managementstijlen	103
5.8.1 Managementstijlen	103
5.8.2 Basisstijlen van leidinggeven	106
5.8.3 Het ROME-concept	113
5.8.4 Managementstijl in relatie tot de levensfasen van een organisatie	119
5.8.5 Besluitvorming	121
5.8.6 Smart Management-knikkers	124
5.9 Managementontwikkeling	128
5.9.1 Managementontwikkelingstraject	128
5.9.2 Smart coaching	131
6. Continu proces van organisatieverbetering	136
6.1 Anticiperen op de volgende recessie	136
6.2 Het primaire proces	138
6.3 Analyse van het primaire proces	142
6.4 Het ontwerpen van processen	146
6.5 Met kwaliteit en service kom je de wereld rond	148
DEEL 2: INDIVIDUONTWIKKELING	165
7. Persoonlijke ambitieontwikkeling	166
7.1 Droom	166
7.2 Levenscyclus van je carrière	169
7.2.1 Historisch perspectief	169
7.2.2 Accentverschuiving met betrekking tot vakmanschap en carrièreontwikkeling	172
7.3 De persoonlijke ambitie: persoonlijke geaardheid	175
7.4 Persoonlijke doelen, kritische succesfactoren en acties om je ambitie te verwezenlijken	176
7.5 Case: Roger Lenssen	180
8. Communicatie op individueel niveau	184
8.1 Persoonlijke communicatie	184

8.2 Communicatieproces	187
8.3 Persoonlijke communicatie binnen teams	195
8.4 Netwerken	197
9. Managen van jezelf	202
9.1 Zelfmanagementproces	202
9.2 Ontwikkeling van je kennis, vaardigheden en attitude	203
9.3 Persoonlijke ontwikkeling op basis van je leerstijl	205
9.4 Managen van je tijd	206
10. Continu proces van persoonlijke verbetering	212
10.1 Employability	213
10.2 Nieuw employabilitytijdperk	216
10.3 Het 8C-concept	218
11. Balans tussen organisatie en individu	220
11.1 Professie, passie en plezier	221
11.2 Manager als coach	228
11.3 SMART resultaatgericht competentieprofiel	236
Nabeschuwing	249
Bijlagen	251
Bijlage I: Gespreksvaardigheden	251
Bijlage II: Tips voor effectieve communicatie binnen een groep	255
Bijlage III: Communicatiegesprekken	259
Literatuur	273

VOORWOORD

Om perspectief te zien moet je de dingen soms omdraaien.

Dit boek gaat over effectief managen en ondernemen vanuit de praktijk. Het is gebaseerd op wat mij in de afgelopen 25 jaar als organisatieadviseur, manager en ondernemer intensief heeft beziggehouden en nog steeds bezighoudt. Ik heb nu de leeftijd waarop mijn vader vroeger noodgedwongen zijn jas aan de kapstok moest hangen. Als kleermaker was er in de jaren zestig geen droog brood meer voor hem te verdienen, omdat de fabrikanten van confectiekleding goedkoper op de markt konden brengen.

Het bloed kruipt blijkbaar waar het niet gaan kan, want ik vond werk in de confectie. Ik mocht meehelpen aan de opbouw van een bedrijf dat groeide van 3.500 naar 8.000 medewerkers. Maar in het midden van de jaren zeventig zag ik het werk verhuizen naar landen achter het toenmalige IJzeren Gordijn, zoals Polen en Hongarije. Later werd de confectionering overgenomen door Aziatische landen, omdat deze goedkoper konden leveren. De retail nam de functie van de Europese confectie over en ging rechtstreeks inkopen in het Verre Oosten. En weer was er een bedrijfstak in Nederland ter ziele.

In die periode heb ik meegeholpen aan de afbouw van het bedrijf en het zoeken naar een nieuw perspectief voor de organisatie en een deel van haar medewerkers. Hiervan heb ik geleerd dat de productie steeds goedkoper moet, dus efficiënter, en dat die verplaatst zal worden naar landen waar arbeid veel goedkoper is. Naar aanleiding hiervan ging ik me steeds meer verdiepen in organisaties ombouwen en medewerkers perspectief bieden. Dit resulteerde uiteindelijk in de ontwikkeling van de SMART-filosofie. Daarin staat perspectief bieden centraal, gekoppeld aan de ombouw, afbouw en opbouw van organisaties.

Momenteel worden we opnieuw geconfronteerd met grote afbouw en grote uitstroom van productie naar lagelonenlanden. Sinds enige jaren betreft dat ook hoogwaardige productie. Sluitingen en afbouw zijn aan de orde van de dag, de werkloosheid neemt weer fors toe. We willen maar niet leren van het verleden.

Er is gebrek aan visie, durf en daadkracht om zaken te doorbreken en geheel of gedeeltelijk af te bouwen om van daaruit de energie en ruimte te creëren om opnieuw op te bouwen.

Het wordt tijd dat we met zijn allen gaan ombouwen. Een aantal zogenaamde verworvenheden, rechten, waarden en normen moeten overboord om kracht, energie en passie te ontwikkelen om duurzame welvaart te bewerkstelligen. Wat moeten we nu doen om dat voor elkaar te krijgen? Vooral niet wachten totdat het vanzelf goed komt. Individuen en organisaties zullen nu slimmer moeten werken op basis van een duidelijke visie op de toekomst. In dit boek introduceer ik het SMART Management-concept, waarmee ik beoog hieraan een waardevolle bijdrage te leveren. Hierin beschouw ik de balans in de ontwikkeling van individu en organisatie als een cyclisch leerproces. Dat vormt een stabiele basis voor duurzame persoonlijke en organisatorische verandering.

Dit boek expliciteert de samenhang tussen individu- en organisatieontwikkeling. Hierin wisselen de theorie en praktijkcases, voorbeelden en oefeningen elkaar telkens af. Deze zijn vooral gebaseerd op mijn ervaring met organisatieverandering, opgedaan via Smart Group in Vught. Vanwege de praktische bruikbaarheid van de in de praktijk succesvol beproefde modellen, methoden en gereedschappen in dit boek is het zeer geschikt als leidraad voor managers, projectleiders en medewerkers in de industrie, overheid, zakelijke dienstverlening en non-profitsector die zichzelf en hun organisatie succesvol willen verbeteren, ontwikkelen en veranderen. Ook is dit boek erg nuttig voor organisatieadviseurs en interim-managers die betrokken zijn bij reorganisaties, organisatieveranderingstrajecten en coaching van willekeurige verbetertrajecten, evenals voor bedrijfskunde- en economiestudenten aan hogescholen en universiteiten. De modulaire opbouw en de overzichtelijke indeling van het boek bieden je de mogelijkheid de verschillende fasen in het SMART Management-model systematisch te doorlopen.

Het SMART Management-concept heeft mij succesvol op weg geholpen om ook als manager en ondernemer, samen met mijn mensen, een gezonde koers uit te zetten en deze effectief te volgen. Ook heeft het ons in staat gesteld perspectief te bieden aan talrijke individuen en organisaties. Ik hoop dat je voldoende uit

dit boek zult halen om op jouw eigen wijze vorm te geven aan je eigen perspectief en dat van jouw organisatie. Ik wens je veel leesplezier toe.

Tot slot wil ik de volgende mensen graag laten weten dat ik hen dankbaar ben. Änny en Lucien omdat ze me altijd de gelegenheid hebben gegeven mijn passie in het werk te volgen, en mijn SMART-medewerkers om de SMART-filosofie mede mee in de praktijk te brengen. Daarnaast Henriëtte Kikken en Albert Flet-terman, omdat zij een aantal jaren geleden samen met mij een eerste aanzet gaven tot dit boek. Verder Mary van der Sangen, omdat zij altijd paraat heeft gestaan om al mijn wilde ideeën op papier vast te leggen, en Hubert Rampersad, die me heeft geholpen bij de structuur van dit boek en mij kritische feedback heeft gegeven.

Wil jij feedback geven op de inhoud van dit boek? Ik nodig je hiertoe van harte uit: roger.lenssen@smartgroup.nl

Roger Lenssen

Vught, 22 maart 2010

1. INLEIDING

Je kunt mensen niet motiveren, enkel inspireren.

In dit hoofdstuk:

- een korte beschrijving van de ontwikkeling in Nederland in de afgelopen zeventig jaar;
- een inleidende toelichting op het SMART Management-model;
- een beschrijving van de leerdoelen van dit boek.

1.1 Van herrijzend Nederland naar herreizend Nederland

Thuis hing in de keuken een Delfts blauw bord. Als kind keek ik er vaak naar. In veel gezinnen hing zo'n bord. Wat stond erop waardoor het voor mij zo machtig interessant was? Een soldaat te paard (het laatste waarschijnlijk dat de Duitsers hier hadden achtergelaten) met een trompet in de hand. Het paard vertrapte het gehate Duitse hakenkruis. Op de achtergrond een vlak Hollands landschap. Op de rand van het bord stond met duidelijke letters 'Herrijzend Nederland 1940-1945'. In feite appelleerde het bord aan de opbouw na een periode van afbouw, gezamenlijk de schouders zetten onder de zware klus en knokken voor vrijheid, tevredenheid, geluk en een boterham. Vooral samen, als het even kan.



Figuur 1.1: Delfts blauw bord: 'Herrijzend Nederland 1940-1945'.

In mijn gedachten hang ik er nu een tweede bord naast. Een bord met mooie kleuren in plaats van een kapotgeschoten Hollands landschap, een mooi vakantie- en natuurlandschap. In plaats van de fiere soldaat glimmende auto's in een file. En op de rand de tekst 'Herreizend Nederland 2000 +'.



Figuur 1.2: Tweede Delfts blauw bord: 'Herreizend Nederland 2000 +'.

Wanneer ik nu om me heen kijk, denk ik dat we meer bezig zijn met herreizend Nederland. We leven in relatief grote rijkdom, maar meer ieder voor zich, en als het even kan genieten we van de vrije tijd. Opnieuw vooral samen, als het even kan. De vrijheid en de boterham zijn er, maar de tevredenheid en het geluk?

In plaats van een mooi natuurlandschap kun je op het bord ook lege fabrieken en kantoren zetten. Het bord krijgt dan ineens een andere 'kleur' en wordt weer een heel klein beetje het eerste bord.

Wat houdt me nu zo bezig? Het is geen 1945 meer. De wereld is veranderd. Het gaat ons goed, maar we verkeren met zijn allen in een stabiliserende/neerwaartse economie. De productie gaat massaal naar lagelonenlanden, faillissementen zijn aan de orde van de dag, de werkloosheid neemt toe, het aantal WAO'ers neemt – ondanks alle maatregelen – niet spectaculair af, de criminaliteit is nooit hoger geweest. En ga zo maar door.

Ik maak een derde bord met daarop de tekst 'Herreizend en Herrijzend Nederland 2010 +'.



Figuur 1.3: Derde Delfts blauw bord: 'Herreizend en Herrijzend Nederland 2010 +'.

Dit derde bord appelleert aan een Nederland dat midden in Europa staat en daarin een stevige plaats heeft. Een Nederland met visie, moed en daadkracht. Een Nederland dat durft te kiezen voor de langere termijn en niet altijd voor de korte termijn. Een Nederland dat durft afbouwstappen te zetten om opnieuw de energie te kunnen creëren om op te bouwen. Met zijn allen moeten we ombouwen. Een aantal verworvenheden moet overboord om kracht, geld en energie te hebben om weer een herrijzend land te worden. Maar vooral samen. Ik voel me geroepen om hierin ook een rol te spelen. We ontkomen er niet aan zaken (verworvenheden) af te bouwen om met zijn allen energie, durf en kennis in te zetten om nieuwe zaken op te bouwen. Maar vooral samen. Wat moet je nu als manager, baas, leider van een organisatie, bedrijf of land doen om dat voor elkaar te krijgen? Mijn voorlopige antwoord hierop is: vooral niet niks.

1.2 Het SMART Management-model

Er is niets zo ongelijk als ongelijken gelijk behandelen.

Het SMART Management-model omvat een compositie van de organisatie- en individuontwikkelcyclus met de SMART-filosofie als uitgangspunt. Dit holistisch en organisch model bestaat uit de volgende vier elementen (zie figuur 1.4):

1. *SMART-filosofie*

Vertrekpunt in de SMART-filosofie is de POM-analyse, waarin onderscheid wordt gemaakt naar product/dienst, organisatie en markt/klant. Deze analyse biedt de mogelijkheid om op basis van de nu- en morgen-situatie een effectieve visie voor jouw organisatie en jezelf te ontwikkelen en om meer inzicht te creëren in het reilen en zeilen van de organisatie in haar omgeving. De POM-analyse creëert ook een stabiele basis voor jezelf en belanghebbenden perspectief bieden tijdens de ombouw, afbouw en opbouw van een organisatie.

2. *Organisatieontwikkelcyclus*

Deze cyclus bestaat uit de volgende vier fasen:

- a. Organisatievisie- en strategieontwikkeling.
- b. Communicatie op organisatieniveau.
- c. Managen van organisatieverandering.
- d. Continu proces van organisatieverbetering.

Na de volbrenging van de laatste fase wordt de cyclus opnieuw doorlopen met het doel de organisatie zich voortdurend scherper te laten toespitsen op de telkens veranderende omgeving.

3. *Individuontwikkelcyclus*

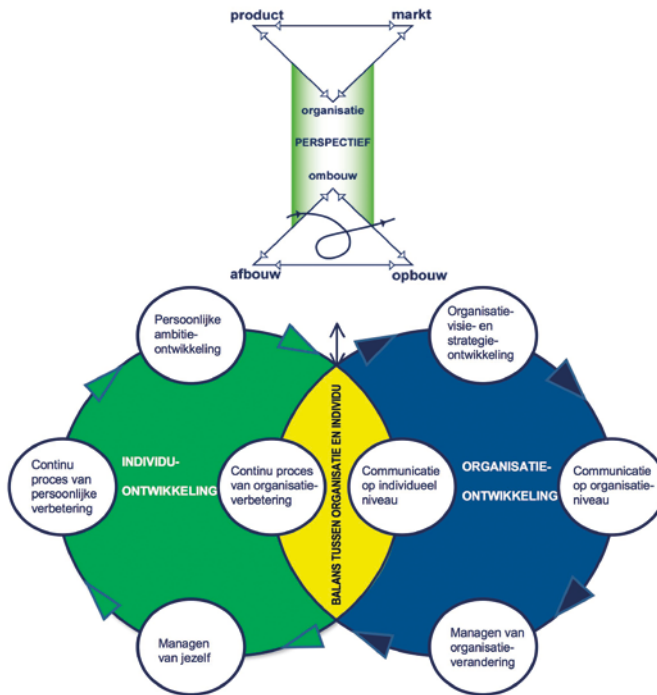
Deze cyclus bestaat uit de volgende vier fasen:

- a. Persoonlijke ambitieontwikkeling.
- b. Communicatie op individueel niveau.
- c. Managen van jezelf.
- d. Continu proces van persoonlijke verbetering.

Ook hierbij geldt dat de cyclus continu wordt doorlopen om maximale ontplooiing van de medewerkers en optimaal gebruik van hun mogelijkheden te stimuleren. Hierdoor worden ze in staat gesteld voortdurend de gewenste prestaties voor de organisatie te leveren.

4. *Balans tussen organisatie en individu*

Hierbij gaat het om de persoonlijke ambitie van de medewerkers af te stemmen op en te synchroniseren met hun organisatieambitie. Dit met het doel plezier op het werk en motivatie bij het personeel te bewerkstelligen. Hiermee wordt gestreefd naar commitment en toewijding van het personeel en naar stimulering van individueel leren, teamleren en creativiteit. Hierdoor wordt een stabiele basis gecreëerd voor een echt lerende organisatie.



Figuur 1.4: SMART Management-model.

Leerdoelen

Na bestudering van dit boek weet je:

- hoe je op basis van de geïntroduceerde modellen en methoden condities kunt scheppen voor het creëren van een echt lerende organisatie;
- hoe je een leefklimaat in jouw organisatie kunt creëren dat gekenmerkt wordt door zelfsturing, zingeving, creativiteit, plezier en passie;
- hoe je maximale persoonlijke ontplooiing van jouw medewerkers kunt bewerkstelligen, hun talenten optimaal kunt ontwikkelen en benutten en meer uit hen kunt halen;
- hoe je een gepassioneerde club (mede)werkers om je heen kunt verzamelen en kunt uitbreiden; hoe je de managementstijl aanpast aan de situatie;
- hoe je op basis van het SMART Management-concept duurzame organisatieverandering kunt realiseren;



- hoe je de organisatierecessie meer resistent maakt en houdt;
- hoe je jouw organisatie effectief kunt ontwikkelen en daadkrachtig met jouw medewerkers en collega's kunt communiceren en hiervoor draagvlak kunt creëren;
- hoe je kunt omgaan met weerstand tegen verandering, rekening houdend met de organisatiecultuur;
- hoe je jouw interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden kunt ontwikkelen en deze op alle terreinen van jouw werk kunt toepassen;
- hoe je jouw klantgerichtheid en die van jouw organisatie voortdurend kunt verbeteren;
- hoe je jezelf en jouw medewerkers effectief kunt coachen.

Dit boek bestaat uit twee delen. Deel 1 legt de nadruk op organisatieontwikkeling, Deel 2 beschrijft individuontwikkeling en de afstemming tussen organisatie en individu.

In het eerste hoofdstuk van Deel 1, hoofdstuk 2, introduceer ik de SMART-filosofie, die als uitgangspunt fungeert voor organisatie- en individuontwikkeling. Deze filosofie is de afgelopen twintig jaar succesvol gebleken bij de ontwikkeling van een effectieve persoonlijke en organisatorische visie en bij perspectief bieden aan organisaties en individuen.

Hoofdstuk 3 legt de nadruk op organisatievisie- en strategieontwikkeling. Ook aan bod komen waarden en normen, het proces van visieontwikkeling, het beleidsplanningsmodel (en de hieraan gerelateerde werkwijze) en businessplanning.

Hoofdstuk 4 is geheel gewijd aan communicatie op organisatieniveau. Effectieve communicatie over de ontwikkelde organisatievisie en -strategie is namelijk van essentieel belang om draagvlak voor verandering te creëren.

Deze verandering succesvol managen krijgt speciale aandacht in hoofdstuk 5. Aan de orde komen onder andere de noodzaak tot veranderen, het veranderingsproces, de kleilaag, voorwaarden voor verandering, de veranderingssnelheid en de rol van de medewerker hierin, cultuurverandering, managers en managementstijlen, managementontwikkeling en een aantal instrumenten die het organisatieveranderingstraject ondersteunen.

Hoofdstuk 6 beschrijft het continue proces van organisatieverbetering. Hiervoor is het noodzakelijk te anticiperen op de volgende recessie, waarop ik mijn

visie geef. Daarbij leg ik ook de link met het primaire proces definiëren en ontwerpen, het hieraan gerelateerde proces van meten en de relatie met kwaliteit en service.

Deel 2 begint met hoofdstuk 7. Daarin staat de ontwikkeling van de persoonlijke ambitie centraal. Een droom hebben vormt hierbij het uitgangspunt. Daarbij leg ik ook de link met de levenscyclus van je carrière en persoonlijke geaardheid met betrekking tot je persoonlijke ambitie ontwikkelen. Persoonlijke doelen en kritische succesfactoren om je ambitie te verwezenlijken spelen hierbij ook een rol. Mijn eigen levensverhaal dient daarbij als case.

Hoofdstuk 8 focust op communicatie op individueel niveau. Effectieve persoonlijke communicatie is namelijk van essentieel belang om als individu succesvol te zijn. Vandaar dat ik in dit hoofdstuk nader inga op het communicatieproces, op communicatie op groepsniveau en op hoe adequaat te netwerken.

Hierbij is het ook van belang dat je jezelf effectief gaat managen. Dat komt in hoofdstuk 9 aan de orde. Daarin geef ik ook mijn visie op het managen van je eigen baan, je eigen leerstijl in relatie tot persoonlijke ontwikkeling en je tijd. Hoofdstuk 10 beschrijft het continue proces van persoonlijke verbetering. Zaken die hierbij aan de orde komen: visie op nieuwe arbeidsverhoudingen, employability, het carrièreschema, het nieuwe employabilitytijdperk en het 8C-concept.

Hoofdstuk 11 ten slotte is volledig gewijd aan de balans tussen organisatie en individu.

Deze balans stimuleert toewijding, betrokkenheid, vertrouwen en motivatie bij de medewerkers. Hierbij gaat het om een hoge graad van compatibiliteit tussen de persoonlijke doelen van de medewerkers en de doelen van de organisatie bereiken om plezier en passie op het werk te stimuleren. De rol van de manager als coach is hiervoor van essentieel belang. Het SMART-competentieprofiel en coaching bezien vanuit de rol van de manager krijgen daarom speciale aandacht in dit hoofdstuk.

Praktische tips en instrumenten ter ondersteuning van interpersoonlijke communicatie heb ik in de drie bijlagen opgenomen. Bijlage I omvat een overzicht van gespreksvaardigheden. In bijlage II geef ik tips voor effectieve communicatie binnen een groep. En bijlage III biedt een overzicht van communicatiegesprekken.

2. SMART-FILOSOFIE

De lange adem wint het van het korte gehijg.

De SMART-filosofie is het uitgangspunt bij de organisatie- en individuontwikkeling. Dit hoofdstuk beschrijft deze filosofie. Achtereenvolgens komen het POM-model en de ombouw-afbouw-opbouwstrategie aan de orde, die uiteindelijk beide resulteren in perspectief bieden aan individuen en organisaties.

2.1 Het bieden van perspectief

Om perspectief te zien, moet je de dingen soms omdraaien.

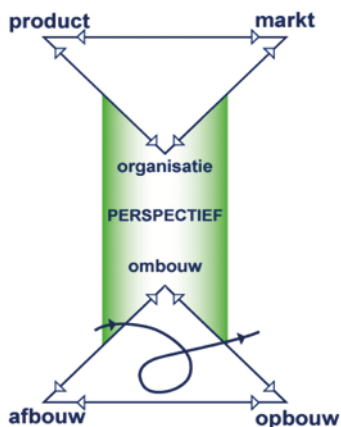
Individuen en organisaties perspectief bieden is voor mij een levenstaak geworden. Dit is ontstaan vanuit de marketing, waarin ik ben opgegroeid met de verschillende P's van product, plaats, prijs, promotie en – last but not least – personeel. Vandaar dat – in het verderop te bespreken POM-model – product/dienst, markt/klant en organisatie/personeel voor mij de belangrijkste issues zijn geworden bij de ontwikkeling van organisaties en individuen. Prijs, plaats en promotie zijn hierbij niet van ondergeschikt belang, maar zijn meer afhankelijk van de POM-elementen. Ik meen dat het in onze westerse maatschappij niet gaat om de behoeften van de ander te vervullen, maar om perspectief bieden op de korte en langere termijn. Dat gaat voor mij veel verder dan een behoefte bevredigen. Ik zal dit illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld.

Brood was tot voor kort in Rusland zo'n grote luxe dat men daarvoor uren, en soms zelfs dagen, in de rij moest staan. Dit in tegenstelling tot in het Westen, waar dit geen enkel issue is. Mij persoonlijk zou het perspectief bieden als ik dagelijks dicht bij huis kan kiezen uit een breed assortiment vers gebakken brood, liefst zelfs bij mij thuis gebracht. Wanneer ik nog verder ga, gaat de bakker zelfs in op mijn individuele wensen wat dit betreft. Je kunt dan natuurlijk stellen dat mijn behoeft patroon danig is opgeschoven, maar ik schaar dit toch al onder de categorie 'perspectief bieden'.

De behoefte bevredigen heeft te maken met het nú en het niet hebben van, terwijl perspectief voor mij betrekking heeft op morgen, uitgaande van een win-winsituatie voor beide partijen. Hierbij kun je stellen dat een op de behoeftebevrediging inspelende organisatie of inspelend individu nog in de fase zit dat aanbod- of productgericht werken gepermitteerd kan zijn. Een organisatie die of individu dat erop uit is de ander perspectief te bieden dient vraag- of marktgericht te werken.

Perspectief bieden aan de klant vergt dat je je ook verdiept in de klant achter de klant. Je kunt niet meer volstaan met alleen het gevraagde leveren; je moet met de klant meedenken, weten wat voor de klant perspectiefvol kan zijn en daarop inspelen. Dit betekent in de dagelijkse praktijk voor mezelf dat ik me nog meer dan voorheen in de klant moet verdiepen. Ik moet zijn producten en diensten kennen, weten wat zijn klanten willen en waarom, op onderzoek uitgaan, de economische situatie in ogenschouw nemen, oog hebben voor zijn concurrenten en vanuit dit alles vertaalslagen maken vanuit mijn eigen producten- en dienstenpakket naar de klant.

Perspectief voor de organisatie ontstaat dus door de markt als uitgangspunt te nemen. Als een organisatie een product of dienst levert waarnaar vraag is, ontstaat perspectief. Omdat de markt constant in beweging is, zal zij dus voortdurend met veranderde producten en diensten moeten opereren. Dit betekent dat de organisatie voortdurend aangepast moet worden om datgene te leveren waarnaar de markt vraagt, en dus ombouw van de organisatie. En het oude afbouwen en het nieuwe opbouwen als continu leerproces (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1: SMART-filosofie (Lensen, 1990).

Perspectief bieden vereist ook voortdurende ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Het resultaat daarvan is vaak betere producten en diensten, beter zicht op de markt, meer inzicht in de klant en uiteindelijk van toegevoegde waarde zijn voor anderen. Als je erin slaagt perspectief te bieden aan anderen, creëer je ook perspectief voor jezelf. Perspectief bieden is voor mij dus ook continu werken aan jezelf. Uitgaande van de filosofie dat je steeds op weg bent om perspectief te bieden aan de ander – of dat nu een organisatie is of een individu – betekent in de dagelijkse praktijk dat je steeds bezig bent met nadenken over hoe je zaken telkens beter kunt doen. Hierdoor ben je in staat voortdurend en tijdig in te spelen op de ontwikkelingen in je omgeving. Dit wordt veelal vergeten, en vaak worden oplossingen voor de korte termijn vanuit een te eng perspectief bekeken.

Organisaties moeten minder productgericht en meer klantgericht werken. Men kan niet meer volstaan met een kwantitatieve benadering van de markt. Kwalitatieve aspecten worden steeds belangrijker. Strategische keuzes dienen steeds meer gerelateerd te zijn aan de cultuur van de onderneming, met de eigen identiteit en datgene waarin men goed is. Organisaties en individuen moeten leren omgaan met veranderingen en daardoor voortdurend nieuw perspectief creëren.

2.2 POM

Een machine/medewerker loopt niet harder door er alleen maar naar te kijken.

Voordat ik het POM-model beschrijf, schets ik eerst een globaal beeld van de mondiale marktontwikkelingen na de Tweede Wereldoorlog.

1945-1965: *Méér van hetzelfde (nadruk op product)*

Deze periode kende een vrijwel ononderbroken groei in alle branches. In Europa was de uitdaging het herstel van de economie. Hier leidde de schaarste tot een bijna gegarandeerde afzet van goederen en diensten. Risico's waren laag en de groei bleek goed te plannen en te beheersen. De schaarste creëerde een uitdaging in termen van 'steeds meer van hetzelfde'. Behalve op het product lag

de nadruk op produceren, evenals op een diepere bezinning op een adequate bewerking van de markt. Wie een product kon maken deed mee. Op de arbeidsmarkt stond het 'product' (de werknemer) centraal. Er was genoeg werk voor iedereen. Wie wilde werken kon werken.

1966-1975: Méér van het andere (nadruk op organisatie)

In 1966 kwam abrupt een einde aan de periode van betrekkelijk constante en beheersbare groei. Op diverse gebieden in de samenleving deden zich fundamentele veranderingen voor. Zo bleek de inhaalvraag economisch gezien op sommige punten verzadigd te zijn. Afnemers werden kritischer en de afzet daalde. De bewustwording van de productlevenscyclus groeide, en daarmee het belang van productinnovatie. Alles moest anders en niet 'meer van hetzelfde' zijn. Strategisch gedrag in relatie tot product, markt en technologie werd gemeengoed. In deze periode lag de nadruk op de organisatie en efficiënt produceren. Op de arbeidsmarkt werd een goede opleiding steeds belangrijker. Wie een goede opleiding had en wilde aanpakken, kon werken.

1976-1991: Marketing (nadruk op markt)

Door de opkomst van goedkope productielanden als Hong Kong, Taiwan en Korea moest er een antwoord komen op de toenemende stroom van Aziatische goederen. Daardoor waren bedrijven genoodzaakt kritischer naar zichzelf te kijken. Bedrijfsactiviteiten werden opnieuw doorgelicht. Het marktmechanisme werd als uitgangspunt voor managementbeslissingen genomen.

Met andere woorden: de markt was bepalend. Bij de lancering van nieuwe producten op de markt stonden de volgende vragen centraal:

- Heeft de markt behoefte aan een dergelijk product?
- Hoeveel is men bereid te betalen?
- Hoe ziet de concurrentie eruit?

Op de arbeidsmarkt ging het vooral om de toegevoegde waarde van de medewerker voor het bedrijf. Deze periode betekende ook het einde van lifetime employment.

1991-heden: Situationeel beleid van P, O en M

Steeds doorslaggevend wordt het vermogen om de P, O en M voortdurend aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Essentieel daarbij zijn: flexibiliteit van productieproces, organisatie en arbeid;

- terug naar de core competence (doen waar je echt goed in bent);
- informatietechnologie;
- eigen verantwoordelijkheid van het individu voor zijn carrièreontwikkeling.

Vooral de flexibiliteit op de arbeidsmarkt is momenteel duidelijk zichtbaar, zoals flexibiliteit in arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden. Iedere werknemer leert om zijn eigen toegevoegde waarde binnen en buiten de onderneming voortdurend in te schatten, op peil te houden en te vergroten. Doordat de ontwikkelingen zo snel gaan, vraagt dit veel lerend vermogen van individu én organisatie (voortdurend individueel en collectief leren).

Fasen in de product- en productieontwikkeling

Aansluitend op de bovengenoemde marktontwikkelingen wil ik ook stilstaan bij de diverse fasen in de product- en productieontwikkeling:

a. De pure productfase

De periode vanaf het ontstaan van de mens totdat hij serieproducten is gaan maken. Zo bakte de mens eerst potten voor zichzelf en later meer, zodat hij de extra potten met zijn buurman tegen wild kon ruilen.

b. De productfase

In deze fase gaat het vooral om het product. Alle oude ambachten die eenlingen uitvoerden, voldoen hieraan. Als je een deur bestelde, kreeg je een deur. De organisatie om deze deur tot stand te brengen was eigenlijk niet van belang, het ging om het vakmanschap om zelf deze deur te kunnen vervaardigen.

c. De productiefase

In deze fase ging het steeds meer om: hoe produceer je zo slim en goedkoop mogelijk? Dit had te maken met het ontstaan van vraag naar bepaalde producten. Goedkoop en slim produceren is eigenlijk iets van latere tijden, want in de beginfase was de methode van produceren in feite gelijk aan één stuk produceren. Goedkoop werd bereikt door de ander niets of zo weinig mogelijk te betalen voor zijn werk. Toen men zich ging afvragen hoe men zo goedkoop en zoveel mogelijk in een zo kort mogelijke tijd kon produceren, ontstond zeer sterk het organisatievraagstuk.

d. De markt-/klantgerichte fase

Vanaf de jaren zeventig bleek dat de consument zijn stempel op het geheel ging drukken. Het aanbod was groot en de vraag was nog groter en gedifferentieerder, wat maakte dat de te produceren series steeds kleiner werden. De kwaliteitseisen werden steeds hoger en ook de prijsdruk nam toe. Bedrijven die nog vastzaten in de productiefase, gingen één voor één kapot. Ook bleek dat fabrikanten niet of nauwelijks konden omgaan met de eigen mening van de klant, met alle gevolgen van dien.

e. De dienstverlenings-/servicefase

Momenteel zitten we midden in de fase van dienstverlening en service. Steeds belangrijker wordt de vraag of je als organisatie en individu het product en een passende dienstverlening effectief kunt afstemmen op de wensen van de klant, opdat deze voor zichzelf nieuw perspectief kan creëren. In deze fase gaat het niet alleen om de klant, maar vooral om de klant achter de klant.

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw zitten we midden in de fase van dienstverlening en service. Dit wordt steeds belangrijker.

f. Persoonlijke fase

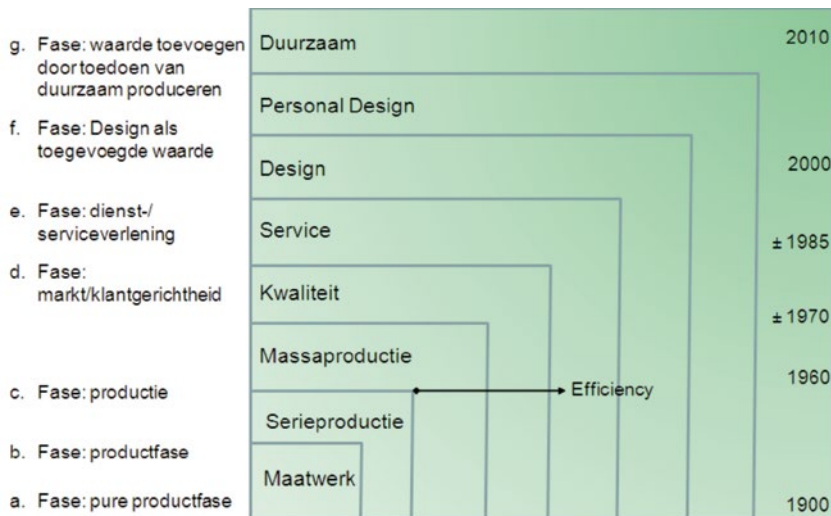
Momenteel zitten we midden in de fase waarin producten niet alleen functioneel moeten zijn, maar ook 'mooi' (design). In toenemende mate wil de consument zich onderscheiden door styling. Producenten, televisieomroepen en magazines spelen daarop gretig in. Kijk maar eens hoeveel topmerken er zijn en hoeveel tv-programma's daaraan worden gewijd. Magazines staan er vol van en worden door de diverse consumentendoelgroepen verslonden. Het summum van styling is wanneer je je eigen stylingswensen (personal design) kunt verwezenlijken.

Je hoeft geen expert te zijn om te kunnen bedenken dat deze trend een geweldige groei van designers en ontwerpers veroorzaakt en eveneens grote gevolgen heeft voor de productie en het productieproces. In feite gaan we steeds meer terug naar serie- en maatwerkproductie. Maar dankzij moderne technologieën, automatisering en computers kunnen we de productie in de basis als massaproductie oppakken.

g. *Duurzame fase*

We zitten momenteel midden in de fase van de bewustwording dat het zo niet meer verder kan met goederen produceren, rooibouw plegen op onze grondstoffen, afval creëren (met alle gevolgen van dien) en het vernietigen van onze aarde. 'Cradle to cradle' (C2C) en 'duurzaamheid' zijn geen loze kreten meer, maar zijn synoniemen voor het fundamenteel anders denken. Welke alternatieven zijn er voor de huidige en steeds schaarser wordende grondstoffen? Hoe ontwerp ik het product zodanig dat ik aan het einde van de productlevenscyclus eenvoudig alle onderdelen kan demonteren en hergebruiken als nieuwe grondstof voor andere producten? Hoe gaan we investeren in niet-fossiele energie en hoe kunnen we dat realiseren? Hoe kunnen we het fundamentele denken zo ombuigen dat dat op korte termijn economisch voordeel oplevert en op de lange termijn voordeel voor deze aardkloot? Ik ben ervan overtuigd dat hoe groot de weerstand op dit moment soms nog lijkt – of anders gezegd: de noodzaak van bewustzijn voor velen nog van toepassing is – we staan voor een ware revolutie van anders denken, creëren en handelen die de komende decennia pas een nieuw begin gaat inluiden.

Ik ben een blij mens, omdat ik in mijn carrière fases b tot en met e/f volledig heb bijgewoond en nu mijn schouders mag zetten onder fase g.



Figuur 2.1a: Fasen in de product- en productieontwikkeling schematisch weergegeven.

Figuur 2.1.a neemt je mee in de evolutie van de laatste honderd tot 150 jaar. Je kunt waarnemen dat de periodes elkaar steeds sneller opvolgen. De verworven kennis die we in de afgelopen 150 jaar hebben opgedaan in die verschillende fases, vormt de basis die ons helpt de komende 150 jaar fundamenteel nieuwe kennis en kunde te ontwikkelen om te komen tot een duurzamere wereld en samenleving.

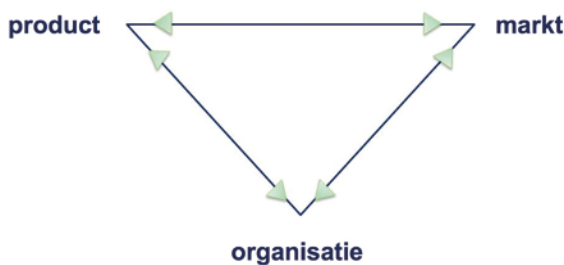
Het POM-model

Het POM-model fungeert als basis voor perspectief bieden aan individuen en organisaties. Hierin wordt een aantal marketingprincipes teruggebracht tot drie basisdimensies (zie figuur 2.2):

1. Markt: de wereld rondom de organisatie, met al zijn invloeden.
2. Product/dienst: de dienstverlening aan de klant.
3. Organisatie: de mensen die deze diensten leveren en interactie hebben met de klant en met elkaar in de samenwerkingsverbanden binnen en buiten de organisatie.

Uitgangspunt hierbij is dat een organisatie zich moet verdiepen in de markt en de situatie van klanten. Ze moet inzicht krijgen in de behoeften van klanten, zodat ze haar producten en diensten daarop kan afstemmen. Om een langdurige relatie met klanten op te bouwen, is het noodzakelijk daarmee continu door te gaan en zich voortdurend te verdiepen in hun behoeften. De organisatie moet dus haar producten/diensten continu afstemmen op de marktontwikkelingen om succesvol te zijn.

Het POM-model heb ik ontwikkeld op basis van de 5 P's van marketing. Het is voor SMART wat de SWOT-analyse is voor velen.



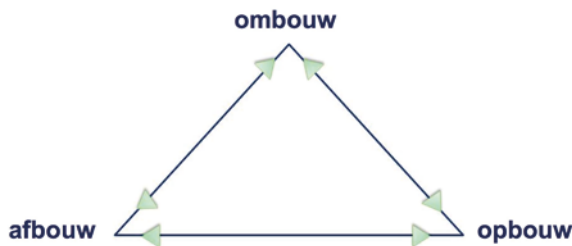
Figuur 2.2: Het POM-model (Lenssen, 1990).

Dit model is een zeer praktisch instrument dat je een helder onderscheid leert maken tussen product/dienst, markt/klant en organisatie. Het helpt je de nu- en morgensituatie van jezelf en jouw organisatie te analyseren om te komen tot een effectieve visie.

2.3 Ombouw, afbouw, opbouw

Een manager wordt niet beoordeeld op wat hij doet, maar op wat hij nalaat te doen.

De POM-analyse creëert een stabiele basis voor jezelf en de organisatie perspectief bieden tijdens de ombouw, afbouw en opbouw van de organisatie.



Figuur 2.3: Het ombouw-, afbouw- en opbouwmodel (Lenses, 1990).

Een organisatie dient altijd in staat van ombouw te zijn en hierop voortdurend ingericht te zijn. In de praktijk blijkt dit echter niet altijd het geval. Voor opbouw is ze wel te porren, maar afbouw vermijdt ze liever. Hierdoor worden organisaties veelal geconfronteerd met het feit dat ze drastisch moeten afbouwen en niet aan gedwongen ontslagen kunnen ontkomen. Ombouw, afbouw en opbouw zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Het bureau Smart Group, dat ik in 1990 heb opgericht, was en is het eerste en enige bureau met deze basisfilosofie in zijn ruggengraat. De markt onderscheidt bureaus die kunnen helpen met de afbouw van het werknemersbestand en bureaus die kunnen helpen met opbouwvraagstukken. Vakbonden scheiden de processen van opbouw en afbouw eveneens in hun dagelijks werk. Dit heeft tot gevolg dat organisaties en vakbonden bij de afbouw veel tijd steken in soci-

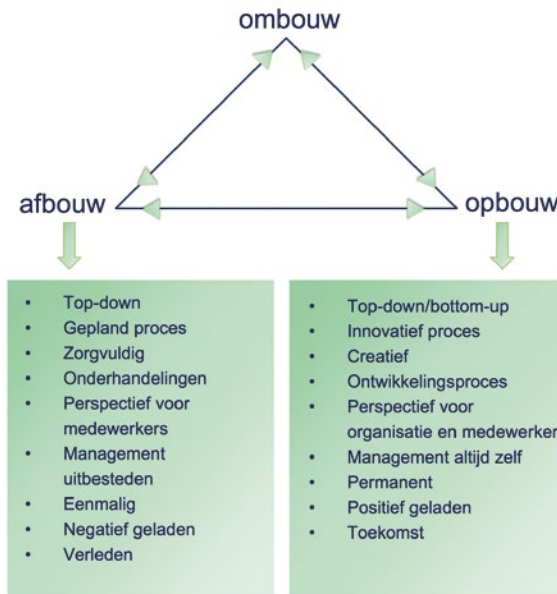
ale plannen, waarbij alle aandacht uitgaat naar de medewerkers die het bedrijf moeten verlaten en men vrijwel nooit rept over de stappen die de organisatie moet zetten om de 'blijvers' te helpen de opbouw met succes vorm te geven. Vakbonden roepen dan in koor: dat regelen we wel in de cao! Ze gaan dan geheel voorbij aan het bijzondere van de situatie, het situationele, dat men dan met reguliere maatregelen, voortbouwend op de al bestaande, zaken wil regelen. Je mist hierdoor de slag.

De kwaliteit waarmee de afbouw wordt vormgegeven, bepaalt in hoge mate het imago van de organisatie. Een organisatie die hiermee slordig omgaat, kan geconfronteerd worden met vergaande gevolgen voor de motivatie van de achterblijvende medewerkers. Ook kan dit grote gevolgen hebben voor potentiële nieuwe medewerkers aantrekken. Zo heb ik in 1990 het genoegen gehad bij een Amerikaanse firma in Nederland te mogen werken. De wijze waarop zij in het verleden de afbouw had vormgegeven, door gewoon mensen op straat te zetten zonder begeleiding en een behoorlijke compensatie, maakte dat ze binnen een straal van honderd kilometer niet meer aan personeel kon komen. Het is mijn passie om organisaties door de fasen van ombouw, opbouw en afbouw te loodsen en ze hierdoor meer recessieresistent te maken.

Ombouw

Ombouw dient een continu proces te zijn. Dit impliceert dat een organisatie continu in beweging moet zijn, anticiperend op de marktontwikkelingen en omstandigheden die zich voordoen. Zo was Mohammed Ali nooit zo'n geweldige boxer geworden als hij niet als een voortdurend bewegende danser de tegenstander tegemoet was getreden. Was hij een beer op lemen voeten geweest, dan had hij vaker het canvas gekust dan zijn eigen vrouw. Figuur 2.4 toont mijn aanpak bij de ombouwprocessen in een organisatie.

Uit figuur 2.5 blijkt dat het ombouwproces zowel op de organisatie als op het individu van toepassing is. Voor elke deelnemer aan dit mobiliteitstraject geldt dezelfde filosofie als voor de organisatie. Zo dient elke medewerker zich af te vragen wat voor hem het ombouwtraject dient te zijn, wat afgebouwd en wat opgebouwd moet worden.



Figuur 2.4: Ombouwprocessen (Lenssen, 1990).



Figuur 2.5: Ombouw van individu en organisatie (Lenssen, 1994).

Afbouw

Afbouw vermijdt men vaak, want men werkt liever aan opbouw. Opbouw heeft te maken met iets nieuws creëren of iets verbeteren, terwijl men afbouw vaak associeert met het loslaten van waarmee men vertrouwd is. Dit gaat vaak gepaard met weerstand en emoties en is vaak te weinig gebaseerd op ratio. Je zult meer gegadigden vinden om zaken, zoals een nieuwe afdeling of product/dienst, vorm te geven dan om daarvan afscheid te nemen. Ik wil dit illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld.

Een jong echtpaar heeft een huis gekocht en is apetrots op hun woning. Na een aantal jaren komen er kindjes en wordt het eigenlijk een beetje krap. Geen nood, want men heeft nog voldoende grond achter het huis. Driftig wordt achter de keuken nog een mooie bijkeuken gebouwd, waarin onder meer een wasmachine, droger en strijkplank kunnen staan. Hierdoor komt boven op de eerste verdieping ruimte vrij om een extra slaapkamertje te creëren. Een aantal jaren later bouwen ze een serre aan, want dat geeft toch weer meer leefruimte en je haalt zo meer zonlicht in huis. Wanneer de kinderen groter zijn en hun eigen kamer willen hebben, wordt de zolder gerenoveerd, wat plaats biedt voor twee tieners met hun eigen home. Och, je begrijpt het al: als alle kinderen het huis uit zijn en de kleinkinderen ook al niet meer bij opa en oma willen blijven slapen en beiden al wat ouder zijn, is het huis te groot om te onderhouden. Dan maar uitzien naar een bejaardenaanleunwoning. Maar waarom breek je het teveel niet af of zorg je ervoor dat alleen de benedenverdieping nog voor opa en oma is en wellicht de bovenverdieping voor een jong stel? Nee, want afbouwen behoort niet zo tot ons vocabulaire.

In een organisatie is het precies hetzelfde. We willen graag alles in stand houden en zijn er dan verbaasd over dat het nieuwe bouwen niet wil vlotten. Wat doe je met procedures en regels die niet meer van deze tijd zijn? Met afdelingen die al jaren geen toegevoegde waarde meer hebben? Met producten en diensten die al jaren een negatieve bijdrage leveren? En met markten en klanten waaraan sinds jaren geen droog brood valt te verdienen?

Wat doe je als de winsten teruglopen of verliezen jaar na jaar oplopen? Wat doe je met management en medewerkers die sinds jaren geen toegevoegde waarde meer hebben? Bedenk dan gelijk dat je als (top)management al jaren verzuimd hebt om te managen.

We hebben de neiging om veel te lang te wachten met maatregelen nemen. Vaak wachten we net zo lang totdat we er niet meer aan ontkomen om drastische maatregelen te nemen.

En als er dan uiteindelijk niet meer aan te ontkomen valt, hebben we weer de neiging om niet drastisch en daadkrachtig genoeg te zijn. We stellen dan zaken in de nabije toekomst optimistischer voor. Als gesneden moet worden in de populatie, willen we de pijn zo gering mogelijk maken. Iedereen die al iets langer in de managementwereld rondloopt, kent nog de zogenoemde kaasschaafmethode van afslanken: niet in één keer de pijn aanpakken, maar plakje voor plakje schaven, zodat je heel lang de pijn blijft voelen. Als organisatie dien je er voortdurend op toe te zien dat de producten en diensten perspectief opleveren, zowel voor de klant als voor de eigen organisatie. Alles wat je doet moet van toegevoegde waarde zijn. Wanneer dit niet meer het geval blijkt te zijn, demp de put dan niet als het kalf verdronken is, maar neem tijdig maatregelen. Dit geldt uiteraard ook voor elk individu. Hierin heeft zowel de organisatie als de medewerker een belangrijke verantwoordelijkheid. Wacht als medewerker niet totdat de organisatie je ontslaat omdat de afdeling of het bedrijf wordt gesloten, maar beweeg al ruim van tevoren. Werk continu aan je mobiliteit.

Opbouw

De opbouw in een organisatie wordt vaak belemmerd doordat het oude behouden te veel energie blijft kosten. Te vaak heb ik in mijn eigen carrière meegeemaakt dat automatisering werd ingevoerd om sneller en efficiënter te kunnen werken, maar dat medewerkers voor zichzelf nog jaren lijstjes bleven invullen. Dat nieuwe producten en diensten niet snel genoeg van de grond kwamen, omdat te weinig innovatieve capaciteit vrijgemaakt kon worden omdat we ook nog zoveel van het oude in stand moesten houden. Mijn pleidooi is dan ook om onnodige ballast zo snel mogelijk van je af te werpen, zodat in de organisatie voldoende energie en capaciteit aanwezig is om sneller en effectiever tot succes te komen.

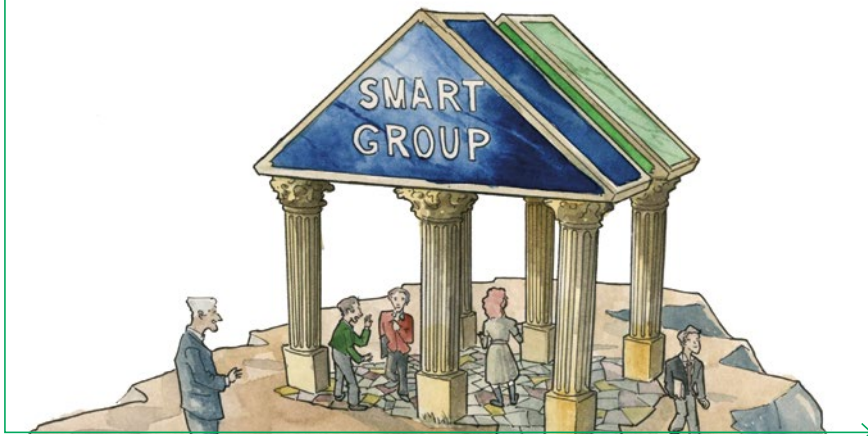
In de praktijk worden afbouw en opbouw vaak van elkaar gescheiden. Eerst komt de afbouw en als die achter de rug is de opbouw. Ik ben er geen voorstander van om de processen zo te organiseren, want een afbouwproces kost minimaal een jaar. Je kunt echter geen jaar wachten met de opbouw van de organisatie. In het verlengde hiervan: in sociale plannen wordt alle aandacht

besteed aan de populatie die de organisatie dient te verlaten, maar wordt met geen woord gerept over de blijvers. Dat zijn echter wel de mensen die gevraagd zijn om de nieuwe organisatie vorm te geven. Ook blijkt te vaak dat bij het vormgeven van de nieuwe organisatie dezelfde managers weer, soms op een andere plek, aan het roer staan. Zijn zij het niet geweest die medeverantwoordelijk waren voor de ontstane situatie?

SMART-visie

Het beeld dat mij geïnspireerd heeft bij het opbouwen van Smart Group, is dat van een Griekse tempel. Een Griekse tempel is gebouwd op een harde ondergrond. De zuilen zijn bouwwerken op zich. Zij dragen hun eigen gewicht, blijven in weer en wind fier overeind en zijn onafhankelijk van elkaar. Samen dragen zij het dak, dat als verbindend element de afzonderlijke pilaren tot een tempel maakt. Het dak bepaalt het aanzicht van de tempel, maar zou zonder de ondersteuning van de pilaren zijn stabiliteit verliezen. De zuilen van de tempel omlijsten een open ruimte waar iedereen welkom is en kan schuilen tegen zon en regen.

In de open ruimte ontmoeten mensen elkaar. Ze wisselen er ervaringen uit, debatteren en inspireren elkaar. Omdat de ruimte open is, houden ze contact met de buitenwereld en kunnen zij, zodra hun geest voldoende gevoed is, weer naar buiten gaan. In mijn visie is Smart Group een Griekse tempel. Elke pilaar stelt een activiteit voor die op zichzelf zou kunnen bestaan, los van de anderen. Het dak is de leiding, het rust op de activiteiten en verbindt deze met elkaar. De bouwprincipes van de Griekse



→ tempel zijn de organisatieprincipes. Producten en diensten zijn als de invloed die het tempelleven ooit had op de mensen die in en om de tempel woonden.

De wereld is de afgelopen jaren flink door elkaar geschud. Dat gaf een beweging die ook Smart Group niet onberoerd heeft gelaten. Partners en medewerkers zijn gekomen en gegaan. Succesvolle activiteiten, producten en diensten zijn uitgebouwd en verder ontwikkeld. Minder succesvolle producten en diensten die ondanks alle inspanning niet of nauwelijks van de grond zijn gekomen, zijn afgebouwd. Wat gebleven is, is mijn beeld van de tempel. De strategie en tactiek om die te bouwen zijn de afgelopen jaren meer dan eens aangepast, omdat de markt en de organisatieomstandigheden daarom vroegen. Nu, na meer dan twintig jaar Smart Group, zie je de tempel gestalte krijgen, zowel in de structuur als in de activiteiten. Mensen, markten, diensten, systemen en structuren zijn veranderd. Maar de visie die mijn leidraad was in het begin, staat nog steeds overeind en is een baken geweest in menig storm.

De SMART-filosofie is het uitgangspunt bij de ontwikkeling van de organisatievisie en -strategie.

Dit staat in het volgende hoofdstuk centraal.

DEEL 1

ORGANISATIE- ONTWIKKELING



3. ORGANISATIEVISIE- EN STRATEGIEONTWIKKELING

Hij die weet waar hij naar toe wil, is reeds half op weg.

Organisatievisie- en strategieontwikkeling vormt de eerste fase in de organisatieontwikkelcyclus (zie figuur 3.1). Achtereenvolgens komen in dit hoofdstuk aan de orde:

- Visie- en strategieontwikkeling conform de SMART-filosofie en de hieraan gerelateerde waarden en normen.
- Het proces van visieontwikkeling.
- Het beleidsplanningsmodel.
- Businessplanning.
- De communicatie en werkwijze met betrekking tot het beleidsplanningsmodel.



Figuur 3.1: Eerste fase in de organisatieontwikkelcyclus.

3.1 Visie- en strategieontwikkeling

De ambitie van een ondernemer is groter dan zijn kunnen.

Zonder duidelijke organisatievisie zal het moeilijk zijn om de organisatiedoelen te realiseren. Visie is het fundament, cement en pleisterwerk van een organisatie, visie geeft de organisatie richting. Voor mijzelf is visie een continue zoektocht. Ik zoek steeds weer nieuwe beelden, woorden, metaforen en knikkers die mijn visie beter en krachtiger weergeven. De basisgedachte achter mijn persoonlijke visie is de afgelopen twintig jaar niet veranderd. Wel veranderd is de weg om er te komen (de strategie), die regelmatig wordt verlegd. Als je ergens naartoe op weg bent, moet je immers rekening houden met de wegomleidingen, opstoppen, hindernissen en obstakels die je altijd zult tegenkomen. Voor mij is visie het stuur in mijn auto, daarmee bepaal ik uiteindelijk de richting. Ter illustratie van wat visie is in figuur 3.2 een fragment uit *Alice in Wonderland*.



ALICE:

'Zoudt u mij alstublieft willen vertellen welke richting ik van hieruit moet nemen?'

CHESHIRE KAT:

'Dat hangt er voor een groot deel vanaf waar je naartoe wilt.'

ALICE:

'Het kan me niet veel schelen waar naartoe.'

CHESHIRE KAT:

'Dan doet het er ook niet toe welke richting je neemt.'

Figuur 3.2: Fragment uit *Alice in Wonderland*.

Eigenlijk gaat het er dus om dat je weet waar je naartoe wilt en waarom. Visie is ook weten hoe je de organisatiedroom wilt realiseren. Het oriënteert je op het primaire proces, stuurt het management van verandering, biedt een veilige thuisbasis en laat de organisatie klaarstaan om iedere effectieve richting in te

slaan. Visie vloeit voort uit de missie en de identiteit van de organisatie. Eerst komt de missie, dan de visie. Missie heeft betrekking op zijn, visie op worden. Bij missie staat de vraag centraal: waar sta je voor? En bij visie: waar ga je voor? De kerncompetentie (corebusiness) van de organisatie maakt deel uit van de missie. Ter illustratie hiervan in onderstaand kader een Bijbels verhaal.

Corebusiness

Zowel in Lucas 19 als in Mattheüs 21 wordt beschreven hoe Onze Lieve Heer de handelaren en wisselaars uit de tempel verdreef met de woorden: 'Er is geschreven: mijn huis zal een huis des gebeds genaamd worden, maar gij (tegen de handelaren en wisselaars; red.) hebt dat tot een moordenaarskuil gemaakt.' Ik neem nu de vrijheid om dit deel uit de Schrift zeer ruim te vertalen. In de tempel is de corebusiness bidden. Deze is uiteraard ook een plaats waar veel mensen bij elkaar komen. De neiging is dan groot hierop in te spelen door allerlei bedrijvigheid te organiseren. In ondernemerschapsland zie je dit fenomeen eveneens. Door tal van redenen zie je vaak dat de activiteiten van organisaties ongemanierd uitdijen. Leiding, medewerkers én afnemers zien vaak door de bomen het bos niet meer. Het sturen wordt steeds lastiger, waarop moet men zich focussen? Soms is het dan goed om, net als Onze Lieve Heer deed in de tempel, de zaak eens goed op te schudden en weer terug durven te gaan naar de oorsprong, je corebusiness opnieuw te definiëren.

Kijk om je heen en je zult hiervan elke dag voorbeelden zien in je omgeving. Ook wat dit betreft herhaalt de geschiedenis zich continu. Had ook Mozes niet met dit fenomeen te maken? Geen enkele organisatie ontkomt eraan, maar laten we dan net als in het verleden de zaak rigoureus aanpakken. Wij Nederlanders zijn verzot op kaas, maar om nu overal de kaasschaaf te gebruiken!



Aan de missie en visie van de organisatie zijn strategieën gekoppeld. Figuur 3.3 toont het verschil in visie en strategie volgens respectievelijk SMART en Mintzberg.

Mintzberg	Smart
Strategie bepaalt:	Visie geeft:
1. De richting	1. Richting aan
2. Zorgt voor een geconcentreerde inspanning	2. Energie – kracht – motivatie – warmte
3. Bepaalt de organisatie	3. Houvast
	
4. Zorgt voor consistentie	4. Perspectief
Grote waarschuwing m.b.t. strategisch management: • Overdrijf niet • Wees/blijf flexibel • Blijf kijken wat er echt nodig is	

Figuur 3.3: Verschil in visie en strategie volgens respectievelijk SMART en Mintzberg.

3.2 Waarden en normen

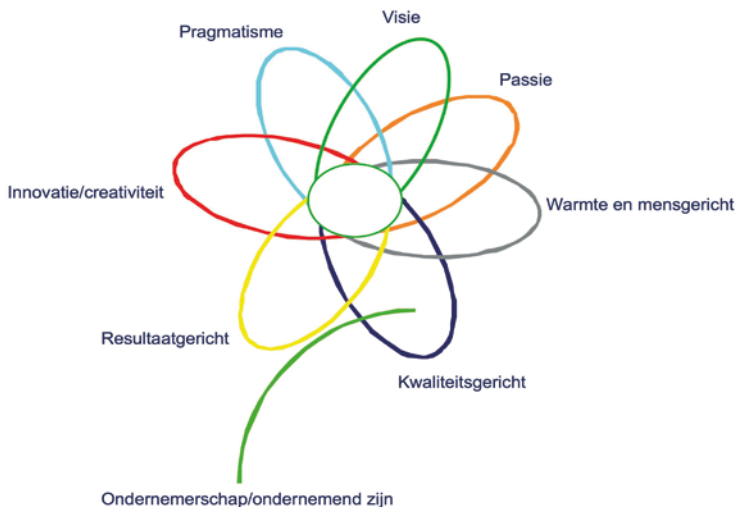
Waarden en normen zijn de routeplanner waarop je stuurt.

In de missie en visie dienen eveneens de waarden en normen binnen de organisatie meegenomen te worden. Missie, visie, waarden en normen van de organisatie vormen samen de gemeenschappelijke ambitie van de organisatie, de organisatieambitie. De waarden en normen hebben een belangrijke invloed op het gedrag van de medewerkers en dus op de organisatiecultuur. Ze geven immers sturing aan het handelen van de medewerkers. Door tal van oorzaken brengt iedereen zijn eigen waarden en normen mee. Deze zijn onder meer gevormd door familie/achtergrond/opvoeding, religie en cultuur. De grote onderlinge verschillen in de waarden en normen van medewerkers maken organisaties managen lastig. Daarom bestaat de behoefte om bijvoorbeeld allerlei regels

en procedures in het leven te roepen om de organisatie effectief te kunnen sturen.

Zo heeft een organisatie er baat bij als daarin gedacht en gewerkt wordt vanuit een gemeenschappelijke missie en visie en hieraan gerelateerde waarden en normen (gemeenschappelijke ambitie). Hierdoor worden er heel wat irritaties uit de weg geruimd, is er vaak sprake van een eerlijke en open cultuur, wordt er individueel en collectief geleerd, voelen mensen zich er veilig wanneer ze fouten maken, werken mensen er eenduidiger, hebben medewerkers er meer lol en plezier in hun werk en leveren ze er een hogere performance. En daarvan wordt (en daar gaat het om) uiteindelijk ook de klant beter. Hiertoe is het van belang dat de gemeenschappelijke ambitie consistent is, de hierin opgenomen waarden en normen expliciet en eenduidig worden vertaald en daadkrachtig en gepassioneerd worden uitgedragen naar alle interne en externe belanghebbenden. De waarden en normen dienen ook in het functie- en competentieprofiel van het personeel te worden meegenomen, opdat manager en medewerkers hierop natuurlijker kunnen sturen (zie hoofdstuk 11).

Figuur 3.4 toont de belangrijkste waarden en normen die Smart Group bij een grote klant in de industriële wereld heeft gehanteerd.

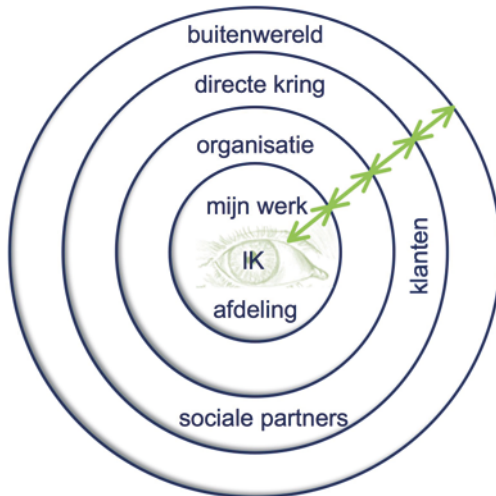


Figuur 3.4: Waarden en normen industriële klant van Smart Group.

3.3 Proces van visieontwikkeling

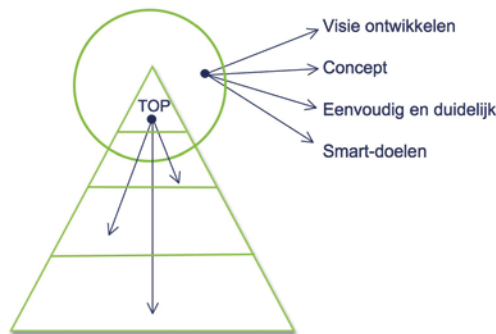
Hij die stuurt is verantwoordelijk voor waar hijzelf en de zijnen terechtkomen.

Er zijn twee basismanieren om een organisatievisie te ontwikkelen. De ene manier is om van binnenuit laag voor laag naar 'buiten' te kijken (inside-out), de andere manier is om van buiten laag voor laag naar 'binnen' te kijken (outside-in). In de praktijk zal dit gecombineerd moeten gebeuren, waarbij je zowel de buitenwereld als de binnenwereld verkent. Dit proces is in figuur 3.5 weergegeven. Figuur 3.6 toont vervolgens de rol van het topmanagement bij visieontwikkeling om binnen de organisatie draagvlak voor de visie te creëren.



Figuur 3.5: Proces van visieontwikkeling.

De vertaling van de gemeenschappelijke ambitie in doelen, beleid en strategie komt in de volgende paragraaf aan de orde.



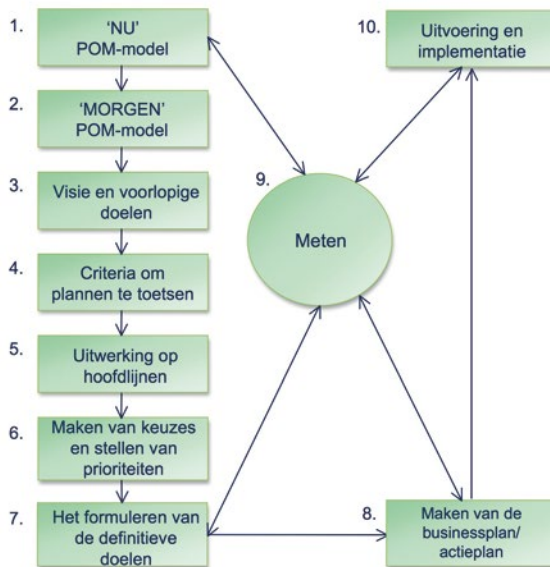
- visie moet van top tot en met basis worden uitgedragen
- top moet: richting aangeven
perspectief bieden
ondersteunen
coachen
- ondernemersdoelen stellen
persoonlijke doelen stellen
- bij alle veranderingen stimulerend betrokken zijn
- meedenken in plaats van voordenen

Figuur 3.6: De rol van het topmanagement bij visieontwikkeling.

3.4 Het beleidsplanningsmodel

Een beleidsplan is niet meer waard dan de verantwoordelijke die het waar moet maken.

Het beleidsplanningsmodel is in de praktijk een uitstekend gereedschap gebleken om op een systematische manier tot visie, beleid en strategie te komen (zie figuur 3.6). Dit model helpt ook om de in hoofdstuk 2 beschreven POM-aanpak in de praktijk te brengen. Het beleidsplanningsmodel wordt in eerste instantie samen door het topmanagement en middenmanagement doorlopen, wat resulteert in actie- en implementatieplannen die verschillende werkgroepen lager in de organisatie uitwerken. In de praktijk is gebleken dat naarmate de organisatie vaker dit proces doorloopt, de diverse lagen in de organisatie steeds zelfstandiger hiermee bezig zijn en de resultaten ter goedkeuring voorleggen aan het topmanagement, binnen vooraf vastgestelde kaders.



Figuur 3.7: Het beleidsplanningsmodel.

Een beschrijving van de verschillende stappen in het beleidsplanningsmodel:

Stap 1 Analyse van de nu-situatie (positionering)

Om de organisatievisie effectief te ontwikkelen, is het nodig stil te staan bij en zicht te krijgen op de huidige situatie van de organisatie in de markt. Hierbij wordt de POM-analyse toegepast. Daarbij wordt niet alleen naar het nu gekeken, maar ook naar het verleden, want in het verleden ligt vaak het heden. Onderstaand kader toont een overzicht van vragen die in deze analyse centraal staan.

Nu-situatie

Producten/diensten

- Welke producten/diensten bied je aan?
- Wat zijn de kosten en opbrengsten per product/dienst?
- Zijn de producten/diensten al voldoende bekend bij in-/externe klanten?



- In hoeverre voldoen ze aan de kwaliteitseisen/wensen van in-/externe klanten?
- Hoe ga je de kwaliteit van te bieden diensten bewaken?
- Wat zijn de sterke en zwakkere kanten van je product/dienst ten opzichte van die van de concurrenten?
- Is het productieproces afgestemd op de eisen die aan het product/dienst worden gesteld?
- Op welke wijze vindt productontwikkeling plaats?
- Hoe worden producten/diensten geïntroduceerd en geïmplementeerd?

Markt/klant

- Hoe groot is de vraag van de markt?
- Wie gaat gebruikmaken van je product/dienst?
- Wie zijn je concurrenten en waarom?
- Welke kenmerken en voorkeuren hebben de verschillende in-/externe klantgroepen?
- Op welke punten zijn de producten/diensten te vergelijken met die van de concurrent en op welke punten verschillen ze daarvan juist?
- Waarin ben jij sterker dan de concurrent en andersom?
- Hoe is het gesteld met het prijsbeleid van de concurrent?
- Voldoen je product(en) en dienst(en) aan de wensen/eisen van de in-/externe klant?
- Op welke punten (nog) niet en waarom?
- Op welke wijze breng je de in-/externe klant op de hoogte van jouw visie en producten/diensten?
- Hoe komen de in-/externe klanten nu in contact met jou en je afdeling?
- Welke contacten heb je nu al met je in-/externe klanten?
- Wat doen we om de bestaande in-/externe klanten tevreden te houden?
- Op welke wijze wil je omgaan met klachten van je in-/externe klanten?

Organisatie

Cultuur

- Hoe zou je de cultuur van je afdeling/organisatie beschrijven?
- Welke waarden en normen staan hoog in het vaandel en waarom?
- Worden de beschreven waarden en normen nageleefd? Zo nee, waarom niet?



Structuur

- Is sprake van een logische, transparante organisatie?
- Zo nee, waar zitten dan de knelpunten?
- Kent iedereen zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Hoe wordt daarmee omgegaan?
- Welke communicatie/overlegstructuur wil je?

Medewerkers

- Hoeveel medewerkers zijn fulltime en parttime in dienst? Hoeveel fte is er in totaal?
- Hoe ziet de leeftijdsopbouw van de medewerkers eruit?
- Hoe hoog is het ziekteverzuim: langdurig, kortdurend?
- Hoe zien de doorstroomcijfers in de organisatie eruit?
- Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de medewerkers en wat doet de organisatie om die kwaliteit te verbeteren?

Management

- Aan welke norm moet het management voldoen?
- Wat is de overheersende stijlcomponent?
- Is het management ook financieel verantwoordelijk?
- Is er een managementinformatiesysteem?
- Op basis van welke informatie/kengetallen stuurt het management?

Gebouwen/materialen

- Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de gebouwen en materialen (binnen en buiten)?
- Is er voldoende budget voor adequaat onderhoud, vervanging en vernieuwing?
- Hoe onderhoudsgevoelig zijn materialen en gebouwen?
- Hoe is het gesteld met de veiligheid?
- Hoe is het gesteld met de parkeergelegenheid en de groenvoorzieningen?
- Wie is verantwoordelijk voor de planning en aansturing van de klusjesmannen?
- Wat is de afgelopen jaren het oordeel van de overheidsinstanties/inspecties?

Procedures en systemen

- Zijn de procedures en systemen voor iedereen helder?
- Waar zitten knelpunten en waarom?



- Zijn er zaken waarvoor geen procedures/systemen bestaan en waarbij iedereen naar eigen inzicht moet handelen en werken?

Primair (productie)proces

- In hoeverre zit het primaire proces logisch in elkaar?
- Zitten daarin dubbelingen/hiaten?
- Is helder wie waarvoor verantwoordelijk is?
- Waarin moeten volgens jou zonder meer verbeteringen aangebracht worden en waarom?
- Als je de organisatie/afdeling opnieuw mocht bouwen, wat ga je dan direct aanpassen/veranderen en waarom?

Financiën

- Is de organisatie financieel gezond?
- Hoe is de situatie rondom de kosten en opbrengsten van de diverse producten, diensten en organisatie?
- Welke reserves zitten er nog in de lopende en te maken begrotingen?
- Waar zitten de knelpunten en de mogelijkheden tot een financieel gezondere organisatie?

Op basis van deze analyse worden conclusies getrokken die resulteren in een aangepaste of nieuwe visie en strategieën.

Stap 2 Analyse van de morgen-situatie (toekomstverkenning)

In deze stap worden de toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van de producten/diensten, markt/klant en organisatie verkend. Onderstaand kader toont een overzicht van vragen die in deze analyse centraal staan.

Morgen-situatie

Producten/diensten

- Welke nieuwe producten/diensten zullen in de nabije toekomst eveneens van jouw afdeling gevraagd worden en waarom?





- Aan welke producten/diensten zal in de toekomst minder behoefte zijn en waarom?
- Krijgen we zodoende te maken met een breder of smaller productenpakket?
- Zullen de kwaliteitseisen toe- of afnemen?

Markt/klant

- Welke ontwikkelingen zie je in de markt?
- Zal de vraag naar je producten/diensten toe- of afnemen?
- Zal de vraag naar een breder productenpakket toe- of afnemen en waarom?
- Hoe kijk je hierbij naar de kwaliteit?
- Welk beleid zal de concurrentie gaan volgen?
- In hoeverre zal de concurrentie toe- of afnemen?
- Wat zullen zij gaan aanbieden en waarom? Tegen welke prijs?
- In hoeverre zal de samenwerking met derden toenemen en welke samenwerkingsvormen verwacht je?

Organisatie

Cultuur

- Welke cultuurveranderingen zie je op je afkomen binnen je eigen afdeling/organisatie?
- Welke veranderingen herken je ten aanzien van waarden en normen en waarom?
- Wat betekent dit voor het beleid?

Structuur

- Welke structuurveranderingen zou je op termijn willen doorvoeren en waarom?
- Zie je nieuwe knelpunten in de toekomst opdoemen? Zo ja, waarom?

Medewerkers

- Kom je in de nabije toekomst aan voldoende gekwalificeerd personeel?
- Zullen de flexibiliteit en motivatie toe- of afnemen? Zo ja, waarom?
- Hoe zal het gesteld zijn met de uitstroom en de behoefte aan doorstroming?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor jouw W&S- en opleidingsbeleid?



Management

- Welke veranderingen zie je hier optreden en waarom?
- Haalt iedereen de eindstreep? Wat is nodig om dat wel te bereiken en is het wenselijk?
- Welke training/opleiding/coaching/ondersteuning is nodig en waarom?

Gebouwen/materialen

- Zie je ook op dit front veranderingen op je afkomen? Zo ja, waarom? Denk hierbij ook aan vergunningen verkrijgen en aan de eisen die aan je onderneming gesteld zullen worden ten aanzien van bijvoorbeeld kwaliteit, veiligheid, milieu en arbo.

Procedures en systemen

- Zal er vraag zijn naar meer en andere managementinformatie?
- Zullen de eisen van klanten van invloed zijn op de procedures en systemen?
- Wat betekent kwaliteitsborging in de toekomst voor je organisatie en product/dienst?

Primair proces

- Zijn er veranderingen te verwachten in het primair proces? Zo ja, waarom?
- Wat betekent dat voor jouw taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en ontwikkeling én die van collega's en medewerkers?

Financiën

- Hoe zal het er in de toekomst uitzien?
- Gaan de kosten omhoog of omlaag? Zo ja, welke en waarom? Zullen de opbrengstprijzen onder druk komen te staan of juist niet? Geef aan waarom wel of niet bij welke producten/diensten
- Zal de druk nog meer liggen op kostenreductie en omzetverhoging?

Stap 3 Het formuleren van een voorlopige visie en voorlopige doelen

Waarom in dit stadium geen definitieve visie en doelen formuleren? In de praktijk blijkt vaak dat als je vertrekt vanuit de definitieve visie en doelen zonder dat je al definitief bepaald hebt hoe je deze visie en doelen gaat realiseren, je opbotst tegen allerlei onmogelijkheden en weerstand. De voorlopige visie en de daaruit voortkomende doelen moeten SMART geformuleerd worden.

S	pecificiek
M	meetbaar
A	mbitieus
R	ealistisch
T	ijdgebonden

Voorbeeld van een SMART-doel:

Ik wil in 2010 een productieverhoging van 10% voor product X en een verlaging van de kosten met 5%.

Stap 4 Toetsingscriteria vaststellen

In de praktijk blijkt de uiteindelijke besluitvorming niet gebaseerd te zijn op rationele overwegingen, maar op emotionele. Om te voorkomen dat het uiteindelijk te nemen besluit te veel doorslaat naar de emotionele kant en dat een aantal basisvoorwaarden en uitgangspunten wordt genegeerd, is het van belang om toetsingscriteria vast te stellen waaraan de plannen moeten voldoen.

Stap 5 De plannen grof uitwerken Waarom de plannen grof uitwerken?

Hiervoor is een aantal redenen:

- Om tot besluitvorming te komen is het vaak niet nodig om alles tot in detail uit te werken.
- Om de vaart erin te houden is het goed de plannen eerst in hoofdlijnen uit te werken.
- Om te voorkomen dat groepen vastlopen in dit proces, want de stammenoorlogen worden vaak gevoerd op het niveau van de details en niet op het niveau waar de ratio nog zegeviert.
Daarom moet je op dit niveau in hoofdlijnen denken en in alternatieve mogelijkheden die je later grof kunt uitwerken.

Stap 6 Keuzes maken en prioriteiten stellen

De in stap 4 aangegeven criteria geven een toets voor de voorliggende plannen. Op basis hiervan zullen keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld moeten worden ten aanzien van de voorgenomen doelen en de daaraan gekoppelde plannen.

Stap 7 De definitieve doelen formuleren

In deze stap gaat het om de visie en het businessplan/actieplan definitief formuleren. Vanzelfsprekend moeten ook de definitieve doelen SMART zijn.

Stap 8 Het businessplan/actieplan formuleren

In deze stap staat de uitwerking van de doelen in het businessplan/actieplan centraal. Hierbij is het van belang dat mensen niet het wiel opnieuw gaan uitvinden en dat de doelen en gekozen uitgangspunten niet weer ter discussie worden gesteld. Strategieën en acties dienen in deze fase zodanig geformuleerd te worden dat die direct bijdragen aan de realisatie van de organisatiemissie en -visie, en dus aan de continuïteit en wendbaarheid van de organisatie. Hiervoor verwijs ik naar de antilopestrategie in onderstaand kader.

Antilopestrategie

De antilope staat bekend als een kuddedier. Hij is snel en wendbaar en kan goed springen. Maar hij is niet sterk en het roofdier vindt hem bijzonder smakelijk. Stel dat je al zijn zwakke kanten versterkt door hem een gepantserde huid, dikke sterke poten, een stevige nek en flinke horens te geven, dan is de antilope een nog makkelijkere prooi voor het roofdier. Want je vergeet wellicht de huid onder zijn buik te pantseren en alle sterke punten heb je weg georganiseerd. Veel beter is het om de kudde waarin hij leeft groter te laten worden, de antilope nog wendbaarder en sneller te maken en hem nog verder en hoger te laten springen. Pas dan zullen zijn overlevingskansen stijgen.



Stap 9 Meetpunten

In het businessplan/actieplan dienen meetpunten te worden opgenomen om de prestaties te meten en te volgen. Deze meetpunten of kengedallen dienen samen met de verantwoordelijken benoemd te worden. Ze houden je op de hoogte van de voortgang van de prestaties met betrek-

king tot de nu-situatie. De organisatie heeft vaak de harde meetpunten vastgelegd in de SMART-doelen. Om te voorkomen dat deze meetpunten domineren, dienen ter stimulering van de organisatiecultuur ook enkele zachtere meetpunten geformuleerd te worden. Bijvoorbeeld de medewerkertevredenheid, de mate van plezier en passie op het werk, de doorstroom van medewerkers (in-/extern), het aantal medewerkers dat in aanmerking is gekomen voor een hogere functie, en het aantal medewerkers dat op meer dan één machine/afdeling inzetbaar is.

Stap 10 Uitvoering en implementatie

Deze stap heeft betrekking op de implementatie van het businessplan/actieplan. In deze fase zal een enthousiaste/gepassioneerde trekker benoemd moeten worden die de implementatie effectief faciliteert en coacht. Om draagvlak voor de implementatie te creëren, is het noodzakelijk dat de direct betrokkenen vanaf het prille begin involved zijn. Verder moeten de verantwoordelijkheden voor de implementatie in de lijn worden gelegd en niet eindeloos tot de zogenaamde verantwoordelijkheden van werkgroepen behoren. De verantwoordelijkheden op de staf (zijlijn) afschuiven mag ook niet.

In de volgende paragraaf ga ik nader in op criteria waaraan het businessplan moet voldoen.

3.5 Waaraan moet het businessplan voldoen?

Ondernemen is onafhankelijk zijn binnen afhankelijkheid.

Bij een businessplan formuleren volg ik het stramien dat ik in het beleidsplanningmodel heb aangegeven (zie figuur 3.6). Samenvattend gaat het om de volgende elementen die in een businessplan thuishoren:

- i. Stand van zaken met betrekking tot:
 - producten/diensten ten opzichte van concurrenten;marktpositie per product/segment;
 - financiële situatie van de organisatie;sterkte en zwakte van de eigen organisatie.

2. De toekomstige ontwikkelingen die op de organisatie/afdeling afkomen (kansen en bedreigingen).
3. De organisatievisie en de hieraan gerelateerde doelen.
4. De acties/activiteiten die je wilt inzetten om de doelen te realiseren en wat dit betekent voor:
 - de investeringen;
 - de ontwikkeling van de organisatie;
 - de ontwikkeling van de medewerkers;
 - de ontwikkeling van de producten/diensten en processen;
 - de marktontwikkeling.
5. Financiële paragraaf.
6. De ondersteuning die je nodig hebt bij dit proces, vooral van de manager.
7. Allerhande cijfers en onderbouwingen in de bijlage.

De lezer/besluitvormer moet in dit plan op een logische manier worden meegenomen, waarbij de hoofdzaken kort en krachtig worden weergegeven. Zaken moeten goed onderbouwd zijn en de financiële consequenties en overige risico's moeten duidelijk zijn. Hieruit moet vooral blijken dat jij het gaat waarmaken en daarvoor persoonlijk borg staat. Wat betreft de rendementsdoelstellingen zul je ook rekening moeten houden met onder meer de marktprijs en kostprijs van je product/dienst. Naarmate je in staat bent de kosten te verlagen, stijgt de kans dat je de rendementsdoelstellingen kunt waarmaken. Deze doelen dienen realistisch te zijn. Dit is mede afhankelijk van de wil en kwaliteit van het management en de medewerkers; zij moeten het waarmaken. Opletpunten hierbij zijn overschatting en onderschatting van de kwaliteit. Menig manager heeft de neiging te veel zelf te willen doen en te veel alle touwtjes in eigen hand te willen houden, wat net zo verkeerd kan zijn als alle touwtjes te laten vieren. In de praktijk komt het erop neer hierin een gezond evenwicht te zoeken en te vinden. Daarbij kan het werken met het competentieprofiel, zoals beschreven in hoofdstuk 11, een goed hulpmiddel zijn.

Veelal wordt veel energie gestoken in het businessplan formuleren. Wanneer het echter af is, en in het gunstigste geval ook nog is besproken met het verantwoordelijk management, komt het te vaak voor dat het in de bekende la verdwijnt. Ik ga ervan uit dat het een document is waarover de betreffende functionaris samen met zijn leidinggevende afsprekt dat het gezien moet worden

als een wederzijds contract, inclusief de bevoegdheden en de ondersteuning die daarbij horen.

In feite is het businessplan realiseren ook je persoonlijk contract realiseren. Het kan dus niet zo zijn dat het wel of niet realiseren hiervan afhankelijk is van toeval. Om er zeker van te zijn dat je het gaat waarmaken, is het aan te bevelen dat je een en ander uitzet in actieplannen met de daarbij horende tijdsplanningen. En dat je de behaalde resultaten meet en analyseert, hieruit conclusies trekt en vervolgens passende maatregelen neemt. Doelen kun je alleen realiseren als je hiermee continu bezig bent en hierop voortdurend stuurt. Want wanneer je dit niet doet, sturen de omstandigheden jou. In het verlengde hiervan merk ik op dat in de praktijk niet gehaalde doelen bijgesteld worden. Dat kan naar mijn mening alleen wanneer de resultaten positiever zijn dan de gestelde doelen. Deze kunnen pas negatief worden bijgesteld als uit analyse blijkt dat de gestelde doelen niet realistisch meer zijn gelet op de markt-/organisatieontwikkelingen en er alles aan gedaan is om ze wel te realiseren.

De grootste uitdaging hierbij is de succesvolle implementatie van het businessplan. Om draagvlak te creëren is het van belang hierover effectief met alle betrokkenen te communiceren. Dit komt aan bod in de volgende paragraaf.

3.6 Het beleidsplanningsmodel: communicatie en werkwijze

Met communiceren kom je de wereld rond.

Met alle betrokkenen communiceren over de geformuleerde gemeenschappelijke ambitie en het businessplan/actieplan is noodzakelijk om hiervoor binnen de organisatie draagvlak te creëren en het bewustwordingsproces van strategisch denken en handelen op gang te brengen. Dit kan alleen worden bereikt als alle betrokkenen de gemeenschappelijke ambitie en het businessplan/actieplan hebben begrepen en weten welk gedrag noodzakelijk is om de organisatievisie te verwezenlijken. De inhoud van deze documenten moet tijdig, eerlijk, duidelijk, inhoudelijk correct, volledig, gestructureerd, consequent, frequent en bij voorkeur face-to-face worden gecommuniceerd. Belangrijk is dat deze

communicatie niet te vroeg plaatsvindt, omdat anders de inhoud van de boodschap wordt vergeten wanneer die actueel wordt, en niet te laat, omdat men anders wantrouwend wordt. Ook moet de dosering van de informatie in balans zijn: niet te veel informatie, omdat de mensen tijd nodig hebben om deze te absorberen, en voldoende informatie, zodat ze niet het gevoel krijgen dat er nauwelijks iets gebeurt. Het moet een samenhangend en voortdurend voorlichtingsproces zijn dat systematisch en gestructureerd moet worden aangepakt.

Hieronder enkele additionele voorwaarden voor effectieve communicatie over de gemeenschappelijke ambitie en het businessplan/actieplan met de betrokkenen.

Presentatie van de gemeenschappelijke ambitie en het businessplan/actieplan door de directie

- Communiceer de gemeenschappelijke ambitie en het businessplan/actieplan zodanig dat de medewerkers hierover enthousiast worden.
- Werk met metaforen, beelden en sprekende verhalen.
- Beperk je niet tot allerhande slogans en kreten opsommen. Dat motiveert niet en heeft weinig of niets met visie te maken.
- Stel je open voor vragen en opmerkingen om de missie en visie aan te scherpen. Geef de medewerkers de gelegenheid om aan te geven wat hen aanspreekt en welke tips ze nog voor je hebben. Vermijd dat ze negatief gaan reageren. Ga met de medewerkers na aan welke voorwaarden voldaan moet worden om tot succesvolle implementatie te kunnen overgaan.

De nu- en morgen-situatie conform het beleidsplanningsmodel samen in kaart brengen

Dit kan doorgaans alleen wanneer de organisatie nog voldoende tijd heeft om te anticiperen. Wanneer de nood hoog is, betrek ik de medewerkers pas in een later stadium – bij de actieplannen uitwerken – omdat ze ook de Nu en Morgen situatie uitwerken ook daar aan de orde komen. Ik heb heel veel positieve ervaringen met het door de medewerkers en leidinggevendenden samen vormgeven van de stappen 1 en 2 in het beleidsplanningsmodel; de nu- en morgen-situatie in kaart brengen. Resultaat hiervan is dat de medewerkers zelf zicht krijgen op deze situatie, waardoor bij hen meer draagvlak voor verandering wordt gecreëerd.

De medewerkers om feedback vragen op de visie en doelen

Door de medewerkers om feedback vragen op de visie en doelen kunnen deze bij hen getoetst worden. Op basis van hun feedback kunnen de visie en doelen nog meer afgestemd worden op de organisatie- en marktbehoefte.

Inrichten van het proces om de visie en het businessplan uit te werken

Het is aan te bevelen de medewerkers tijdig te betrekken bij de uitwerking van de gemeenschappelijke ambitie in het businessplan. Dit moet projectmatig gebeuren. Het voordeel hiervan is dat verschillende schouders de last gaan dragen, waardoor het draagvlak wordt vergroot. Medewerkers krijgen zodoende ook de gelegenheid om hun eigen ik kwijt te kunnen. Ook komt hierdoor de implementatie al op gang.

Criteria benoemen

Het is eveneens aan te bevelen samen met de medewerkers criteria te benoemen, opdat het voor iedereen helder is wat haalbaar is en wat niet. Voorbeelden van mogelijke criteria: wanneer is wat gereed, tijd, geld, kwaliteit, toepassingsmogelijkheden.

De plannen uitwerken

Geef de medewerkers de kans de plannen tot op detailniveau mee te bedenken en ondersteun ze waar nodig in het proces. Zorg ervoor dat de vorm waarin dit wordt gegoten conform de voorschriften is en dat je als eindverantwoordelijke al van tevoren weet dat je samen met de medewerkers tot een positieve besluitvorming komt. Het is hierbij van belang dat de communicatie met de overige medewerkers, die niet direct bij de verandering zijn betrokken, op aansprekende wijze plaatsvindt. De successen moeten gevierd worden. En de medewerkers die een actieve bijdrage leveren, moeten gecompimenteerd worden.

Implementatie

Na de positieve besluitvorming moet je zo snel mogelijk overgaan tot implementatie. Duidelijk moet worden afgesproken:

- wie waarvoor verantwoordelijk is;
- welke output je verwacht binnen welke termijn;
- van wie en in welke vorm je ondersteuning verwacht;

- welke evaluatie-/controlemomenten er zijn en wanneer men eventueel de acties en/of doelen moet bijstellen.

3.7 Case: Organisatie in de kinderopvang

Iedereen heeft zijn waarheid, maar dat is niet de waarheid.

Het perspectiefmodel hebben we ook in een kleine kinderopvangorganisatie succesvol toegepast. Daar kwamen we tot de volgende conclusies:

1. Nu-situatie aan de hand van het POM-model

Producten/diensten:

- De organisatie biedt alleen peuterspeelzaalwerk aan en buitenschoolse/tussenschoolse opvang, maar geen kinderdagopvang.
- De kwaliteit van het aanbod is goed (positieve naam in de markt) en voldoet aan de normen van de GGD.
- Het aanbod is redelijk standaard; geen echt onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie.

Organisatie:

- Er is geen sprake van een echte missie en visie.
- Managementteam is geen team.
- Medewerkers zijn betrokken bij hun werk.
- Moeilijk om aan nieuwe medewerkers te komen (te weinig groeimogelijkheden).
- Organisatie nog net winstgevend.

Markt:

- PSZ (peuterspeelzaalwerk): markt loopt terug, product is relatief duur.
- BSO (buitenschoolse opvang): voor kinderen van 4 t/m 12 jaar, markt groeit nog steeds, wachtlijsten.
- TSO (tussenschoolse opvang): niets aan te verdienen, moeilijk om te organiseren.
- Goede samenwerking met de diverse partners.

2. Morgen-situatie aan de hand van het POM-model

Producten/diensten:

- Behoefte aan een halve dag opvang bij het peuterspeelzaalwerk.
- Gemeente wil bezuinigen op PSZ.
- Behoefte aan product BSO blijft, wel meer differentiatie in aanbod. Samenwerking met sportverenigingen.

Organisatie:

Huidige organisatievorm niet te handhaven:

- Directeur moet meer bewegingsruimte krijgen.
- Situatie MT explosief als er niets verandert.
- Financiële situatie blijft zorgelijk (te weinig financiële mogelijkheden voor expansie).
- Kwaliteit medewerkers moet omhoog (zie kernwaarden).

Markt:

- Vraag naar PSZ-werk neemt verder af.
- BSO stabiel tot groei, prijs gaat omlaag (landelijke wetgeving).
- TSO blijft een serviceproduct waarop geen winst te maken valt.
- Mogelijkheden voor KDV blijven inclusief de mogelijkheden voor het product halve dagopvang.

3. Voorlopige missie-visie-doelstellingen

Missie

De organisatie wil voor kinderopvang een breed pakket van diensten aanbieden, afgestemd op de vraag, waardoor ouders nog meer tijd kunnen hebben om te werken aan hun eigen ontwikkeling.

Visie

De organisatie wil voor kinderopvang een breed pakket van diensten aanbieden. Kind en ouder worden centraal gesteld. Steeds meer wordt samengewerkt met partners op dit gebied om zodoende ook te komen tot een creatief, gevarieerd pakket van diensten dat betaalbaar is voor de ouder. Ouder, kind, medewerker en management zijn blij met en trots op de organisatie.

Aan de ontwikkeling van de medewerkers wordt samen met deze medewerkers continu gewerkt.

Employability en doorstroming staan hoog in het vaandel.

Voorlopige SMART-doelstellingen:

1. Product kinderopvang wordt in 2010 toegevoegd aan het pakket.
2. Halve dag opvang ter vervanging van deel PSZ, eveneens in 2010 (eerste halfjaar).
3. BSO wordt uitgebreid met drie groepen.
4. Financiële situatie drastisch verbeteren van 1% naar 5% rendement ten opzichte van de omzet.
- 5a. Managementteam wordt teruggebracht van vijf naar drie personen.
- 5b. Structuur van de organisatie wordt aangepast. Per kerndorp één cluster (twee clusters in totaal), aangestuurd door één manager (eveneens MT-lid).
- 5c. Flexibiliteit medewerkers/organisatie wordt vergroot. Medewerkers inzetbaar in de verschillende werkvelden.
6. Samenwerking met gemeente, scholen en sportverenigingen wordt in 2009-2010 verder geïntensiveerd. Clustermanagers krijgen hierin een rol.

Kernwaarden:

- Kind en ouder staan centraal.
- Klantgericht.
- Resultaatgericht.
- Ontwikkelingsgericht.
- Flexibel.
- Collegiaal.
- Teamwork.

4. Criteria (waaraan de uitwerking van de doelstellingen moet voldoen)

- Draagvlak in organisatie voor veranderingen.
- Financiële positie moet erdoor verbeterd worden.
- Gedwongen ontslag wordt zoveel mogelijk voorkomen.
- Kind en ouder worden er beter van, evenals de meeste medewerkers.

5. Diverse ruwe plannen

1. Terugbrengen MT van vijf naar drie personen, minimaal contract MT-leden 32 uur per week.
2. Directeur wordt bestuurder. Bestuur wordt RvT (meer op afstand).
3. Organisatiestructuur wordt omgevormd naar een clusterstructuur per kerndorp.

Het geheel is in grote lijnen uitgewerkt. Hieronder een aantal stappen:

- a. Onderzoek naar tal van zaken.
- b. Financiële doorrekening nieuwe structuur (op termijn kostenbesparend).
- c. Onder de loep nemen van procedures, systemen en functies.
- d. Inrichten ondersteunende diensten.
- e1. Vaststellen van de eisen aan de diverse leidinggevende functies.
- e2. Testen van de medewerkers die hiervoor in aanmerking komen.
- f. Onderzoeksresultaten presenteren aan het bestuur, het MT en de hele organisatie.

6. Stellen van prioriteiten

Directeur en bestuur hebben aan de hand van de onderzoeksresultaten over producten/diensten, organisatie en markt definitieve besluiten genomen en prioriteiten gesteld. Hieronder een aantal:

Producten/diensten:

1. PSZ-verliezen terugdringen naar break even.
2. Opzetten van een halve dag opvang en kinderdagopvang.

Organisatie:

1. (Re)organisatie voor 01/01/2010 op de rit.
2. Inclusief terugbrengen van het MT van vijf naar drie personen en een goede oplossing voor die personen die geen deel meer uitmaken van het MT.
3. Andere bestuursstructuur in 2010.

Markt:

- 1a. Zie uitbreidingen producten/diensten.
- 1b. Hiervoor marktonderzoek uitvoeren.
2. Per direct de samenwerking met ouders en alle partners binnen en buiten het dorp verbreden.

7. Genomen besluiten en bestaande lopende business uitwerken in een businessplan voor 2010, dat in augustus 2009 werd gerealiseerd

Er is gelijk gestart met de zaken zoals onder 6 aangegeven. Voorlopige resultaten op 1 oktober 2009:

Producten/diensten:

1. Werkgroep is bezig met het organiseren van halve dagopvang en gaat direct daarna verder;
2. met het opzetten van een kinderdagverblijf voor hele dagopvang.

Organisatie:

1. Nieuwe structuur is door alle partijen aanvaard en gaat in werking op 1 januari 2010.
2. Alle potentiële MT-leden zijn geassesseerd, keuzes zijn gemaakt en oplossingen gevonden voor de medewerkers die het niet zijn geworden.
3. Eerste kwaliteitsverbeteringsvoorstellen zijn al uitgewerkt en ingevoerd.
4. Financiële doorlichting is in volle gang.

Markt:

1. Marktonderzoek is gestart.
2. Tevredenheidsonderzoek bij ouders heeft plaatsgevonden (gemiddelde tevredenheid van 7,9 is hoog te noemen).
3. Contacten met gemeente, scholen en sportverenigingen zijn in volle gang.

In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op de communicatie over de geformuleerde gemeenschappelijke ambitie en het businessplan/actieplan op organisatieniveau met alle betrokkenen.

4. COMMUNICATIE OP ORGANISATIENIVEAU

Hoe meer er gecommuniceerd wordt, hoe minder er behoefte is aan informatie.

Effectieve communicatie over de geformuleerde gemeenschappelijke ambitie en het businessplan/actieplan op organisatieniveau is noodzakelijk om hiervoor draagvlak te creëren. In dit hoofdstuk ga ik hierop nader in. Het betreft de tweede fase in de organisatieontwikkelcyclus (zie figuur 4.1). Hierbij zal ik vanuit de theorie voortdurend een vertaalslag maken naar de praktijk van de manager.



Figuur 4.1: Tweede fase in de organisatieontwikkelcyclus.

4.1 Communicatie in een bredere context

Doa geit veul kal in ein tuut.

Er zijn zeer veel definities van de term ‘communicatie’. Volgens Michiels (2005) is communicatie het proces waarbij de zender de intentie heeft om via een medium een boodschap over te brengen op één of meer ontvangers. Vanuit zijn invalshoek kan gesproken worden over communicatie wanneer sprake is van de criteria geslaagdheid (zender heeft zijn doel bereikt), wederkerigheid (niet altijd vereist) en intentionaliteit (de zender heeft de bedoeling gehad om te communiceren). Remmerswaal (2006) heeft het over communicatie-interactie. In zijn ogen is communicatie pas echt communicatie wanneer wederzijdse beïnvloeding plaatsvindt. Zowel zender als ontvanger is actief betrokken bij dit proces. Men spreekt in dit geval van communicatie wanneer iemand door communicatieoverdracht iemand anders beïnvloedt. Kernvraag hierbij is: wie zegt wat hoe tegen wie en met welk effect? De communicatiewetenschapper Paul Watzlawick (1970). gaat een stap verder. Hij zegt dat alle gedrag communicatie is. Dit sluit aan bij mijn visie op ‘communicatie’.

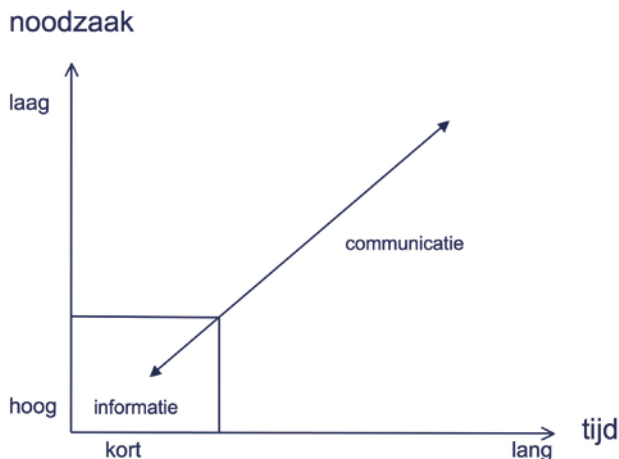
Ook voor mij geldt dus: alle gedrag is communicatie. Spreekvaardigheid is een belangrijke factor, maar geen bepalende. Slechts 30% van alle communicatie is immers verbaal en 70% non-verbaal. Verbaal en non-verbaal gedrag beïnvloedt de kwaliteit en effectiviteit van communicatie. Het is vooral de interpretatie van de waarnemer die grote invloed heeft op de effectiviteit van de communicatie. Bij interpersoonlijke communicatie gaat het vooral om verruiming van kennis (leren) en hierdoor om verandering van de houding en het gedrag van mensen. Het belang hiervan illustreer ik aan de hand van een statement van de bekende topmanager Robert Staubli: ‘Er zijn gegronde redenen om meer nadruk te leggen – sommigen zeggen misschien onevenredige nadruk – op het ontwikkelen van sociale vaardigheden. Voor een gemiddeld bedrijf varieert het geschatte verlies aan potentiële bedrijfsprestatie van 30 tot 50 procent, als gevolg van onderlinge problemen, onopgeloste conflicten, belemmeringen, verstoorde relaties, onvoldoende persoonlijke speelruimte en gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden.’

Op basis van mijn eigen ervaring kan ook ik zeggen dat het verlies in organisaties door ‘miscommunicatie’ groot is. Zelf schat ik dat op meer dan 20%.

De communicatiedoelen kunnen als volgt worden samengevat:

- informatie uitwisselen;
- beelden toetsen;
- leren van elkaar;
- elkaar iets geven;
- iets toevoegen;
- kennis delen;
- iets van elkaar willen;
- zaken gemeenschappelijk maken;
- relaties bouwen;
- samen een visie ontwikkelen en deze realiseren.

Er is een verband tussen de mate van communicatie en de benodigde informatie in organisaties. In een hiërarchische organisatie is vaak veel informatie voorhanden, maar wordt weinig gecommuniceerd. En in een bureaucratische organisatie is dit nog sterker aanwezig. Wanneer in een organisatie weinig informatie wordt verstrekt, vindt er nagenoeg geen communicatie plaats en is de ruis groot (bijvoorbeeld geruchten). De vraag naar informatie neemt dan sterk toe. Naarmate er meer communicatie in een organisatie plaatsvindt, neemt de behoefte aan informatie af en groeit de positieve energie in de organisatie. Er ontstaat juist een behoefte aan specifieke informatie en de organisatie groeit naar zelfsturing.



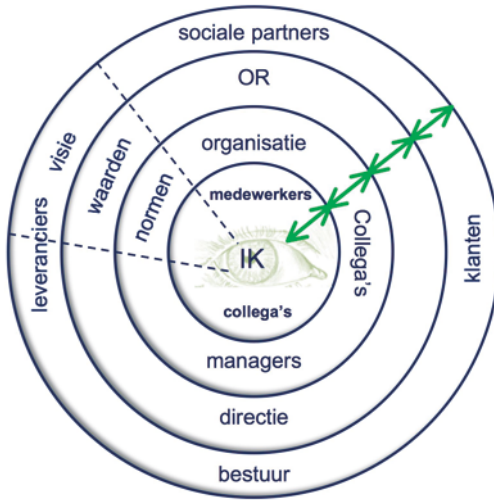
Figuur 4.2: Het verband tussen noodzaak en tijd en de hieraan gerelateerde keuze voor informatie of communicatie.

Figuur 4.2 toont het verband tussen de variabelen noodzaak en tijd en de hieraan gerelateerde keuze voor informatie of communicatie. Wanneer de noodzaak hoog en de tijd kort is om een verandering te bewerkstelligen, zit de organisatie in een turnaround en is de communicatie vooral gericht op informatieverstrekking en veel minder op communicatie. Voornamelijk in afbouwsituaties wordt in eerste instantie geïnformeerd. Bij overnameprocessen zie je dat vaak via de media gecommuniceerd wordt met de wereld en medewerkers. En bij een vijandige overname is het nog navranter. Medewerkers worden dan alleen nog maar geïnformeerd wanneer besluitvorming inmiddels heeft plaatsgevonden. Logisch, gelet op het strategisch belang en het risico van het vroegtijdig uitlekken van informatie en de gevolgen daarvan. Naarmate de tijd langer is en de noodzaak kleiner, kan/moet de tijd voor dialoog toenemen en daarmee de communicatie.

4.2 Communicatie in de context van de organisatie

Probeer een verontschuldiging niet te verpesten met een excuus.

In deze paragraaf bespreek ik de manager als communicator in relatie tot de organisatie en de omgeving. De manager dient het ontwikkelde beleid met verschillende stakeholders/doelgroepen op verschillende niveaus in en buiten de organisatie te communiceren. Met welke doelgroep en de mate waarin is afhankelijk van de plaats van de manager in de organisatie en de daaraan gekoppelde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook de bedrijfstaking speelt hierin een rol. In bedrijfstakingen waarin sprake is van verregaande overheidsbemoeienis (bijvoorbeeld kinderopvang, welzijnswerk, zorg, onderwijs) kan de manager een uitgebreider takenpakket hebben voor wat betreft de contacten met de overheid. In figuur 4.3 geef ik aan hoe je kunt kijken naar de verschillende doelgroepen waarmee je als manager/medewerker (dagelijks) te maken hebt. De visie, waarden en normen dienen naar alle doelgroepen binnen de organisatie maar ook naar de buitenwereld toe, vertaald te worden. Dit is zowel voor manager als medewerker van essentieel belang. Dit vereist per doelgroep specifieke kennis en vaardigheden en een specifieke attitude.



Figuur 4.3: Mijn wereld van de communicatiemanager.

Het begint ermee dat de manager de externe signalen moet opvangen. Hij dient aansluitend de informatie, die via allerlei externe kanalen (bijvoorbeeld radio, tv, internet, gesprekken, netwerkbijeenkomsten, klanten) tot hem komt, te vertalen naar de organisatie. Op basis van deze informatie brengt hij de communicatie intern op gang. Hoe groter de maatschappelijke functie van de organisatie is, hoe belangrijker goede contacten met de maatschappelijke omgeving en belanghebbenden zijn.

Vaak probeert de manager via public affairs invloed uit te oefenen op besluitvormingsprocessen van bijvoorbeeld politieke organisaties, de gemeentelijke, provinciale en landelijke overheid en maatschappelijke organisaties. De manager doet dat door informatie te verstrekken (of net niet) en te beargumenteren waarom beleid wel of niet gewenst is. Lobbyen, of relaties opbouwen en onderhouden met beslissers, is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

In onder andere de zorg, het welzijnswerk en de kinderopvang is de medezeggenschap van patiënten, cliënten of ouders onderhouden ook een belangrijke taak van de manager. In de wet- en regelgeving is vastgelegd hoe deze medezeggenschap per bedrijfstak haar beslag krijgt en wanneer gebruikgemaakt kan worden van adviesrecht. Dit geldt ook voor de medezeggenschap van medewer-

kers in de vorm van een ondernemingsraad. Deze is wettelijk verplicht bij organisaties met meer dan vijftig medewerkers. Effectief omgaan met medezeggenschap in een organisatie betekent veel informatie verstrekken en nog meer communiceren, en dus een grote investering van de manager in onder andere relaties opbouwen en onderhouden. Vertrouwen komt hier te voet en gaat te paard. Ik ben van mening dat het functioneren van de medezeggenschap in een organisatie doorgaans sterk afhankelijk is van de inzet van de leidinggevende.

Aan de hand van twee voorbeelden sta ik stil bij het communiceren vanuit je rol als leidinggevende. Jouw omgeving (medewerkers, collega's en klanten) zien je in deze rol, ongeacht of je aan het werk bent of niet.

Voorbeeld 1

Wellicht heb je eens meegemaakt dat je op een vrije dag gaat winkelen en een klant, collega of medewerker tegenkomt. Vaak benaderen ze je toch alsof je op je werk bent. Het is dus van belang dat jij je hiervan bewust bent. Want bij je rol als leidinggevende horen een bepaalde manier en stijl van communiceren. Je kunt wel besluiten dat je op je vrije dag helemaal uit je dak gaat in het plaatselijke café, maar de medewerker of collega die je ontmoet, ziet dan toch zijn leidinggevende.

Voorbeeld 2

Communiceren vanuit je rol als leidinggevende heeft ook gevolgen voor je relatie met je 'team'. Vooral als je vanuit een functie als medewerker doorgroeit naar de functie van leidinggevende van een team zul je merken dat de relatie met de oude collega's is veranderd. Je hoort er ineens niet helemaal meer bij. Dit heeft te maken met de andere rol die je hebt. Je hebt ineens zeggenschap over hen. Op zich is deze verandering niet erg. Het is zelfs goed om een beetje afstand te creëren. Je zult namelijk ook moeten optreden als het nodig is en zelfs in staat moeten zijn voor de medewerkers vervelende besluiten te nemen. Anderzijds maakt dit wel dat je je soms wat eenzaam voelt. Je hoort niet helemaal meer bij de medewerkers en je collega-leidinggevers zijn nog niet helemaal je collega's.

Communiceren kan dus een effectief middel zijn om te managen en te sturen als manager. Zo kan communiceren over wederzijdse intenties van groot belang

zijn om zicht te krijgen, te hebben en te houden op de motieven en ambities van zowel de medewerker als de manager. Bijvoorbeeld ten aanzien van de manier waarop de medewerker zijn taken ziet en wil uitoefenen en de verwachtingen die de manager hiervan heeft. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van gespreksvaardigheden en een vertaling hiervan naar gesprekken die je als manager voert.

Vormen van communicatie

Binnen een organisatie kunnen we de volgende drie vormen van communicatie onderscheiden die elk een andere invalshoek hebben (Michiels, 2005).

A. Concerncommunicatie

Activiteiten die worden ontwikkeld om het gewenste imago bij de doelgroep te realiseren. Deze communicatievorm is gericht op de beeldvorming van de organisatie en is vooral extern gericht. De concerncommunicatie omvat vier kerntaken:

1. Organiseren van de totale communicatie (onder andere plaats en taken van de afdeling communicatie).
2. Afstemmen tussen concerncommunicatie en marketingcommunicatie.
3. Bepalen van de inhoudelijke 'rode draad', of de centrale boodschap.
4. Aangeven van visuele identiteit (bijvoorbeeld huisstijl).

B. Marketingcommunicatie

Focust op instrumenten die worden ingezet om producten/diensten te verkopen. Hierbij kun je denken aan reclame, direct marketing en sponsoring.

C. Interne communicatie

Betreft onder meer informatievoorziening voor diverse doelgroepen, overlegstructuur, mate van openheid en besluitvorming. Behalve van formele mondelinge en schriftelijke communicatie is sprake van informele communicatie in de vorm van roddels en geruchten. Geruchten kunnen ontstaan door gebrek aan informatie.

Communicatievisie en basisstrategieën voor communicatie

Het is noodzakelijk om een visie te hebben op communicatie en de wijze waarop de organisatie deze wenst te realiseren. Hierbij dient een link gelegd te worden

tussen de organisatievisie en de drie eerder genoemde vormen van communicatie. De organisatie wordt hierop afgestraft als de communicatie niet consistent is en niet effectief is vertaald naar de communicatiestrategie. Naar aanleiding van dit laatste verwijs ik naar Ruler (1998), die een communicatiekruispunt heeft ontwikkeld waarbij hij de volgende vier basisstrategieën voor communicatie onderscheidt (zie figuur 4.4):

1. *Informeren*: het accent op informatieverstrekking.
2. *Overreden*: het gaat om beïnvloeding.
3. *Dialogiseren*: de nadruk ligt op open uitwisseling van ideeën en gedachten met de omgeving.
4. *Formeren*: betreft samenwerkingsverbanden aangaan met omgevingspartijen en coalities vormen tussen partijen.



Figuur 4.4: Communicatiekruispunt volgens (Ruler, 1998).

De gekozen communicatiestrategie bepaalt in belangrijke mate de effectiviteit van de communicatie. Hiertoe is het noodzakelijk de communicatiestrategie te vertalen in een communicatieplan.

Communicatieplan

Door een planmatige aanpak is de kans kleiner dat je communicatiefouten maakt die moeilijk te herstellen zijn. Menig goed idee is door slechte communicatie een snelle dood gestorven. De stijl van communicatie is een belangrijk opletpunt, evenals of je kiest voor formeel of informeel taalgebruik of voor actief of passief taalgebruik. Het is bijvoorbeeld een wezenlijk verschil of je

medewerkers aanspreekt met 'u' of 'je'. Als organisatie geef je daarmee aan wat je wilt dat je identiteit is, hoe je wilt dat de ander je ziet.

Het communicatieplan is op basis van de volgende vragen stap voor stap op te bouwen:

- Wie communiceert?
- Wat wordt gecommuniceerd?
- Voor welke doelgroepen bestemd?
- Wat is het doel van de communicatie per doelgroep?
- Welke middelen passen bij de doelgroep en bij dit doel?
- Wanneer welke actie?
- Wie is verantwoordelijk per actie?
- Hoe is het verlopen?

Informatie en communicatie in organisaties

Ik maak bij communicatie duidelijk onderscheid in informatie en communicatie, wat aansluit bij de communicatiestrategieën van Ruler. In de praktijk wordt binnen organisaties vaak over 'communicatie' gesproken terwijl het eigenlijk 'informatie' betreft. 'Informatie' is afkomstig van het Latijnse 'informare', dat 'in de vorm brengen' betekent. Informatie moet de ontvanger ervan in vorm brengen voor de uitoefening van zijn taak. Deze taak kan bestaan uit beslissingen nemen in de vorm van een proces besturen of uit een aantal handelingen verrichten. De informatie moet dus op de ontvanger en zijn functie zijn afgestemd. Het is de kunst om steeds weer de informatiestroom te beperken tot wat vandaag en morgen strikt nodig is om meerwaarde voor de ander te creëren.

Waarop je moet letten bij informatie:

- Is het de informatie waarom de ander gevraagd heeft?
- Is het in de juiste vorm en conform afspraak?
- Is het in de juiste 'taal'?
- Kan de ontvanger daarmee zijn werk beter sturen?
- Leidt het tot betere resultaten realiseren?
- Nodigt het uit tot communicatie?

Waarop je moet letten bij communicatie:

- Stem de boodschap af op de doelgroep.
- Spreek in de taal van de ander.

- Werp geen barrières op.
- Zorg voor tweerichtingsverkeer.
- Geef ruimte voor andere denkbeelden.
- Check wat de ander heeft begrepen en ermee gaat doen.
- Leidt het tot het doel dat je voor ogen stond.

Informatie moet leiden tot inzicht waardoor de geïnformeerde zijn werk beter kan sturen. Terwijl communicatie moet leiden tot inzicht waardoor management en medewerker hun werkwijze beter kunnen sturen. Factoren die het communicatieproces verstoren, worden 'ruis' genoemd. Interne ruis ontstaat door factoren binnen het communicatieproces, externe ruis door factoren die van buiten komen, bijvoorbeeld een rinkelende telefoon. Ik heb een model ontwikkeld waarin ik verhelder hoe je op drie niveaus kunt communiceren (zie figuur 4.5):

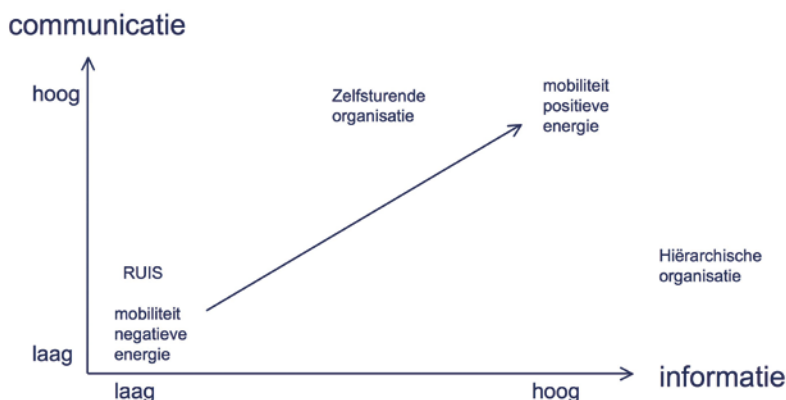
1. *Communicatie op het eerste niveau:* er is alleen maar 'interne en/of externe ruis' en het levert niets op.
2. *Communicatie op het tweede niveau:* bestaat uit 'informatieoverdracht'. Het levert eigen sturing, inzicht en data op en er is een grote kans op ruis, omdat de dialoog ontbreekt.
3. *Communicatie op het derde niveau.* Omdat 'communicatie', waarbij het gaat om afgestemde (gedrags)veranderingen, wat resulteert in wederzijds begrip en gemeenschappelijk inzicht.



Figuur 4.5: Verschil tussen informatie en communicatie (Lenssen, 1995).

Ruis/storing

Ruis in een organisatie ontstaat wanneer er weinig of geen formele informatievoorziening plaatsvindt en de communicatie zich beperkt tot de meer informele communicatie tussen partijen, die vaak niet de verantwoordelijkheid hebben voor het besprokene (het zogenoemde wandelgangengepraat). Het proces van ruis is in figuur 4.6 weergegeven. In een hiërarchische organisatie hebben we te maken met het feit dat vaak veel informatie voorhanden is en weinig communicatie. Mijn stelling hierbij is: naarmate er meer communicatie in een organisatie plaatsvindt, nemen de behoefte aan informatie en de hoeveelheid informatie af. Je zou kunnen zeggen dat er dan juist behoefte gaat ontstaan aan specifieke informatie. De organisatie groeit dan meer toe naar zelfsturing.



Figuur 4.6: Relatie tussen informatie en communicatie.

Signalen die erop wijzen dat sprake is van een gebrekkige communicatie of veel ruis:

- Zaken zijn voor managers en medewerkers onduidelijk.
- Managers en medewerkers weten niet waar ze aan toe zijn, ze gaan hun eigen weg.
- Er worden eilandjes gevormd.
- Achterdocht en wantrouwen groeien.
- De behoefte aan informatie groeit.

De rol van communicatie in de organisatie

Communicatie wordt steeds meer gezien als een geïntegreerde verantwoordelijkheid van de manager en de medewerker. Grotere organisaties maken vaak een gerichte keuze voor wat de verantwoordelijkheid van de lijnmanager is ten aanzien van communicatie en wat bij de afdeling communicatie/de communicatiemanager wordt neergelegd. De functies van deze afdeling zijn onder meer:

- Interne informatie en communicatie.
- Vertaling van de directieboodschappen richting de medewerkers.
- Mede bepalen van de organisatiebrand.
- Verzorgen van communicatietraining en communicatie met de buitenwereld.

4.3 Hoe geef ik de communicatie over visie vorm?

Een beeld kan meer zeggen dan duizend woorden.

Het is inmiddels wel duidelijk geworden hoe belangrijk het is om bijvoorbeeld de organisatievisie en de waarden en normen effectief te vertalen naar alle niveaus binnen de organisatie. De grote vraag hierbij is: hoe breng ik zaken zo over dat de ander het begrijpt, daarover enthousiast wordt, daarnaar nieuwsgierig wordt en wil meedoen om er handen en voeten aan te geven? Het is een oud dilemma en iedere keer stellen we ons opnieuw de vraag: hoe geef ik hieraan effectief vorm? Je ontkomt er niet aan om de boodschap die je hebt en wilt uitdragen voortdurend uit te zenden naar je medewerkers, leidinggevenden, collega's en andere belanghebbenden. Er zijn allerlei hulpmiddelen die jou hierbij kunnen helpen, zoals:

- *Sprookje*
Een kind kan enorm geboeid worden door het horen of lezen van een sprookje. Dat geldt evenzeer voor volwassenen. Het prikkelt de fantasie en men bedenkt er vaak zelf allerlei beelden bij. Ik gebruik het vertalen van de visie in sprookjes vaak als hulpmiddel omdat het aanspreekt en beelden oproept die men niet makkelijk vergeet.

- **Plaatjes**

Wat ook goed werkt, is de boodschap verpakken in plaatjes, foto's en/of film/video. Op deze manier spreek je rechtstreeks met beelden tot de ontvanger. Aan de hand van de beelden en jouw verhaal blijven zaken bij de ontvanger directer en veel langer hangen. Het spreekt tot de verbeelding.

- **Theater**

Wanneer je de boodschap verpakt in de vorm van een klein toneel-/theaterstuk bereik je wederom dat de effectiviteit van de communicatie hierdoor toeneemt.

Je kunt natuurlijk zelf de bovenstaande suggesties naar believen uitbreiden met eigen ideeën. Alleen al het feit dat je er op een ludieke en creatieve manier vorm aan geeft, maakt dat je keihard werkt om de boodschap over de Bühne te krijgen. Hierdoor ben je beter in staat communicatie, motivatie, inspiratie en mobilisatie op gang te brengen. Daarbij is het van belang dat de vorm die je kiest en de wijze waarop je het presenteert dicht bij je zelf zijn, dat je zo authentiek mogelijk blijft. Het belang en de wijze van effectieve communicatie illustreer ik in onderstaand kader aan de hand van een verhaal.

Waarom had Onze Lieve Heer geen brommer?

Onze Lieve Heer had natuurlijk best een brommer kunnen uitvinden. In die tijd hadden ze helmen genoeg. En het wiel was ook al uitgevonden. Ze konden staal maken. De mensen kenden olie. Dat motortje, dat was zo bedacht. Zie je het voor je? Zie je de Heer met zijn discipelen, met hun helm op, hotsend en botsend over die slechte wegen rijden? Hij zou geen woord kunnen wisselen totdat Hij op de plaats van bestemming was aangekomen. Nee, Hij was verstandiger, Hij ging te voet en had de tijd om van alles en nog wat met Zijn discipelen te bespreken. Ter plaatse gekomen legde Hij het volk (eenieder die je wilt overtuigen) de zaken uit. Hij luisterde naar al hun vragen en beantwoordde ze vanuit Zijn hart. Wanneer ze de dag erna weer verder trokken, vroegen zijn discipelen, zoals je in het Nieuwe Testament kunt lezen, steevast: 'Heer, wat bedoelde u toen u gisteren zei dat..?' En Hij nam de tijd om zaken nogmaals gron-





dig uit te leggen. Kom daar nog maar eens om in deze jachtige tijd. We zouden een voorbeeld aan Hem moeten nemen. Want daar lag Zijn kracht: Hij nam tijd voor de ander en was bereid om met iedereen van gedachten te wisselen.

Effectieve communicatie over de organisatieambitie heeft een positieve invloed op organisatieverandering. In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op deze verandering managen.

5. MANAGEN VAN ORGANISATIE- VERANDERING

Waarom zijn er zo veel adviseurs? Omdat er zo weinig managers zijn.



Figuur 5.1: Derde fase in de organisatieontwikkelcyclus.

Na effectieve communicatie van de organisatieambitie en het organisatiebeleid volgen implementatie hiervan en het managen van de hieraan gerelateerde verandering. Dat laatste staat in dit hoofdstuk centraal. Hierbij komen onder meer aan de orde:

- de noodzaak tot veranderen;
- het veranderingsproces;
- de kleilaag;
- voorwaarden voor verandering;
- de veranderingsnelheid en de rol van de medewerker hierin;
- cultuurverandering;
- managers en managementstijlen;

- managementontwikkeling;
- een aantal instrumenten ter ondersteuning van het organisatieveranderingstraject.

Het betreft de derde fase in de organisatieontwikkelcyclus (zie figuur 5.1).

5.1 Inleiding

Er zijn velen die sport bedrijven, maar heel weinigen die een marathon lopen.

Tegenwoordig hebben we onze mond vol van veranderprocessen. ‘Alles verandert steeds sneller’, ‘stilstand is achteruitgang’, en ga zo maar door. Een organisatie die niet ‘in verandering’ is, hoort er niet bij, zou je denken. Verandermanagement viert hoogtij in boeken en cursussen, iedereen wil veranderaar zijn. Maar hoe vaak gaan die processen niet mis? Wat gaat er dan eigenlijk mis, waarom lopen zaken vast in organisaties? En wat is verandering eigenlijk en welke impact heeft die op mensen?

Boonstra (2000) onderscheidt de volgende drie typen veranderingen en veranderingsprocessen:

1. Ontwerpen

Ontwerpen is een planmatige aanpak van de verandering met een duidelijk begin- en eindpunt en duidelijke normen en planningen. Deze aanpak kan geschikt zijn in een stabiele en voorspelbare situatie waarin de problemen eenduidig en weinig complex zijn en waarin er weinig betrokken partijen zijn. Als deze aanpak gebruikt wordt voor complexere problemen, ontstaat al snel ‘weerstand’, die toegeschreven wordt aan verstarde structuren en culturen en aan politiek gedrag.

2. Ontwikkelen

Het tweede type is organisaties ontwikkelen in situaties waarin de problematiek nog niet helder is, er verschillende perspectieven bestaan op problemen en oplossingen en de koers van de verandering nog niet helemaal duidelijk is. De aanpak start met een analyse van problematieken en oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en de organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van de ver-

andering. Tijdens het veranderingstraject kijken ze naar aspecten die de gewenste verandering belemmeren en met behulp van interventies proberen ze die belemmeringen weg te nemen. Uiteindelijk ontstaat een situatie waarin de problemen 'opgelost' zijn en de organisatie verder kan.

3. Vernieuwen

Het derde type is organisaties vernieuwen in situaties waarin het niet gaat om problemen oplossen, maar om de hele organisatie op een hoger niveau te tillen, omdat deze anders vastloopt. Gangbare oplossingen of aanpakken werken niet meer, er moeten 'doorbraken' plaatsvinden. Het proces richt zich dan meer op de aard van de veranderingen en belemmeringen onderzoeken, waardoor de organisatie zich daarvan bewust wordt en er ruimte komt om dingen echt anders te doen.

5.2 Noodzaak tot veranderen

Het veranderingsproces is ook een proces om zelf tot verandering te komen.

Organisatieverandering is dus een proces dat vaak onvermijdelijk en essentieel is voor de groei van de organisatie. Ten aanzien hiervan zijn er diverse oorzaken, bijvoorbeeld:

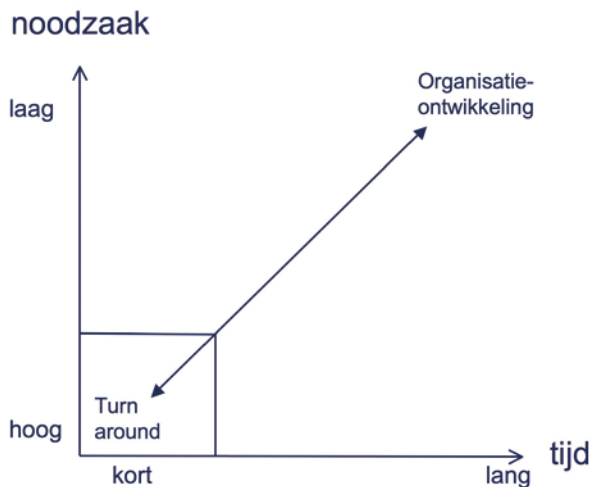
1. Het product:
 - Hogere eisen.
 - Kortere levenscycli.
 - Breder pakket.
 - Invloed op productiewijze.
2. De markt/klant:
 - Veranderende concurrentie.
 - Druk op prijs/marge.
 - Hogere eisen aan bijvoorbeeld kwaliteit en smaak.
 - 'Verwende' consument.
 - Aangescherpte wetgeving voor tal van zaken.

3. De organisatie:

- Arbeidsmarkt situatie, flexwet.
- Nieuwe technologieën.
- Kwaliteit van management en medewerkers.
- Nieuwe eisen aan management en medewerkers, zoals kennis/vaardigheden, resultaatgerichtheid, klant- en servicegerichtheid.

Er is altijd een noodzaak tot veranderen. Bijvoorbeeld vanwege economische, technische en personele redenen of het marktproces. Maar de leider kan ook gewoon andere zaken willen (zie het POM-model in hoofdstuk 2). De noodzaak van verandering illustreer ik aan de hand van figuur 5.2. Hieruit blijkt dat:

- hoe groter de noodzaak is, hoe korter de tijd is die je hebt om te veranderen en hoe meer begrip je kunt bewerkstelligen voor het feit dat er iets moet gebeuren;
- hoe minder groot de noodzaak is, hoe noodzakelijker het is om medewerkers hiertoe te motiveren.



Figuur 5.2: Noodzaak tot veranderen.

Ik ben geen voorstander van heel lange veranderingsprocessen. Vaak heb ik gezien dat veranderingsprocessen, uitgesmeerd over een heel lange termijn, te veel elementen hebben om de aanwezige sluimerende weerstanden te activeren. Zaken lopen dan de kans getraineerd te worden. Directies hebben vaak de

neiging om plots aan andere zaken voorrang te geven. Het grote gevaar daarvan is dat de verandering verzandt. Verder is het voor de medewerkers ondoenlijk om een spanningsboog op te bouwen voor een heel lange veranderingsperiode. Wanneer de veranderingsperiode langer gaat duren, vind ik het wenselijk dat je gaat werken met doelstellingen op kortere termijn die gezamenlijk het hele doel en de hele periode afdekken. Je loopt dan als het ware de marathon niet in één keer, maar bijvoorbeeld in zeven etappes. Dat betekent dat je ook zeven keer met elkaar kunt winnen. Dit maakt het minder veelomvattend voor de medewerkers, maar ook voor het management zelf. Periodes zijn te overzien. Daarbij komt nog dat de wereld om een organisatie heen niet stilstaat en ook continu in beweging is, wat zou kunnen betekenen dat tussentijdse sturing noodzakelijk is. Vooral bij grote automatiseringstrajecten zie je dit fenomeen optreden. De valkuil daarbij is dat het management vaak blijft volharden in de ingeslagen weg, omdat het ook bang is voor de consequenties die het bijdraaien van de verandering heeft.

Turnaround

Wanneer je om je heen kijkt, ontdek je dat veel organisaties het water tot aan de lippen staat en alle zeilen moeten bijzetten om te kunnen overleven. Vaak gaat dat gepaard met activiteiten afstoten, sluitingen en personele afslankingen. Wanneer een organisatie in die fase is terechtgekomen, is er sprake van een turnaroundsituatie (zie figuur 5.2). Een turnaroundproces wordt vaak gekenmerkt door een top-downbenadering. Je ontkomt er dan niet aan om drastische maatregelen te nemen en voorrang te verlenen aan de afbouw en daarna aan de opbouw.

Te vaak krijgen de externe omstandigheden de schuld van waarom het minder goed gaat met de organisatie. Men doet vaak te weinig aan zelfreflectie en zoekt niet diep genoeg naar de echte oorzaken. Was het niet bekend dat de markt al geruime tijd minder in was voor jouw producten?

Dat de concurrentie betere en goedkopere alternatieven op de markt zet en wij dachten dat het wel over zou gaan? Dat de motivatie intern al jaren minder werd en de organisatie steeds bureaucratischer en minder flexibel werd? Het zal in veel gevallen pijn doen, omdat het management vaak zal ontdekken dat men bewust ziende blind en horende doof is geweest. Veelal omdat men bang

is geweest om de noodzakelijke veranderingen aan te pakken en voor de consequenties en vooral voor de eigen consequenties die men eruit moet trekken.

Organisatieontwikkeling

Het tegenovergestelde van een turnaroundsituatie is de situatie waarin men nog over voldoende tijd beschikt om te veranderen (zie figuur 5.2). Deze situatie noemt men een organisatieontwikkelingsproces. Hierbij gaat het doorgaans om de te nemen maatregelen op de korte termijn die niet zo drastisch zijn. Het veranderingsproces vindt vaak bottom-up plaats, waarbij de medewerkers veel meer bij dit proces betrokken kunnen worden. Uit mijn eigen ervaring blijkt dat deze situatie aantrekkelijker lijkt dan die in de praktijk uitpakt. Zo blijkt dat als de druk/noodzaak om te veranderen ontbreekt, vaak ook de drang om zaken tijdig af te ronden ontbreekt. Verder kan in de loop van de tijd de situatie dusdanig veranderen dat de gehanteerde uitgangspunten niet of nauwelijks meer van toepassing zijn. Daarnaast is de motivatiespanningsboog niet voortdurend hoog te houden. Extra tijd kan niet alleen in positieve zin zorgen voor draagvlak, maar voedt juist ook de weerstand. Daarom verdient het aanbeveling om het veranderingsproces op te knippen in een aantal kleinere deelprocessen. Het realiseren hiervan geeft juist positieve energie en is beheersbaar.

Het is noodzakelijk voor de directie of de verantwoordelijke manager om duidelijk te maken hoe groot de noodzaak is en wat deze daaraan denkt te gaan doen. Om tal van redenen hebben managers/medewerkers niet hetzelfde gevoel bij de noodzaak tot veranderen. Voorbeelden van hieraan gerelateerde uitingen:

- Ik ben een aardsoptimist, pessimist.
- Ik kan het niet overzien, want de problematiek is een te ver-van-mijn-bed-show.
- Het is niet mijn probleem, maar dat van de directie.
- Ik ben bang om te veranderen.
- Ik heb er persoonlijk belang bij dat alles bij het oude blijft.

Als leidinggevende moet je je hiervan bewust zijn en hierop inspelen en er niet voor weglopen. Ook zul je als manager moeten weten waarop je als eerste gaat sturen en hoe je het proces gaat vormgeven. In figuur 5.3 heb ik als voorbeeld enkele zaken genoemd die uit een analyse naar voren kunnen komen om op korte of langere termijn aangepakt te worden:

- 1 = financiële situatie.
- 2 = markuitbreiding.
- 3 = kwaliteitsverbetering producten/diensten.
- 4 = invulling cruciale vacatures.
- 5 = aanpassing structuur.
- 6 = cultuuraanpassing.
- 7 = onderhoud gebouwen/machines.
- 8 = verhogen productiviteit.
- 9 = verbeteren ratio directe-indirecte kosten.
- 10 = kwaliteitsverbetering medewerkers en management.

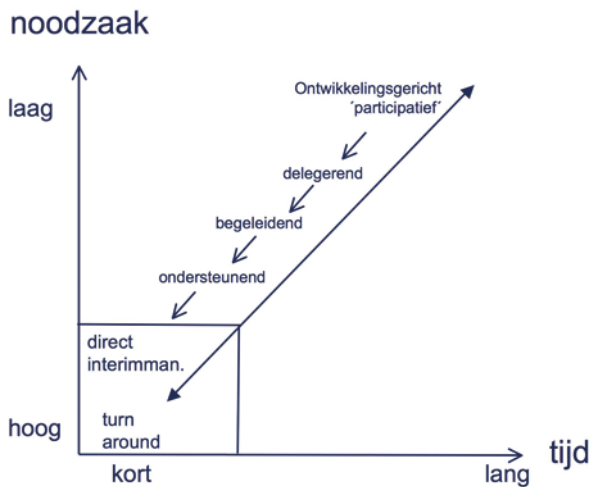
Wanneer het met de financiële situatie slecht gaat, heeft de organisatie al een aardig probleem. Maar wanneer dit ook nog gepaard gaat met producten en diensten die niet meer geheel aansluiten op de markt, gecombineerd met een markt in recessie, kan men zich voorstellen dat men in een turnaroundsituatie verkeert. Daarin kunnen we niet alles tegelijkertijd aanpakken. Met figuur 5.3 wil ik aangeven dat in de praktijk niet alles dezelfde prioriteit heeft en dat je als manager een keuze moet maken. Het spreekt voor zich dat dit alles ook consequenties heeft voor de stijl van managen die je moet toepassen om tot succes te komen en voor de wijze waarop je dit in de organisatie wilt vormgeven.



Figuur 5.3: Prioriteitstelling bij veranderen.

Noodzakelijke managementstijl bij veranderen

De grootte van de noodzaak tot veranderen bepaalt mede de stijlcomponent die de manager dient te hanteren. Wanneer een organisatie, zoals al eerder omschreven, het water tot aan de lippen staat – of beter gezegd: wellicht al water binnenkrijgt – hebben we te maken met een situatie die vraagt om direct ingrijpen. Het is voor mij logisch dat dit dan ook gebeurt op een directere manier. Als een manager er dan voor kiest om eerst draagvlak te creëren in de hele organisatie en omgeving, zou de oplossing wel eens erger kunnen zijn dan de kwaal. In feite gebeurde dit september 2009 tijdens Prinsjesdag. Het hele land dreigde redelijk in brand te komen staan en de premier liet daar twintig werkgroepen op los om over een jaar tot blussen over te gaan. Gelukkig had de Eerste Kamer meer realiteitszin en diende die een motie in om met ingang van 1 januari 2010, wellicht niet tot in detail, de besparingsvoorstellen op tafel te leggen. Naarmate er meer tijd is om oplossingen te genereren, dien je de stijl van managen hierop aan te passen. In feite hebben we hier te maken met situationeel managen, waarop ik later terugkom.



Figuur 5.4: Noodzakelijke managementstijl bij veranderen.

Praktijkcase

Een succesvolle industriële organisatie in het zuiden van het land had haar succes te danken aan:

1. een goed product (steenwol, isolatie);
2. een hoogontwikkeld technologisch proces;
3. grote innovatieve kracht;
4. een sterke kostengedrevenheid.

Waarom dan veranderen?

1. De markt is minder stabiel geworden.
2. De interne en externe concurrentie is toegenomen.
3. In de benchmarking is de eigen productie-unit niet meer nummer 1 binnen het concern.
4. De gehanteerde managementstijl blijkt niet meer te passen binnen de gangbare normen in dit land.
5. OR en vakbonden hebben de directie zwaar onder druk gezet om hieraan met de grootst mogelijke spoed iets te doen.

Onderzoek naar de cultuur wees inderdaad uit dat het nodige moest gebeuren. Hieruit kwam het volgende naar voren:

- De stijl van leidinggeven past vaak niet meer bij de eisen van deze tijd.
- Dit heeft zijn weerslag op de houding van een deel van de medewerkers.
- Bij de medewerkers bestaat de angst om afgeschoten te worden.
- Laag in de organisatie heeft men veel verantwoordelijkheden en 'ruimte', doch de daarbij behorende bevoegdheden en management sturing ontbreekt. Er is sprake van een hoge mate van vrijblijvendheid.
- Wanneer het hoger management het niet eens is met de processen lager in de organisatie, werpt dat eerder blokkades op dan dat dat sturing geeft aan het proces.
- 'Afspraak is afspraak' is niet altijd het geval.
- Er wordt te veel geredeneerd vanuit de eigen disciplines: te veel ik, te weinig wij.
- Kwaliteit en service leveren, zoals met elkaar afgesproken in SLA's, is niet het geval.

Het veranderingsproces in hoofdlijnen:

Noodzaak:

- Is hoog door de druk van OR en vakbonden.
- De economische noodzaak is hoog.
- Voor de ontwikkelingskansen voor medewerkers is het de hoogste tijd voor veranderingen.

Conditie:

- De top van de organisatie stond in de beginfase niet geheel op één lijn.
- De moedermaatschappij stond er niet afwijzend tegenover, zolang de afgesproken resultaten gerealiseerd zouden worden.
- OR en medewerkers waren zeer argwanend. Dit was niet het eerste traject dat ze hadden meegemaakt en niks was veranderd.
- HR stond eveneens argwanend in het proces: waarom zou het nu wel lukken? Niet HR maar het MT was de trekker van het proces.
- De vakbond gaf aan dat het traject om de cultuur te veranderen niet zou slagen. Het belang van de vakbond was om zoveel mogelijk macht te behouden.

5.3 Het veranderingsproces en de kleilaag

De weerstand is nooit zó groot dat daarvoor geen oplossing gevonden kan worden.

Als verandermanager is het dus belangrijk om te weten hoe groot de noodzaak tot verandering is, en op welk onderdeel. Hoe bewust men zich daarvan is in de verschillende lagen in de organisatie. En of er een gedeelde visie, voldoende draagvlak en voldoende kwaliteit en capaciteit in huis zijn om de verandering op tijd vorm te geven. Zaken waarmee je ook rekening moet houden:

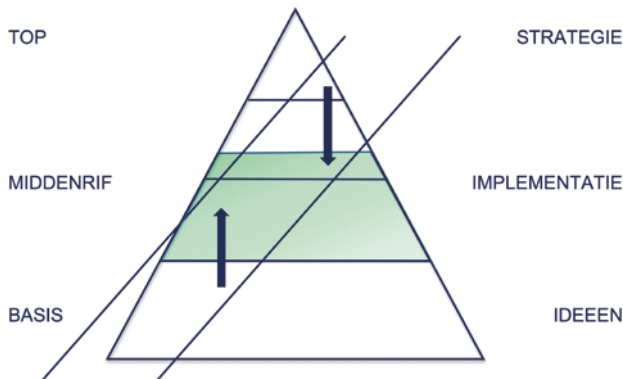
- Macht, onmacht en weerstand in de organisatie.
- Enthousiasme en teleurstelling.
- Ontdekken van nieuw talent.
- Afscheid nemen van mensen.
- Spanningen voorkomen.

De rol van de verandermanager

Kijk als de surfer naar voren,
richt je op het doel,
hoor de golf aankomen,
weet waar hij is,
maak gebruik van je kracht,
de beweging om snel voorwaarts te komen,
geniet van het spel,
en blijf met beide voeten op de plank staan.



Een aspect dat speciale aandacht verdient bij verandering, is de kleilaag in de organisatie, vaak geassocieerd met de middenkaderfuncties. Kleilagen zijn dwars door de organisatie heen te vinden, te beginnen bij de directie en eindigend op de werkvloer. Deze kunnen de verandering danig frustreren. Ze zijn niet voorbehouden aan een bepaalde horizontale laag, je komt ze in alle lagen binnen een organisatie tegen. Binnen het middenkader tref je vaker een grotere kleilaag aan. In figuur 5.5 laat ik zien dat de kleilaag niet alleen is voorbehouden aan het middenrif (middenkader) in een organisatie, maar van boven naar beneden dwars door een organisatie heen loopt.



Figuur 5.5: Kleilaag.

Een kleilaag heeft de eigenschap, zeer zeker wanneer de laag verhard is, om geen water door te laten. In de praktijk komt het er vaak op neer dat de visie

van de top niet of nauwelijks doordringt tot de werkvloer en dat de ideeën op de werkvloer niet of nauwelijks doordringen tot de top.

Ook blijkt het middenkader de informatie te filteren, maar houdt dat voor de basis de boot vaak af. Verder blijken managers en medewerkers in deze situatie elkaar te mijden in plaats van de dialoog/confrontatie met elkaar aan te gaan. Hierdoor kunnen zaken escaleren tot koude conflicten of nog erger. Het behoeft weinig betoog dat we in dit soort organisaties ook te maken hebben met inefficiëntie en verspilling.

Klei is namelijk heel vruchtbaar, maar om klei vruchtbaar te houden zal die regelmatig omgeploegd moeten worden.

Ik heb een aantal van onze producten en diensten afgestemd om deze veelvoorkomende problematiek in organisaties op een natuurlijke en organische wijze te doorbreken. Bijvoorbeeld het managementontwikkelingstraject, intern ondernemerschap, dynamisch projectmanagement, coachingstraject en diverse communicatiefilosofieën en producten. Ik ga ervan uit dat als je managers en medewerkers van verschillende lagen en disciplines op een natuurlijke wijze bij elkaar brengt, je de eerste stappen van miscommunicatie al te pakken hebt. Organisaties gaan namelijk veel te veel uit van afbakening; drie, vier of nog meer hiërarchische lagen in de organisatie die allemaal aparte briefings en trainingen krijgen. Want wat goed is voor de top, zal het lagere echelon wel begrijpen. Dit is de tweede grote misrekening die in organisaties gemaakt wordt. Elke boodschap dient namelijk zo gebracht te worden dat zij voor eenieder in de organisatie te bevatten is. Zo liet Onze Lieve Heer maar één Nieuw Testament geboren worden. Dat is geschikt voor alle culturen en alle niveaus, van ongeschoold tot en met academisch gevormd.

Onze kracht is tot nu toe geweest organisaties handvatten aan te reiken om deze fenomenen te doorbreken. Al in een vroeg stadium van mijn advieswerkzaamheden kwam ik erachter dat er in werkelijkheid allerhande bewegingen binnen organisaties zijn die verhinderen dat je de verandering effectief kunt doorvoeren. Directies brengen hun visie tot op de werkvloer over, maar die schiet geen wortel. Ze brengen de visie over tot het tweede of derde echelon, maar dan komt die zeer verminkt op de werkvloer terecht. Andersom heb ik ook meegemaakt dat geweldige ideeën van mensen op de werkvloer vaak al in de kiem gesmoord werden door hun baas. Zelf heb ik daarvan in de beginperiode van mijn carrière veel last gehad. Wat me vanaf het begin bezighield, is de

vraag: hoe kan zo'n fenomeen nu ontstaan en wat moeten we hiermee? In mijn werkzame periode, vooral bij Macintosh, was ik vaak degene die, als ik niet op de hoogte was van bepaalde zaken en deze van hogerhand gewoonweg kreeg meegedeeld, het krijgstenue aantrok en hiertegen ten strijde ging. Het zal wel niet raar zijn dat ik hierdoor een aantal klappen heb opgelopen.

Hoe de kleilaag te doorbreken?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag wil ik eerst aangeven hoe dit fenomeen kan ontstaan. In de eerste plaats ontstaat dat omdat het middenkader te weinig en vaak onvolledig wordt geïnformeerd over zaken. Je zou mogen stellen dat men gefilterde informatie ontvangt. Daarnaast ontstaat het omdat veelal sprake is van een sterke hiërarchische organisatie met beperkte bevoegdheden, met een eilandencultuur. Ook een goede voedingsbodem voor de kleilaag is een ambachtelijke organisatie waarin mensen met een relatief lage opleiding toch redelijk posities hebben verworven. Verder kan het ontstaan ook aan de middenmanagers liggen. Denk bijvoorbeeld aan angst, durf om zaken niet los te laten en te delegeren en weten wat goed is voor de ander.

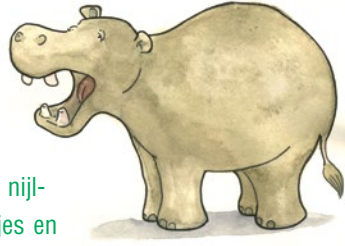
Ik hanteer een aantal uitgangspunten om dit fenomeen te doorbreken, zoals de boodschap vertalen naar een taalgebruik dat voor ieder duidelijk is en die communiceren naar zowel de verticale als de horizontale groepen in de organisatie. De vragen die naar aanleiding hiervan uit alle geledingen van de organisatie komen, bepalen mede de vertaling van de boodschap. Hierbij moet de top van de organisatie goed nadenken over de consequenties van deze vertaalslag voor de diverse geledingen en de betrokkenheid van de medewerkers op alle niveaus. De kleilaag in de organisatie doorbreken betekent ook dat je te maken krijgt met een cultuuroorlog. Dit bespreek ik verderop.

Hoe groter de bureaucratie, hoe dikker de kleilaag

In de beginjaren van mijn loopbaan als organisatieadviseur was ik een structuurfanaat. Ik zocht overal naar mogelijkheden om structuur aan te brengen, de procedures vast te leggen en de beslislijnen transparant te maken. De waarde hiervan zie ik nog steeds in, maar ik ben me telkens meer gaan realiseren dat het niet de organisatie-schema's en procedureboeken zijn die de structuur van de organisatie dragen, maar de mensen die ermee werken. Ik heb te veel organisatiestructuren gezien die men-



sen afhankelijk maken, die hun het initiatief ontnemen en hen maken tot ziellose doeners die regels uitvoeren die anderen bedacht hebben. Uiteindelijk is de klant van de organisatie daarvan de dupe. Een bureaucratie heeft veelal geen gebrek aan structuren, maar brengt veel nijlpaarden voort met een dikke huid, kleine oogjes en oortjes, een grote bek, een grote eetlust en geen enkele gêne om zijn shit in het rond te sproeien.



5.4 Voorwaarden voor een veranderingsproces in een organisatie

Als je nooit iets tegenkomt, leer je nooit uit te wijken.

In het voorgaande heb ik het belang van inzicht in de noodzaak tot veranderen al aangegeven. Wat je ook moet weten is: waar naartoe, waarom, hoe, met wie en binnen welke tijd? Het betreft hier een duidelijke gedeelde visie op verandering. Het is zeer belangrijk om te weten waar je naartoe wilt en waarom. Natuurlijk komt het voor dat je dat nog niet helder hebt en je juist een proces op gang moet brengen om daarover helderheid te krijgen. Op zich een goede zaak, omdat je juist hierdoor met de medewerkers die bij dat proces betrokken worden inzicht en draagvlak creëert, en discipelen opleidt die meer dan behulpzaam kunnen zijn bij de verandering uitdragen, vertalen en implementeren. Zij kunnen dus op grond hiervan meehelpen de verandering tot stand te brengen. Wanneer de visie ontbreekt of nog niet voldoende uitgekristalliseerd is en daardoor nog niet door de organisatie gedeeld is, kan het veranderingsproces vastlopen.

Het vermogen tot verandering is, evenals de noodzaak en de visie, een vereiste om tot succes te komen. De kans bestaat dat verandering tot paniek en chaos kan leiden wanneer dit vermogen in een organisatie geheel of gedeeltelijk ontbreekt. Wie moet over het vermogen beschikken om tot verandering te komen?

In de eerste plaats het management dat de verantwoordelijkheid draagt voor de realisatie van de verandering. Hiertoe dient dat te beschikken over een aantal kwaliteiten, zoals:

- visie hebben of kunnen ontwikkelen;
- kunnen motiveren of stimuleren;
- zaken helder kunnen neerzetten en uiteenzetten;
- creatief zijn;
- doorzettingsvermogen en relativeringsvermogen bezitten;
- kennis hebben van projectmatig werken;
- kennis hebben van en vaardig zijn in de juiste managementstijl toepassen;
- op de juiste manier kunnen sturen en controleren (niet als politieagent, maar meer als stimulator/coach).

Ook de medewerkers dienen over het vermogen te beschikken om tot verandering te komen. Vaak wordt ervan uitgegaan dat alle medewerkers tegelijkertijd de slag moeten kunnen maken wat betreft de gewenste veranderingen. De praktijk leert echter dat dit een te moeilijke opgave is.

Vaak word ik geconfronteerd met het feit dat er een visie ligt en strategieën zijn uitgezet, maar dat het ontbreekt aan een praktisch plan van aanpak. Het is jammer genoeg nog niet alle organisaties gegeven om praktisch invulling te geven aan de plannen die ze zelf bedacht hebben. Ik ben er een sterk voorstander van om tot praktisch uitvoerbare eerste stappen te komen. Juist om de medewerkers te betrekken, vooral wanneer het gaat om de opbouw van een organisatie. Om tot die eerste stappen te komen staan de manager tal van instrumenten ter beschikking, die ik o.a. reeds heb beschreven in hoofdstuk 3 en 4 en onder 5.4. De genoemde vier voorwaarden voor een veranderingsproces heb ik in figuur 5.6 samengevat.



Figuur 5.6: Voorwaarden voor een veranderingsproces in een organisatie (Lenssen, 2002).

Wat gebeurt er als een van de vier voorwaarden ontbreekt? Dit is in figuur 5.7 weergegeven.

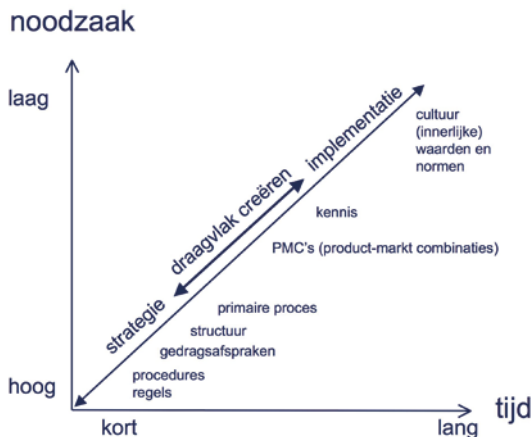


Figuur 5.7: Wat als een voorwaarde ontbreekt? (Lenssen, 1996)

5.5 Veranderingssnelheid

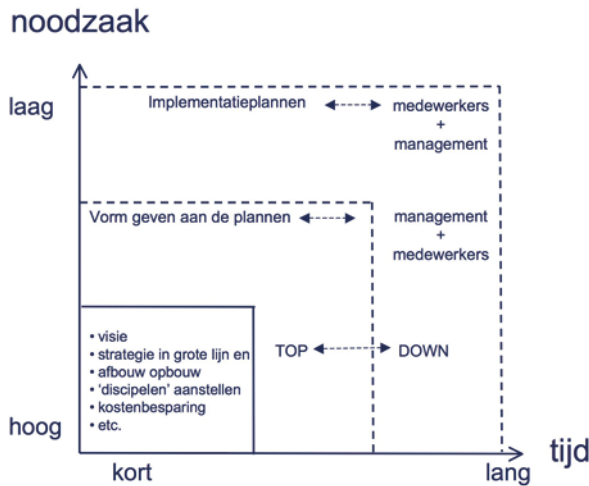
De snelheid van ombouwen bepaalt het succes van de onderneming.

Wanneer organisaties in zwaar weer zijn terechtgekomen, hebben ze de neiging om alles tegelijkertijd aan te pakken. Doorgaans zijn veranderingen in bijvoorbeeld procedures, regels en structuur relatief sneller te realiseren dan een nieuwe markt te veroveren of een totaal nieuw product te ontwikkelen. Ook zullen een gedragsafspraken maken en de controle hierop minder tijd en energie vergen dan de structuur veranderen en implementeren. Zeer zeker wanneer de structuurverandering de goedkeuring behoeft van de OR en mogelijk van de Raad van Bestuur. Ook de cultuur veranderen is zonder meer geen sinecure en vergt in een organisatie heel veel tijd en energie en bovenal heel veel managementsturing. De veranderingssnelheid die je kunt ontwikkelen, is nooit groter dan de tijd die je nodig hebt om hiervoor draagvlak te ontwikkelen bij diegenen die het veranderingsvoorstel moeten goedkeuren. Een mooi voorbeeld hiervan is de bouw en aanleg van de A73 van Nijmegen tot Maasbracht. Een operatie die hooguit in drie jaar geklaard kon zijn. Het besluitvormingsproces heeft echter meer dan dertig jaar in beslag genomen. In een organisatie is het gelukkig niet altijd zo dramatisch, maar toch kent elk veranderingsproces zijn eigen ritme en duur. Figuur 5.8 toont de veranderingssnelheid van diverse procesonderdelen.



Figuur 5.8: Veranderingssnelheid van diverse procesonderdelen (Lenssen, 2002).

Ik ben een sterk voorstander van een top-downaanpak bij een verandering met een hoog turnaroundkarakter, ofwel bij een hoge noodzaak en wanneer de tijd om zaken aan te pakken kort is (zie figuur 5.9). De plannen waarover een positief besluit is genomen, kunnen dan heel goed door management en medewerkers samen worden vormgegeven. Als je veel tijd hebt om zaken vorm te geven, is het aan te bevelen een veranderingsproces op te zetten waarbij vanaf het begin de medewerkers actief betrokken worden met coaching en begeleiding door het management.



Figuur 5.9: Proces van verandering in relatie tot de verantwoordelijkheid (Lenssen, 2002).

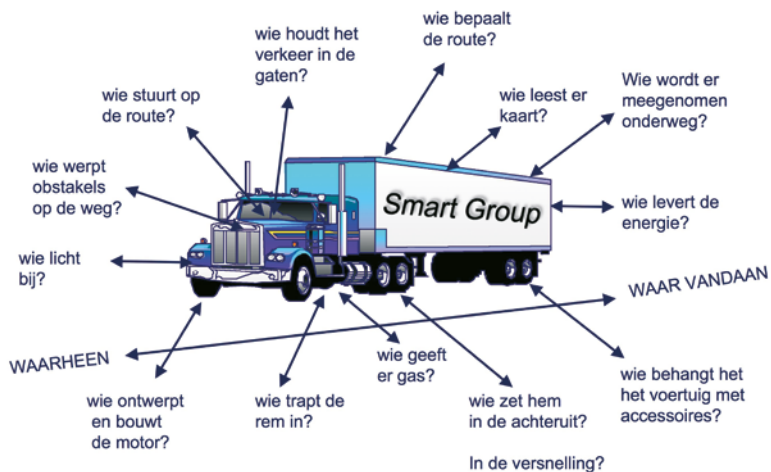
5.6 Veranderingsprocessen en de medewerker

Een leider lijkt op een herder. Hij blijft achter de kudde en laat de behendigste schapen voorop lopen. De andere volgen, zonder zich te realiseren dat ze al die tijd van achteren worden aangestuurd.

Nelson Mandela

Aan de hand van figuur 5.10 illustreer ik waarmee je als medewerker of manager te maken krijgt bij verandering en wat je rol hierin is. Allereerst moet je weten waar je vandaan komt en heen wilt. De route moet dus voor iedereen helder zijn. Ook dien je na te denken over het soort vrachtauto dat je nodig hebt om

de reis te maken. En als je dan toch bezig bent, denk dan ook na over hoe zwaar de motor moet zijn om het geheel met de juiste vaart over de bergen te krijgen. Wie zorgt ervoor dat de auto voorzien wordt van de juiste accessoires, wie geeft gas, et cetera? Bedenk ook dat een rijdende auto meer stuurkracht kost dan een auto die stilstaat. Stuurbekrachtiging heb je nodig als je stilstaat en op pad wilt. Een veelgehoorde kreet is: 'Maar je mag niet te snel, want dan kun je uit de bocht vliegen.' In ons land kun je bijna nooit te snel zijn. Daarvoor hebben we een vakbond, een ondernemersraad en medewerkers die nog niet willen volgen of zelfs dwars gaan liggen, om maar niet te spreken over allerlei wetgeving die spaken in jouw wiel kan steken.

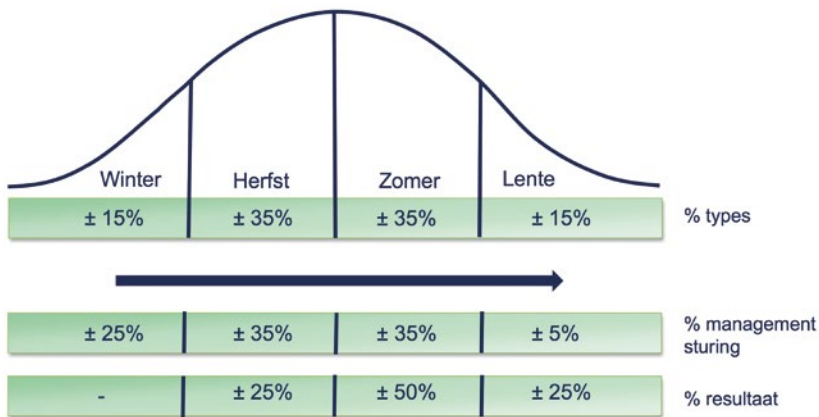


Figuur 5.10: De rol van medewerkers in de organisatie onderweg van nu naar straks.

Typologie medewerkers in het kader van verandering

Aan de hand van figuur 5.11 leg ik hier uit op welke wijze je bij verandering tegen medewerkers in de organisatie kunt aankijken en hoe je daarmee in de praktijk kunt omgaan. Hierbij laat ik een statistische verdeling zien die naar voren komt uit sociologisch onderzoek bij organisaties groter dan vierhonderd medewerkers (gebaseerd op sociologisch onderzoek in Amerika in de jaren zeventig). Voor een totaalbeeld zal ik de verschillende categorieën de revue laten passeren. In het begin van mijn carrière heb ik die categorieën onderverdeeld in voortrekkers/pioniers, loyalisten, conservatieven en dwarsliggers. Zoals je kunt begrijpen, valt dit niet in elke organisatie even goed.

Daarom heb ik deze vier benamingen veranderd in die van de vier seizoenen: lente, zomer, herfst en winter. Veel wintertypes/dwarsliggers zijn overigens niet als zodanig geboren. In de praktijk kom ik vaak tegen dat deze medewerkers ooit pioniers zijn geweest, ofwel mensen die hun nek uitstaken. Maar door de vele klappen die ze hebben ontvangen, zijn ze verworpen tot een categorie die denkt: zoek het maar uit. Wanneer je de juiste snaar bij deze mensen weet te raken en je hen niet met een kluitje in het riet stuurt, ontdek je dat ze opnieuw voorvechter kunnen worden. Wanneer echter blijkt dat het echte pertinente dwarsliggers zijn, is er nog maar één weg, die van een scheiding en afscheid nemen van elkaar.



Figuur 5.11: Typologie medewerkers in het kader van verandering.

Voortrekkers/Lente

Doorgaans is dit een dun gezaaide categorie: hoe bureaucratischer de onderneming, hoe lager het percentage echte voortrekkers in de organisatie. In dynamische organisaties kom je vaak meer van dit soort types tegen. Voortrekkers zijn die medewerkers die voortdurend hun nek uitsteken en altijd bereid zijn om iets extra te doen. Mensen die bezig zijn met hun vak en er lol in hebben om samen met anderen te bouwen aan de toekomst van de organisatie en hun eigen toekomst. Dit soort medewerkers kom je op veel plaatsen in de organisatie tegen. Ze zijn vaak uitstekend geschikt voor deelname aan werk-/projectgroepen en strategie- en implementatiegroepen. Jammer dat binnen organisaties veel te weinig gebruikgemaakt wordt van deze kwaliteiten. Het SMART intern ondernemerschapstraject is juist op deze categorie medewerkers geënt. We heb-

ben hiertoe een aantal methodes ontwikkeld om deze medewerkers in een organisatie op te sporen, te testen en te ontwikkelen (Lenssen, 1996).

Loyalisten/Zomer

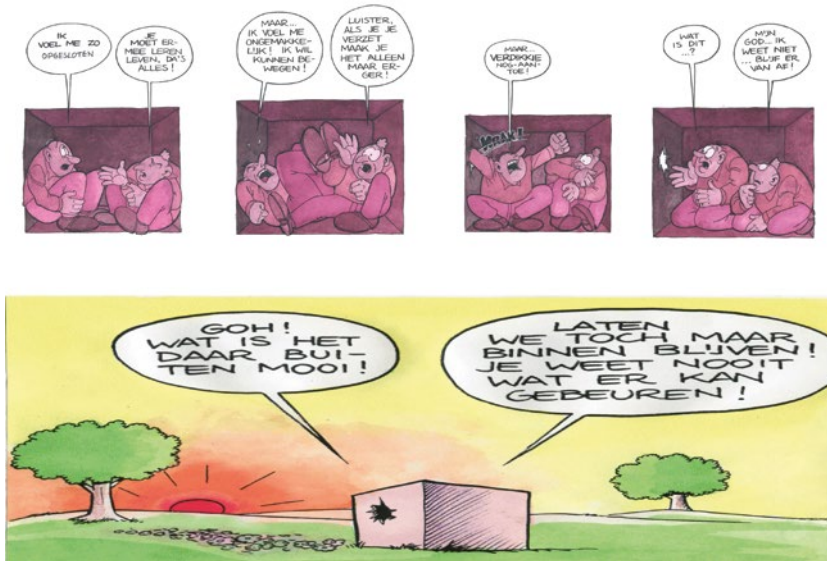
Je mag gerust stellen dat deze categorie vaak het beleg op het brood van een organisatie is. Deze categorie bestaat veelal uit medewerkers die hun vak verstaan. Ze zijn loyaal aan de organisatie en haar doelstellingen en doen er veel aan om deze te realiseren. Maar ze zijn niet de mensen die als eerste hun nek uitsteken. Ze hebben vaak een duwtje in de rug nodig. Het spreekwoord 'als er één schaap over de dam is, volgen er meer' is op deze categorie van toepassing. Een onmisbare categorie die in een organisatie de as vormt van kwaliteit, gedegenheid en betrouwbaarheid.

Conservatieven/Herfst

Qua vakmanschap hoeft deze categorie in de praktijk vaak niet onder te doen voor de loyalisten. Maar we hebben hier toch te maken met een groep die vaak negatief kritisch is. Het is de categorie die het allemaal al heeft meegemaakt en gezien heeft, die bijvoorbeeld kan voorspellen dat het wel weer niet zal doorgaan of niet zal lukken. De categorie die de kat uit de boom kijkt, vaak net zo lang totdat de kat en de boom kapot zijn (zie figuur 5.12). Deze categorie kent vaak minder positieve kanten, maar met luisteren, aandacht geven en er daadwerkelijk iets aan doen, kun je ook deze categorie nog aardig in beweging krijgen. Je moet daarvoor in elk geval soms door een aardig grote brij heen. Bij stroperige processen in organisaties let ik op of er niet te veel medewerkers van deze categorie bij zitten. Want hoe bureaucratischer de organisatie is, hoe groter de kans is dat deze categorie proportioneel is oververtegenwoordigd. Ga maar eens na hoe organisaties waar medewerkers lange dienstverbanden hebben, met weinig perspectief op een glanzende toekomst, in elkaar zitten en welke categorie daar oververtegenwoordigd is. Je zult zien dat je dan anders met veranderingsprocessen zult leren omgaan.

Dwarsliggers/Winter

De naam zegt het al: dit is geen makkelijke categorie. Er zijn heel weinig mensen als dwarsligger geboren. Wel zijn er mensen die het in hun genen hebben zitten om overal tegen te zijn en nooit iets te zien zitten. Gelukkig vormen zij vaak een heel kleine minderheid. Ik kom in de praktijk vaak mensen tegen die



Figuur 5.12: Conservatieven/Herfst-type medewerkers.

ooit tot de voortrekkers hebben behoord, maar zo zijn gedwarsboomd dat ze zelf niet anders meer kunnen dan overal tegen te zijn en maar dwars te gaan liggen. Dwarsliggers kunnen een organisatie flink verlammen. Vaak zie je dat deze mensen in een organisatie onredelijk veel aandacht vragen en krijgen. Wanneer je dan als manager kijkt wat het effect hiervan is, moet je jammer genoeg constateren dat dit veelal nul is. De negatieve energie die het kost, is vaak groot. Je moet uiterst zorgvuldig omgaan met deze categorie, maar wel straight.

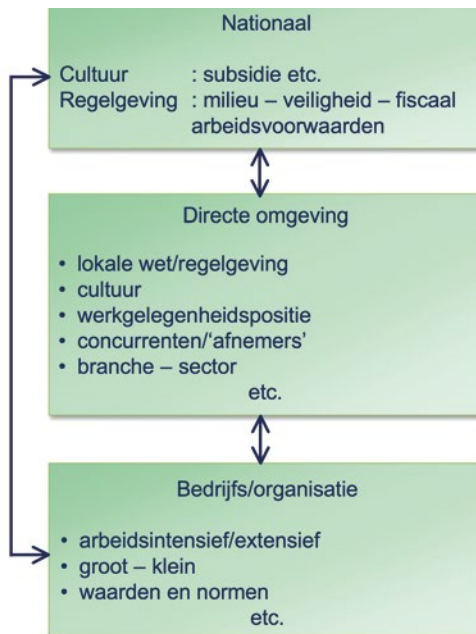
5.7 Cultuur en cultuurverandering

Elke bloem heeft kleur. Hetzelfde geldt voor de organisatie en de mensen daarbinnen. Bepaal welke kleurencombinatie je mooi vindt.

Al als jonge jongen was ik geobsedeerd door vreemde culturen. Ik verslond als katholiek manneke alle antropologische boeken die de boekhandel vijftig meter verderop verkocht. Eerst een jaar elke week stiekem in de boeken gluren en als ze dan afgeprijsd waren mijn spaarvarken raadplegen om te zien hoeveel ik er kon kopen. In die tijd had elk dorp wel één of meer missionarissen. De

preken die ze hielden, maakten een geweldige indruk op me. Later koos ik voor het adviesvak en werd ik tijdens mijn studie organisatiekunde gegrepen door het fenomeen organisatielcultuur en de impact die dat had op de structuur van de organisatie, de mentaliteit van het personeel en de veranderingsprocessen. Vanuit deze achtergrond geef ik hier mijn visie op organisatieculturen.

De cultuur in een organisatie wordt niet alleen gevormd door de organisatie zelf, maar ook door onder meer de omgeving, wet- en regelgeving en branche waarmee je te maken hebt (zie figuur 5.13). Ten aanzien van de wet- en regelgeving op nationaal niveau kun je denken aan bijvoorbeeld sociale wetgeving, voorwaarden die gesteld worden aan werkgevers met betrekking tot medewerkers, en milieu- en veiligheidsvoorschriften. Verder hebben we te maken met de directe omgeving waarin de organisatie gevestigd is, zoals de lokale wetgeving, werkgelegenheid en concurrentie. Wat de organisatie zelf betreft, moet je denken aan onder meer omvang, familiebedrijf of onderdeel van een multinational, arbeidsintensief of kapitaalintensief, waarden en normen en hiërarchische structuur of platte organisatie.

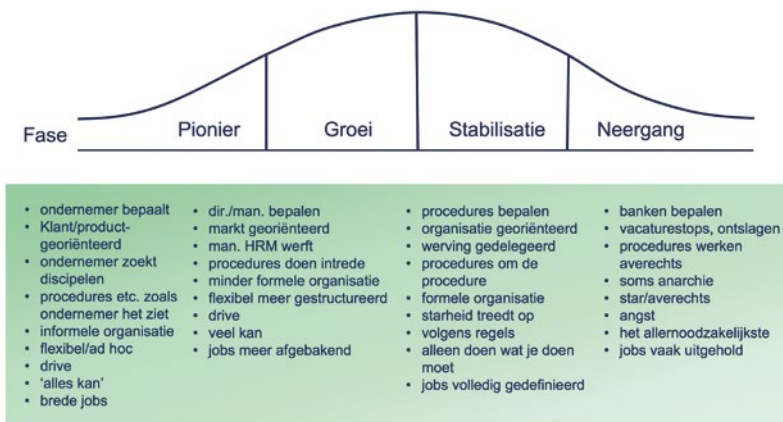


Figuur 5.13: Context van culturen.

Samenvattend kunnen we stellen dat de organisatiecultuur gevormd wordt door onder andere:

- de branche waarin de organisatie werkzaam is;
- de regio waarin de organisatie gevestigd is;
- de grootte van de organisatie;
- de levensfasen van de organisatie (zie figuur 5.14);
- de ontstaansgeschiedenis van de organisatie;
- de kwaliteit van de leiding, het management en de medewerkers;
- de gedeelde waarden en normen.

Zoals uit hoofdstuk 3 blijkt, geven waarden en normen manager én medewerker houvast. Je kunt elkaar hierop aanspreken en deze ten goede laten komen aan de klant. Je merkt pas hoe belangrijk gedeelde waarden en normen zijn als mensen hun waarden en normen niet delen, omdat ze het niet willen of niet kunnen, of omdat nooit iemand het aangedurfd heeft om ze gemeenschappelijk te maken. Mensen die samenwerken of samenleven zonder gedeelde waarden en normen, begrijpen elkaar niet altijd en kunnen elkaar kwetsen. Gekwetste mensen verharden en durven vaak niet meer samen te leven en samen te werken. Dit heeft een ongunstige invloed op de organisatiecultuur en onze samenleving.



Figuur 5.14: Levensfasen van een organisatie.

Ik gebruik bij cultuurveranderingstrajecten en managementontwikkelings- en ondernemerschapstrajecten vaak de metafoor van de giraffe en het nijlpaard

(zie onderstaand kader). Die werkt heel goed, omdat deze metafoor voor mensen zo herkenbaar is.

De metafoor van de giraffe en het nijlpaard

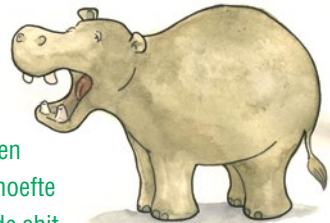
De giraffe

Voor mij is de giraffe het dier dat bij uitstek zijn nek uitsteekt. De medewerkers die dat doen, zijn dus de voortrekkers, de lentemensen. Overige kenmerken van een giraffe zijn: relatief grote ogen om goed te kunnen zien, relatief grote oren om goed te kunnen horen en een huid die een en al netwerk is. En dat geldt ook voor een menselijke giraffe die bouwt en netwerkt. Er zijn overigens twee verschillende giraffensoorten met betrekking tot het vel. De ene soort heeft op het vel een netwerk, de andere soort heeft vlekken. Aan de menselijke giraffe kun je ook zien dat hij vaak in een bureaucratische organisatie opgegroeid is. Daarop wijzen al die vlekjes, vooral in zijn nek. Dat is namelijk van al die klappen die hij krijgt als hij zijn nek uitsteekt binnen de organisatie.



Het Nijlpaard

Voor mij is het nijlpaard het symbool van de medewerker in een echte bureaucratische organisatie. Hij is log en heeft een dikke huid, kleine oortjes en oogjes en een relatief grote bek. En als hij zijn behoefte doet, draait zijn staart als een rotor in het rond om de shit over het land te verspreiden. En op zijn rug zit het ook nog vol mee-eters.

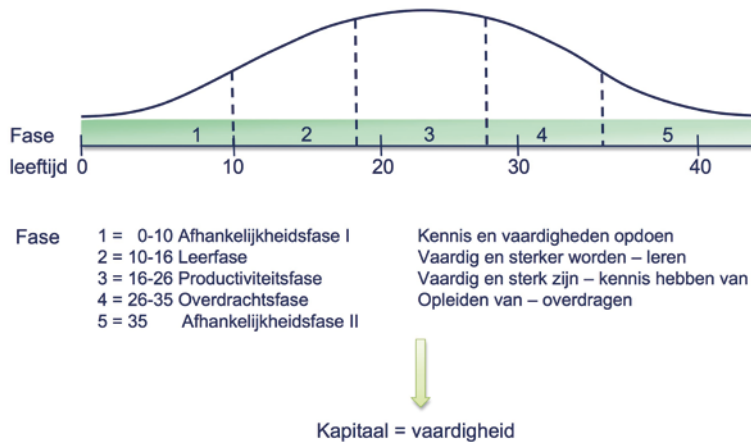


De jager- en boercultuur

Een ander onderscheid dat ik bij organisatieculturen maak, is dat tussen de jagercultuur en de boercultuur. De jagercultuur is voor mij synoniem met de commercieel georiënteerde organisatie. Een commerciële organisatie heeft behalve kennis vooral vaardigheden nodig om succesvol te zijn. De meer kennisgedreven organisaties associeer ik met de boer. Een organisatie met een boercultuur dient continu te investeren in kennis om de slag te kunnen maken naar een perspectiefvolle toekomst.

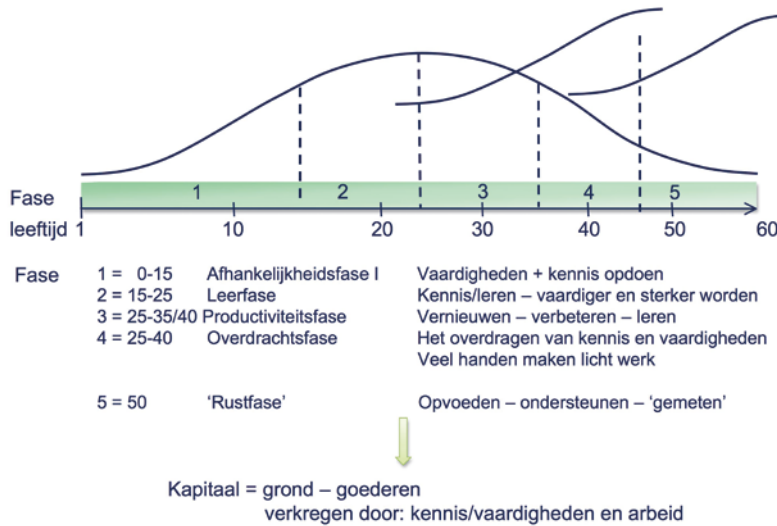
De jager

Figuur 5.15 toont de levenscyclus van de jager zo'n tweeduizend jaar geleden. De eerste fase, die ongeveer tot zijn tiende jaar duurde, noem ik de afhankelijkheidsfase. Deze periode vormde de basis voor zijn kennis en vaardigheden. In de leerfase, ongeveer tot zijn zestiende jaar, werd hij vaardig en sterker. Hierna belandde hij in de productiviteitsfase. Dit is de fase waarin hij op zijn best was, om van daaruit langzamerhand te belanden in de overdrachtsfase. We zouden die tegenwoordig de fase van coachen noemen, om dan vervolgens rond zijn 35ste jaar weer in de afhankelijkheidsfase terecht te komen. Het echte kapitaal van de jager bestond uit zijn vaardigheden. De jager ging daar jagen waar wild was. Hij werd gedwongen om te jagen om te kunnen overleven.



Figuur 5.15: Kenmerken van de jagercultuur (Lenssen, 2002).

Uit figuur 5.16 blijkt dat de periodes in de levensfasen van de boercultuur iets langer zijn dan die in de jagercultuur. De boer werd in die tijd gemiddeld ouder en besteedde veel aandacht aan het overbrengen van kennis en vaardigheden op zijn zonen, waardoor hij langer op de boerderij kon vertoeven. Ik noem deze laatste fase dan ook de rustfase. Het kapitaal van de boer was grond, vee en goederen, verkregen door kennis, vaardigheid en noeste arbeid.



Figuur 5.16: Kenmerken van de boercultuur (Lenssen, 1998).

De jager en de boer

De jager

In den beginne was er de jager. De eerste zeven jaar van zijn bestaan dartelde hij thuis rond zijn moeder thuis, de volgende zeven jaar besteedde hij aan het vergaren van de kennis en vaardigheden van zijn vader om mee op jacht te gaan, de daaropvolgende zeven jaar ontwikkelde hij zich tot een krachtige, snelle en slimme jager, om daarna zeven jaar grote roem te vergaren als een van de grote jagers van de stam. De laatste zeven jaar kwijnde hij weg door kwetsuren en slijtage, opgelopen door het vele jagen en trekken. Omdat hij had ingeboet aan snelheid en kracht, werd hij afhankelijk van de jongere, vaardigere stamgenoten. De jager is voor mij synoniem met een vaardigheidsvak. Hij ging dáár naartoe waar het wild was. In huidige termen: daar waar vraag is naar jouw competenties, ligt je



→
emplooi. De vraag laat zich niet tegenhouden door grenzen. Je moet dus net als de jager bereid zijn om het wild te volgen.

De boer

De boer dacht: dit overkomt mij niet, ik ga kennis vergaren om het land te bewerken, te zaaien, te oogsten. Ik ga leren om vee te fokken, zodat ik alles dicht bij huis heb. Ook hij dartelde de eerste zeven jaar rondom zijn moeder op het erf rond. Zijn vader en moeder namen hem de volgende zeven jaar onder hun hoede om kennis en vaardigheden op te doen rondom het huis en op het veld. De volgende zeven



jaar werd hij niet alleen onderwezen in alle benodigde kennis en vaardigheden om een goede boer te zijn, maar leerde hij ook omgaan met de knechten, handelaren en burgers die graag gebruikmaakten van zijn producten. De daaropvolgende zeven jaar kreeg hij steeds meer verantwoordelijkheden toegewezen. Hij stichtte zijn eigen gezin en samen met zijn vader bestierde hij de boerderij, om in de komende zeven jaar en de zeven jaar en zeven jaar en zeven jaar alles op zijn zoon over te dragen en zijn vader te laten genieten van zijn oude dag, als dank voor het geleerde. De boer is voor mij synoniem met zo veel kennis en vaardigheden vergaren dat je in staat bent altijd in je eigen omgeving te voorzien in je eigen emplooi (employability).

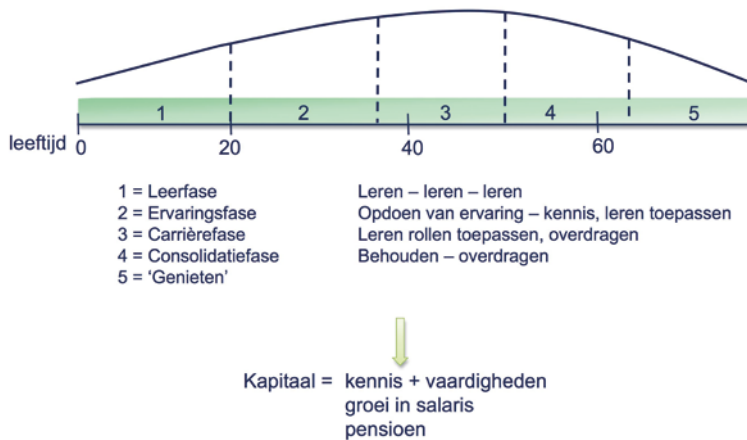
Tegenwoordig, met de steeds snellere ontwikkelingen, ontkom je er niet aan de eigenschappen van de jager en de boer met elkaar te verenigen. De 'jager' zal steeds meer moeten investeren in kennis om zijn levensduur te verlengen en de 'boer' moet leren van de 'jager'. Hij moet niet schromen om zelf de boer op te gaan.

Industriële cultuur voor en na 2000

Inzicht in de industriële cultuur voor en na 2000 biedt vaak ook een handvat om te komen tot succesvolle cultuurverandering. Voor het gemak maak ik hierbij onderscheid in voor en na 2000. In werkelijkheid kun je de grens niet zo scherp trekken. Wat ik hiermee wil aangeven, is dat zowel organisaties als medewerkers ervan uitgingen dat ze er voor de eeuwigheid zouden zijn. In de

periode voor 2000 zie je dan ook dat een medewerker in de industriële sector zijn carrière plande in een periode van zo'n veertig jaar (zie figuur 5.17). Het 'genieten' was gepland vanaf 65 jaar. In de jaren negentig van de vorige eeuw kroop dat steeds meer naar 55-57 jaar. Dat dit onhoudbaar was, kon ieder bedenken. Maar deze droom wilde niemand verstoren, omdat het veel partijen goed uitkwam.

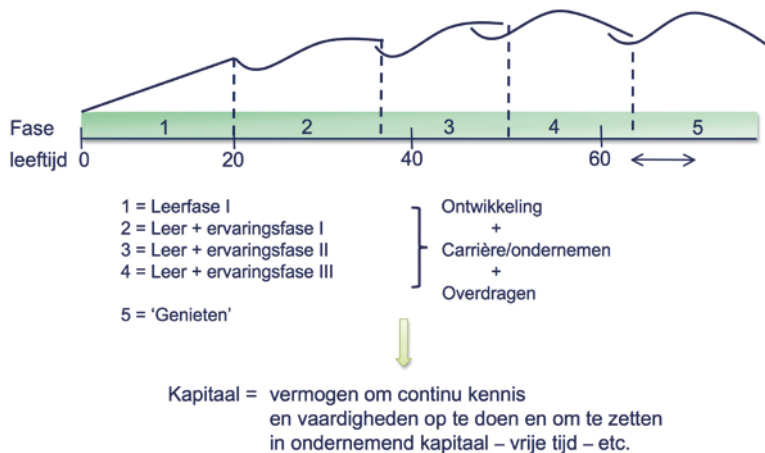
De medewerker omdat hij vrij jong kon genieten van een redelijk inkomen en veel vrije tijd, de werkgevers omdat die op die manier van 'te dure' arbeidskrachten konden afkomen.



Figuur 5.17: Industriële cultuur voor 2000 (Lenssen, 2002).

De laatste jaren zien we een enorm grote kentering (zie figuur 5.18). Zowel organisaties als medewerkers worden geconfronteerd met korte opeenvolgende cycli die iedere keer weer veranderingen met zich meebrengen. Het voortdurend ombouwen is voor allebei onontbeerlijk geworden om te kunnen overleven. Ook de wetgever ziet nu in dat het beleid van de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw (in feite tot nu toe) geen haalbare kaart meer is. Het ouder worden en steeds vroeger met pensioen gaan, waardoor het te overbruggen financiële gat tussen verdienen en ontvangen niet meer realistisch is, wordt nu gecorrigeerd. Het motto is: we gaan door tot 65-67 jaar. Maar dit betekent wel dat de cultuur van langdurig kunnen drijven op de golven van ooit opgedane ervaring en kennis flink onder druk staat en in mijn optiek onder druk zal blijven bestaan. Wil je perspectief hebben op de lange termijn, dan zul je je als

individue en organisatie continu moeten verbeteren en zaken moeten afstemmen op de markt.



Figuur 5.18: Industriële cultuur vanaf 2000 (Lenssen, 2002).

Een andere indeling van organisatieculturen die ik soms ook hanteer, is die van de zes dimensies van organisatiecultuur van Hofstede (1991), zie tabel 5.1.

Tabel 5.1: Zes dimensies van organisatiecultuur (Hofstede, 1991).		
1.	Procesgericht Risico's mijddend Zo weinig mogelijk inspannen Elke dag zo'n beetje hetzelfde	Resultaatgericht Op gemak in risicovolle situaties Uiterste best doen Elke dag een nieuwe uitdaging
2.	Mensgericht Rekening houden met persoonlijke problemen Verantwoordelijkheid nemen voor welzijn van werknemers Nemen van beslissingen door groepen	Werkgericht Sterke druk uitoefenen om werk af te krijgen Uitsluitend interesse in werk dat wordt afgeleverd Nemen van beslissingen door individuen
3.	Organisatiegebonden Het zich identificeren van werknemers met hun eenheid	Professioneel Het zich identificeren van werknemers met hun beroep

	Aantrekken van mensen uit juiste familie, sociale klasse, schoolachtergronden Normen van het werk gelden ook thuis Niet ver vooruitdenken	Aantrekken van mensen vanwege geschiktheid van het werk Privéleven is ieders eigen zaak Jaren vooruitdenken
4.	Open systeem Openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders Haast iedereen past in eenheid Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis	Gesloten systeem Geslotenheid en geheimzinnigheid, zelfs voor eigen medewerkers Alleen bijzondere mensen passen in eenheid Nieuwe medewerkers voelen zich niet snel thuis
5.	Strakke controle Zich bewust van kosten Zich strikt houden aan vergadertijden Serieus praten over bedrijf en werk	Losse controle Zich niet bewust van kosten Zich bij benadering houden aan vergadertijden Grappen maken over bedrijf en werk
6.	Pragmatisch Tegemoetkomen aan wensen van de klant Resultaat belangrijker dan procedures Pragmatische houding tegenover ethiek Nauwelijks nuttige bijdrage aan samenleving	Normatief Correct toepassen van procedures Procedures belangrijker dan resultaten Hoge normen inzake ethiek Nuttige bijdrage aan samenleving

5.8 Managers en managementstijlen

Wie niet stuurt, wordt gestuurd.

Managen en leidinggeven en de hieraan gerelateerde stijl hebben een zeer belangrijke invloed op de organisatiecultuur. In deze paragraaf ga ik nader hierop in.

5.8.1 Managementstijlen

Managen komt in de praktijk neer op sturing geven aan het beheren en ontwikkelen van de aan de organisatie gerelateerde procedures, systemen, informatievoorziening, structuur, cultuur, ideeën, activiteiten, resultaten, producten/diensten, markten/klanten, financiën en medewerkers. Voorwaar geen sine-

cure. In de praktijk valt het nogal mee, omdat vaak niet van je verwacht wordt dat je alles in één keer overziet en voor 100% goed doet. Verder worden voor de bovengenoemde aspecten vaak prioriteiten gesteld en ben je niet altijd voor alles tegelijkertijd verantwoordelijk. Als beginnend manager kun je echter geconfronteerd worden met bijvoorbeeld onbekendheid met de organisatie/afdeling en de daarin overheersende cultuur, onvoldoende inhoudelijke kennis, de dagelijkse beslommeringen en medewerkers die van alles van je moeten. Ik ben van mening dat zaken waarvan je als beginnend manager helemaal geen kaas hebt gegeten alleen aan je gedelegeerd mogen worden als je voldoende kennis hierover hebt vergaard en jij je deze eigen hebt gemaakt. Of dat je nog even vrij zwaar mag leunen op de schouders van je baas.

Degenen die al geruime tijd in hun huidige managementfunctie zitten, kunnen bijvoorbeeld te maken krijgen met managers boven hen die voor de zoveelste keer het wiel proberen uit te vinden met 'nieuwe wijn in oude zakken', medewerkers die ze door en door kennen, zaken die volgens vaste ingesleten patronen verlopen, speelruimtes die zijn afgebakend, druk die steeds groter wordt en een aangepaste mentaliteit van medewerkers. Ik ben er ook bij deze categorie managers een voorstander van om zoveel mogelijk verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te delegeren. Hierdoor kunnen medewerkers op alle niveaus meedenken. Zelfsturing verdient hierbij aanbeveling, maar ook sturing daar waar die nodig is.

Gekscherend zeg ik wel eens dat er net zo veel managementstijlen zijn als er managers zijn. Ik heb in de afgelopen jaren in mijn adviespraktijk verschillende typen managers leren kennen die diepe indruk op me hebben gemaakt. Deze heb ik in onderstaand kader beschreven.

Jo de people manager

Jo was manager van een aantal magazijnen, een perserij en een reconditioneringsafdeling en bemoeide zich nogal nadrukkelijk met het transport. Hij had meer dan honderd medewerkers in dienst, verdeeld over diverse locaties. Jo kende alle werkzaamheden op zijn duimpje, evenals alle leveranciers en hun specifieke eigenheden. Kenmerkend voor Jo was dat hij al zijn mensen door en door kende met al hun



→ capaciteiten, maar ook met al hun besognes, zakelijk en privé. Hij was supermenselijk, maar ook zeer zakelijk. Hij stelde heel hoge eisen aan de mensen, maar kon ook goed zien wanneer fouten gemaakt werden. Zowel naar boven als naar beneden was Jo altijd dezelfde: recht voor zijn raap, zeer menselijk, luisterend, open en vol eigen ideeën, maar hij kon het ook heel goed hebben dat het idee van de ander voorrang kreeg. Het meest opmerkelijke aan Jo was echter dat als het met een van zijn medewerkers of vrienden van zijn medewerkers of met zijn eigen familie ernstig mis was, hij op een heel aparte manier contact zocht en zijn hulp aanbood, ongeacht de consequenties die dat met zich meebracht. Hiervan heb ik heel wat staaltjes mogen meemaken. De mensen gingen voor hem door het vuur. Jo was voor mij het voorbeeld van een ambachtelijke people manager die heel veel in praktijk bracht van wat verderop beschreven wordt bij situationeel leidinggeven.

Kees de pc-manager

Kees stuurde als algemeen manager meer dan 3500 medewerkers aan in een zeer gevarieerde omgeving. In het begin ging het om puur technische activiteiten, later ombuigend naar steeds meer commercieel dienstverlenende activiteiten en in een moordend tempo nieuwe diensten op de markt zetten. Kees was de eenvoud zelve, zonder status maar wel met een enorm charisma. Hij was altijd sneller dan de anderen, kon in no time de consequenties van zaken doorgronden en je daarmee ook confronteren. Hij had relatief veel tijd voor mensen, was ongelooflijk op de hoogte van wat overal speelde en niet speelde, stond in zekere zin ook open voor nieuwe ideeën van onderaf en stimuleerde die via allerhande trajecten. Als je Ali, zijn secretaresse, kon passeren, stond zijn deur open. Maar hij was ook de schrik van het management. Voor mij was Kees een voorbeeld van hoe je zo'n grote tent kunt beheersen en aansturen, tijd hebt/maakt om na te denken over de toekomst en daarop op allerhande manieren anticipeert. Het is niet voor niets dat vanaf 2001 binnen KPN een ondernemersprijs is ingesteld die uitgereikt wordt aan degene met het beste en meest ondernemende idee/activiteit: de Kees Kloeck-prijs.

Kees was in feite een puur ambachtelijke manager, zij het met af en toe nieuwerwetse vormen.

Math de Willie Wortel-manager

Ik doe hem zonder meer tekort als ik hem alleen maar Willie Wortel zou noemen. De kracht van Math is dat hij zo veel kennis heeft van het productieproces dat hij continu

→

→ in staat is om tot verbetering van de prestaties en daarmee ook van de resultaten te komen. Het betekent ook dat hij continu op zoek is naar mogelijkheden om zijn organisatie aan te passen aan de veranderende omgeving. Hij doet dat echter meer vanuit het oogmerk van efficiency dan vanuit het oogmerk van humanresources-management. Op dat punt vind ik dat hij het mes in het varken heeft laten zitten. Hij wordt dus primair technisch (aan)gedreven. Daarbij is hij echter zo inventief en kan hij zo goed denken vanuit de markt/keten dat hij tot bijzondere prestaties komt en vernieuwend is op het gebied van milieu en kwaliteit. Kijk ik echter naar de manier waarop hij zijn organisatie en mensen ontwikkelt, dan valt daarop best het een en ander aan te merken. Toch blijft hij voor mij een inspirerende figuur, ondanks al zijn tekortkomingen.

5.8.2 Basisstijlen van leidinggeven

In deze subparagraaf neem ik een aantal basisstijlen van leidinggeven onder de loep. Deze stijlen komen in de praktijk zelden of nooit in pure vorm voor. Er is geen beste stijl en vaak hoort een bepaalde stijl van leidinggeven ook bij een bepaalde tijd in de geschiedenis. Waar het in principe om draait, is hoe effectief een bepaalde stijl in een bepaalde situatie is en hoe effectief je als manager of leidinggevende bent. Aan de hand van een model geef ik hier aan in welke fase van een organisatie het ene type effectiever is dan het andere.

De ambachtelijke leiderschapsstijl

Deze stijl heeft gedurende de hele industriële periode hoogtij gevierd, ook in de naoorlogse periode tot 2000. Ook nu nog kom je deze stijl veelvuldig tegen, vooral bij personen die vanuit hun vakgebied zijn doorgegroeid naar een leidinggevende positie. De kenmerken van deze stijl tref je in onderstaand overzicht aan.

De organisatorische leiderschapsstijl

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw stak het organisatorisch leiderschap de kop op. Het ging er als manager, vooral in de top en het hoger middenkader van een organisatie, niet om of je de beste vakman/-vrouw was, maar of je zaken het best kon organiseren. Het is ook vooral vanaf die tijd geweest dat de stafafdelingen gigantisch gingen uitdijen en projectmanagement met

**DE AMBACHTELIJKE LEIDERSCHAPSSTIJL
GETYPEERD:**

1. de baas weet alles
2. de baas stuurt alles
3. de baas is de vraagbaak voor zijn ondergeschikten
4. de baas schrijft voor (dicteert) wat de ondergeschikte moet doen
5. de baas straft en beloont naar eigen believen
6. de baas handelt intuïtief
7. de baas handelt veelal vanuit kortetermijnmotieven
8. de baas kan veelal niet goed omgaan met specialisten
9. de baas borduurt voort op het oude dat zijn diensten bewezen heeft
10. de baas werkt veelal binnen een kleine span of control
11. de baas is de kwaliteit
12. het leermodel van de baas is: leren door ervaring
13. het ambacht is een kunst

**DE ORGANISATORISCHE LEIDERSCHAPSSTIJL
GETYPEERD:**

1. de baas organiseert het
2. de baas regelt op afstand en is werkwijzegericht
3. de baas wijst de weg hoe een vraag kan worden opgelost
4. de baas bewaakt de voortgang met een planningssysteem
5. de baas beoordeelt de medewerker op vastgelegde criteria
6. de baas beslist rationeel, d.w.z. hij overweegt en laat argumenten de besluitvorming bepalen
7. de baas beslist op basis van een langertermijndoelstelling
8. de baas maakt uitdrukkelijk gebruik van specialismen
9. de baas staat open voor vernieuwingen (adviezen)
10. de baas streeft een groot span of control na
11. de baas bewaakt de kwaliteit door normstelling en onderzoek
12. het leermodel van de baas is: leren door opleiding
13. de aanpak is een kunst

projectgroepen aan de orde van de dag was. Onderstaand overzicht toont de kenmerken van deze leiderschapsstijl.

De situationele leiderschapsstijl

Medio de jaren tachtig van de vorige eeuw kwam men er steeds meer achter dat het erom ging de stijl van leidinggeven aan te passen aan de noodzaak/situatie. Paul Hersey (1995) geeft in zijn boek *Situationeel leidinggeven* op heldere wijze

weer hoe hij hiernaar kijkt. Ik wil hieraan nog toevoegen dat het er in de praktijk niet alleen gaat om het managen situationeel te bekijken vanuit de optiek van de medewerker, maar dat dit zeer zeker ook gezien moet worden vanuit de situatie waarin de organisatie/afdeling zich bevindt. Onderstaand overzicht toont de kenmerken van deze stijl.

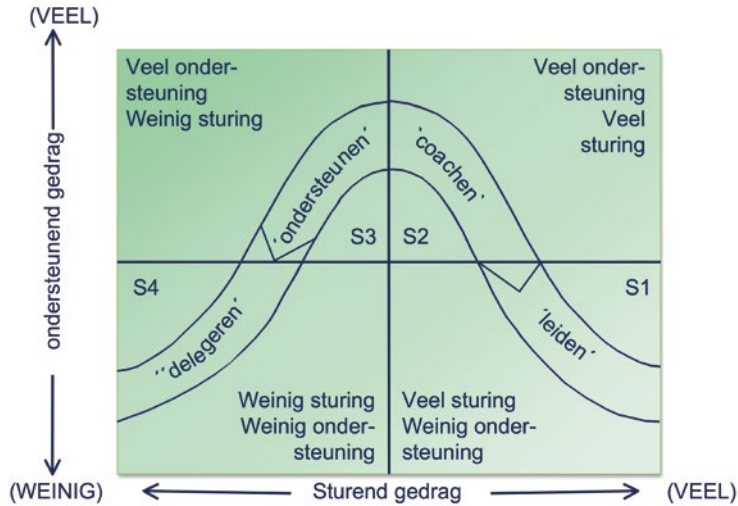
DE SITUATIONELE LEIDERSCHAPSSTIJL GETYPEERD:

1. de leider weet het, maar mobiliseert zo mogelijk de medewerkers
2. de leider houdt oog op de processen; geeft resultaatgericht ruimte hij gebruikt de verschillende manieren waarop je leiding kunt geven
3. de leider stelt zodanig vragen, dat de medewerkers de oplossingsweg zelf ontdekken
4. de leider volgt de ontwikkelingen; geeft zonnig aanwijzingen, begeleidt de medewerkers en waar nodig ondersteunt hij deze
5. de leider waardeert de medewerkers door betrokkenheid met het werk en de medewerker; beloont op basis van individuele capaciteiten
6. de leider gebruikt bij de besluitvorming op basis van situationele factoren zowel rationele, emotionele als intentionele elementen
7. de leider neemt beslissingen, onderkendend op welke termijn er zekerheden zijn te verkrijgen: het zogenaamde contingentiedenken
8. de leider gebruikt de kwaliteiten van de medewerkers en brengt deze tot ontplooiing
9. de leider slaat procesmatig een brug tussen oude en nieuwe werkwijzen
10. de leider schept autonomie in een gecoördineerde samenhang
11. de leider schept een organisatie waarin kwaliteit een vanzelfsprekend begrip is voor iedere medewerker in zijn eigen handelen
12. het leermodel van de leider is, dat medewerkers ervaringen opdoen en met behulp van persoonlijke raadgevingen tot kennis, inzicht en kunde komen
de leider wordt dan een leidsman, ook wel genoemd: 'mentor'
13. de mens resultaatgericht in zijn werk ontwikkelen is de kunst

Bij situationeel leiderschap zijn vier basisstijlen te onderscheiden (zie figuur 5.19):

- S1: directieve stijl.
- S2: coachende stijl.
- S3: ondersteunende stijl.
- S4: delegerende stijl.

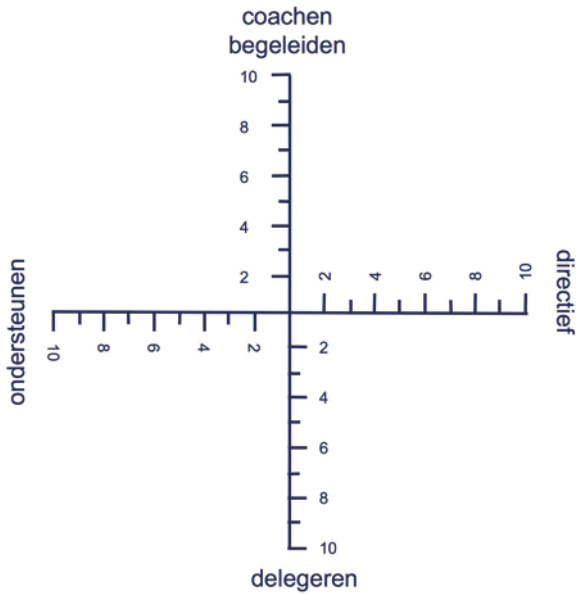
Ik hanteer dit model om aan te geven dat een manager verschillende stijlen tegelijkertijd moet kunnen hanteren. In de praktijk kom ik vaak tegen dat managers een dominante stijl hanteren. Welke voorkeursstijl de manager ook hanteert, uiteindelijk gaat het erom welke effecten hij hiermee bewerkstelligt. Figuur 5.19 toont per kwadrant de kenmerken van leidinggeven, zowel op organisatie- als medewerkersniveau:



Figuur 5.19: Vier basisstijlen bij situationeel leiderschap.

- S1 In dit kwadrant gaan we ervan uit dat een medewerker niet beschikt over de gewenste vaardigheden en/of kennis. Wanneer beide aspecten bij een medewerker ontbreken, is het zonder meer aannemelijk dat de manager een directe stijl van aansturing zal hanteren.
- S2 De medewerker in dit kwadrant beschikt over zo veel kennis en vaardigheden dat hij in staat is om met vallen en opstaan zijn vak uit te oefenen.
- S3 De medewerkers in dit kwadrant zijn veelal zelfsturend. Je kunt deze mensen loslaten en op afstand coachen.
- S4 In dit kwadrant staat delegeren centraal. Je hoeft het niet meer zelf te doen, je hebt je mensen daarvoor.
Dit is ook de fase waarin je samen op pad gaat naar nieuwe groei en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden. Communicatie speelt in dit kwadrant een belangrijke rol.

Hoe typeer je jezelf als situationeel manager? Geef in figuur 5.20 door middel van een score (maximaal 10) per stijl aan waar je volgens jezelf staat.



Figuur 5.20: Typering als situationeel manager.

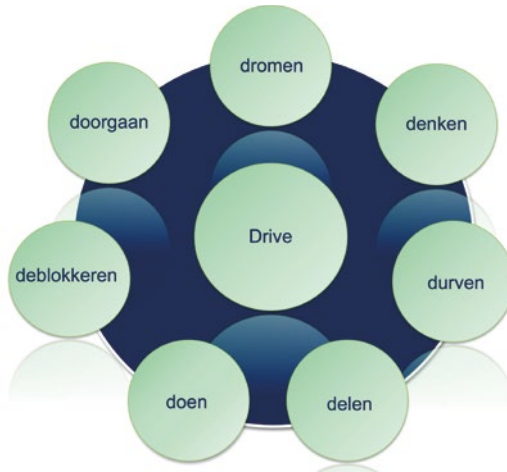
De ondernemende leiderschapsstijl

De ondernemende leiderschapsstijl kenmerkt zich voor mij door het feit dat de leider opereert vanuit visie.

Hij kan interpreteren, ziet kansen, wil zaken realiseren, legt zich niet zomaar neer bij omstandigheden, mobiliseert, is gemotiveerd en geïnspireerd en weet zaken over te brengen op zijn collega's en medewerkers.

In onderstaand kader bespreek ik de 8 D's van een ondernemer om de kenmerken van een ondernemend manager scherper weer te geven.

De 8 D's van een ondernemer



Figuur 5.21: 8 D's van een ondernemer.

Dromen

Ondernemerschap begint met een droom hebben. Een droom over wat je zou willen. Te vaak worden deze dromen verstoord door allerlei zaken, waardoor je niet meer aan je droom toekomt. Wat kon/kan zo'n droom verstoren? Vroeger kwam het vaak voor dat mensen niet in de gelegenheid werden gesteld om de gewenste studie te volgen. Het kan zijn dat je omgeving om welke reden dan ook niet wil meewerken of dat je zelf kwaliteiten tekort komt. De wil om je droom waar te maken en hierover goed na te denken, is echter veel belangrijker.

Denken

Denken is een belangrijke stap in je droom realiseren, vooral over onder meer de volgende vragen:

- Hoe zitten zaken in elkaar?
- Bij wie moet je zijn voor wat?
- Wanneer ga je bij wie over wat lobbyen?
- Hoe kom je aan het benodigde kapitaal?
- Met wie ga je in zee en waarom?
- Waar ga je je vestigen?

Durven

Je ziet vaak dat dromers en denkers twee heel verschillende personen zijn. Wanneer de dromer niet nadenkt en gelijk het diepe ingaat, is het niet verwonderlijk dat heel wat ondernemers in spe al verzopen zijn voordat ze water hebben gezien. Het tegenovergestelde komt natuurlijk ook vaak voor: de denker die gespeend is van het fenomeen dromen (erger nog: het ontbreekt hem aan de durf om van start te gaan, in welke vorm dan ook). Durven omvat niet een onverantwoord risico lopen, maar wel een ingecalculeerd risico.

Delen

Ondernemen is ook delen. Het begint met je droom delen. Als je deze niet kunt delen, sta je al vanaf het prille begin voor een eenzame opgave. Zonder te delen creëer je geen draagvlak en daarmee ondergraaf je het uiteindelijke succes. Het gaat hierbij ook om je kennis, ervaringen, succes, frustraties, angsten en bevrijding delen.

Doen

Met alleen maar dromen ben je een heel mooie slaper, met alleen maar denken kun je professor worden, met alleen maar durf kun je een aardige brokkenpiloot worden, met alleen maar delen kun je straatarm worden. Maar als je niet start met de dingen te doen, weet je zeker dat er nooit iets van de grond komt.

Deblokkeren

Hoe vaak komt het niet voor dat zaken niet lukken en tegenzitten of dat je ronduit tegengewerkt wordt. Als je dan bij de pakken gaat neerzitten, is het snel gebeurd met je. Uithuilen en opnieuw beginnen is het motto. Het is hierbij van belang goed na te gaan waarom dingen niet lukken, wat je vergeten bent, wat je nagelaten hebt te doen, waar je in de fout ging, wat je vergeten hebt te controleren. Uit eigen ervaring weet ik hoe moeilijk het is om na een tegenslag, waarbij je volledig geblokkeerd kunt raken, te deblokkeren om daarna de draad weer op te pakken.

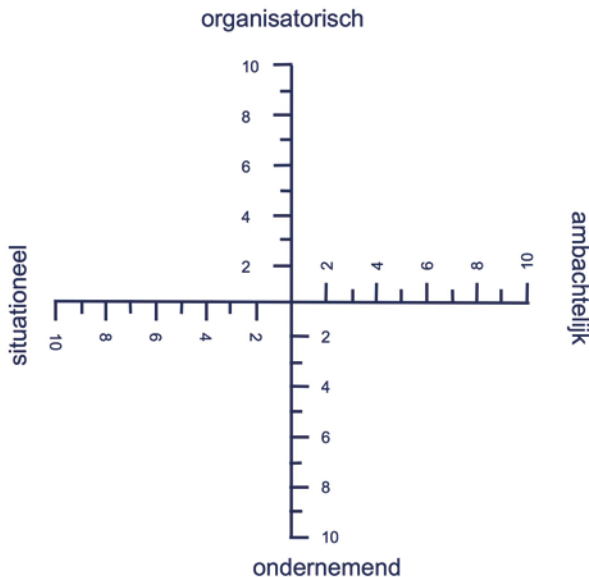
Doorgaan

Zonder te deblokkeren is er vaak geen doorgaan meer, dan houdt het als het ware op. 'We zullen doorgaan' is bij ondernemers het motto. Maar niet tegen beter weten in. Wanneer het om welke reden dan ook vechten tegen de bierkaai wordt, zal het gezond verstand dienen te zegevieren. Ook hiervoor is het goed dat je samen met anderen zaken kunt delen.

Drive

Wanneer je geen drive hebt, is de kans groot dat je de eindstreep nooit zult halen. Ik heb het hier over drive en niet over overdrive. Dat kan in de praktijk evenveel kapotmaken als dat er is opgebouwd.

Hoe typeer je jezelf op basis van de vier genoemde leiderschapsstijlen. Geef in figuur 5.22 door middel van een score (maximaal 10) per stijl aan waar je volgens jezelf staat.



Figuur 5.22: Typering als manager.

5.8.3 Het ROME-concept

Er zijn ook andere wegen die naar Rome leiden als het gaat om typering van leiderschapsstijlen.

In mijn begincarrière als manager was ik hoofdzakelijk bezig met zaken regelen, achter zaken aanhollen om het voor elkaar te krijgen. Ik zie tegenwoordig veel managers die continu bezig zijn om zaken te regelen, wat vaak onontbeerlijk is. Helaas wordt in de literatuur weinig aandacht hieraan besteed. Vandaar

dat ik hier het ROME-concept introduceer (Lenssen, 2002).

R egelen
O rganiseren
M anagen
E ntreprenen

Regelen

Regelen heeft met het nu te maken en komt in alle managementfuncties voor. Bij de lagere managementfuncties relatief meer dan bij de hogere managementfuncties. Het wordt vaak gezien als een vorm van vakmanschap, maar even vaak wordt erop 'neergekeken'. In beide gevallen is dat niet terecht. De kenmerken van regelen zijn in onderstaand overzicht nader uiteengezet.

1. Regelen

- in alle functies, op alle niveaus, moet je dingen regelen, maar naarmate de functie 'lager' wordt moet je meer regelen
- je kunt niet iets regelen dat je niet kunt overzien. Oftewel: verstand van het vak is onontbeerlijk om zaken te kunnen regelen
- regelen is vaak één op één
- kort-cyclisch/situationeel
- feedback is direct; de reactie van de persoon die een opdracht krijgt is direct zichtbaar
dit betekent ook dat je direct kunt bijsturen
- de ontstane situatie bepaalt/is dwingend
- de kennis en ervaring van medewerkers bepaalt in belangrijke mate de hoeveelheid regelwerk: des te minder kennis en ervaring, des te meer regelwerk
- daar waar je direct op de eindgebruiker/klant zit (dienstverlening), komt regelwerk het meest voor
- zolang je geen verantwoordelijkheden/ bevoegdheden delegeert blijf je zelf regelen
- bij calamiteiten moet altijd geregeld worden
- span of control is klein
- overzicht neemt af
- stijl: ambachtelijk (professioneel)/direct
- taakgericht

Organiseren

Voorspelbare zaken die regelmatig voorkomen, dienen goed georganiseerd te worden. Hierdoor voorkomt de manager continu geïnteresseerd te worden door de

waan van de dag. Het gaat verder dan het nu, het gaat over 'morgen'. De kenmerken van organiseren zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

2. Organiseren

- de termijn waarop feedback volgt wordt langer
- over het 'nu' heen; het gaat over morgen
- je organiseert datgene dat vaker voorkomt
- wie doet wat?
- geen inzicht maar overzicht
- het gaat nog steeds om de klus
- verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- controle vindt meer plaats d.m.v. informatiesystemen en minder door directe visuele waarneming
- overgangsgebied tussen regelen en managen
- mens nog ondergeschikt aan de klus
- stijl: organiserend management (vgl. management)

Managen

Bij managen komt het minder aan op de klussen die gedaan moeten worden, maar veel meer op de ontwikkeling van organisatie en medewerkers, zodanig dat de klussen op tijd en op maat gesneden worden. Onderstaand overzicht toont de kenmerken van managen.

3. Managen

- mens
 - organisatie
 - middelen
- 
- ontwikkelen

- gaat over het totaal
- sturen/richting geven
- doelen
- coachen
- echt verantwoordelijkheid geven
- langere termijn
- echt delegeren
- niet meer altijd één op één (zoals regelen)
- niet beheren maar ontwikkelen
- stijl: situationeel leidinggeven

Entrepreneuren

Het ondernemen is niet alleen voorbehouden aan ondernemers en managers, maar ook aan de moderne medewerker. Onderstaand overzicht toont de kenmerken van entrepreneurs.

4. Entrepreneuren

- 'stijlloos': alle stijlen zijn de stijl van de ondernemer
 - Regelen
 - Organiseren
 - Managen
- innerlijke drive om vorm te geven aan eigen ambitie
- een ondernemer wil iets voortbrengen en overdragen, een manager wil vaak iemand zijn
- communicator
- opportunist
- neemt verantwoord risico

Ter verdere verduidelijking van het ondernemen hieronder het verhaal over Pinksteren.

Pinksteren

Pinksteren is voor mij de dag van de ondernemers. En misschien wel de dag van de interne ondernemers. Voor hen die het verhaal niet kennen, zal ik het dan maar een keer aan het papier toevertrouwen. Met Pinksteren zaten de apostelen allen binnen. De Heer was net een week geleden voorgoed vertrokken van het aardse. Ze wisten met zijn allen niet goed wat aan te vangen. De Leider was er overigens niet meer. Aan wie moest je de vragen dan stellen? Wie gaf er dan een antwoord? Daar kwam nog bij dat de directe omgeving nu niet direct stond te juichen als je vertelde met wie je had rondgetrokken. Om maar niet naar buiten te hoeven kijken, had men alle ramen en deuren geblindeld. De apostelen waren druk met elkaar bezig en kwamen niet veel verder dan niet weten en bang zijn voor alles en iedereen. De achterdocht en het wantrouwen wonnen het van het geloof en het vertrouwen.



→ De Heer dacht: ik ga ze nu nog een keer wakker schudden. En hij daalde af in de gedaante van onder andere vurige tongen. Hij vroeg de apostelen: wat zitten jullie hier zo in mineur bij elkaar? In de kakofonie van geluiden die na een tijdje ontstond, kon Hij de volgende vragen opmerken: wie is nú onze leider? Hoe moeten we het nú gaan organiseren? Wie moet wát doen? Kunnen we nog wel buiten komen zonder dat we achtervolgd worden? Wat hebben we nú eigenlijk te bieden? Hij stelde de apostelen de volgende vragen: wie heb ik aangesteld? Dat weten jullie toch? En tot Petrus zei Hij: waarom neem je niet je verantwoordelijkheid? Ook vroeg Hij aan de groep: hadden we niet met elkaar afgesproken dat de taken zo verdeeld moesten worden dat degene met de meeste competenties er voor moest zorgen? Waarom ben je bang om achtervolgd te worden als je naar buiten gaat? Is de vrees voor jezelf niet veel groter dan de vrees voor de ander? Heb je dan niets geleerd al die jaren waarin we zijn opgetrokken? Heb je dan niet geluisterd, niet gehoord? Of ben je bang om het te verkondigen?

Toen spraken de apostelen: 'Heer, we spreken vreemde talen, dus ze kunnen ons niet verstaan.' Hij sprak tot hen: 'Spreek dan de taal van het hart, breng je boodschap, laat zien dat je een ziel hebt, geloof in wat je zegt en doet en laat dat merken en de ander zal zijn best doen om je te verstaan. Ga, wees niet bang en getuig van datgene wat je hebt opgestoken.' De apostelen gingen schoorvoetend naar buiten, deden de blinden voor de ramen en deuren en lieten het licht van buiten naar binnen schijnen. Ze ontdekten dat de mensen rondom hen niet direct over hen heen tuimelden. Ze verdeelden de taken, oefenden in kleine kring de boodschap die ze te brengen hadden, verdeelden de toenmalige markt. De een ging naar Griekenland, de ander naar Kreta en weer een ander naar het centrum van de toenmalige macht, Rome. Ze stichtten overal filialen en zorgden ervoor dat van daaruit de uitbreiding plaatsvond. Natuurlijk streden ze intern af en toe behoorlijk over de vraag of ze het product wel op de juiste manier in de markt zetten en hadden ze daarover dan ook pittige vergaderingen. Maar één ding bond hen: ze hadden dezelfde visie op en geloof in zaken en staken daarvoor gezamenlijk hun nek uit. Zeer spoedig vormden ze een bedreiging voor al hun concurrenten en werden ze volgens de heersende macht een bedreiging. Deze bleef niets anders over dan de 'bedreiging' letterlijk en figuurlijk een kopje kleiner te maken. Het was de leerlingen gelukt in goed twintig jaar een wereldconcern te stichten dat de strijd met ieder aandurfde.

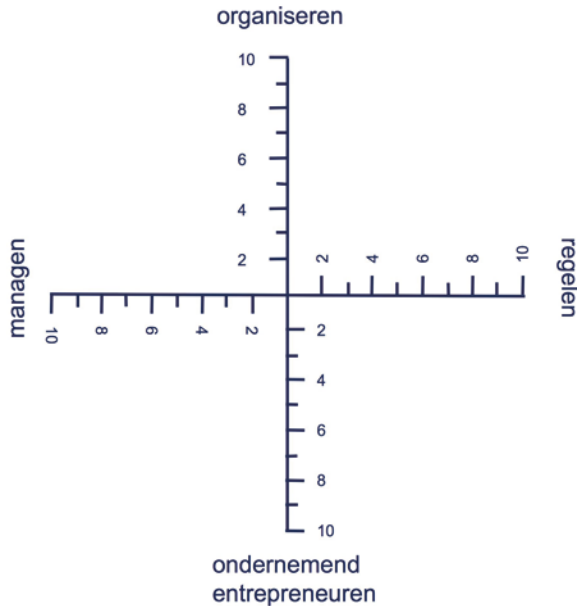
→

→ Wat betekent dit voor mij?

1. Gebruik de tijd die je samen doorbrengt, leider en 'leerlingen', om zoveel mogelijk samen te leren, te discussiëren en te doen.
2. Stel zoveel mogelijk vragen en wil niet altijd zelf het antwoord geven.
3. Weet dat zaken zelf naar buiten brengen met angst gepaard gaat en dat je daar doorheen moet.
4. Hier heb je elkaar voor nodig en soms nog een duwtje van boven. Daarna moet je het hebben van het geloof en vertrouwen in jezelf en in elkaar.
5. Uiteraard moeten zaken goed georganiseerd worden.
6. Taken verdelen en ieders kwaliteiten moet je optimaal benutten.
7. Het uiteindelijke succes valt alleen buiten te behalen, daar waar het licht is. Niet binnen, zeer zeker niet als je ervoor zorgt dat het er donker is.
8. Visie op en passie voor datgene wat je wilt brengen, maken dat zaken én de ander in beweging komen.
9. Succes maakt natuurlijk ook vijanden.
10. Maar doorzetten maakt dat je uiteindelijk je doelen zult bereiken.

De geschiedenis heeft geleerd dat dit alleen te bereiken is door je angsten te overwinnen. Maar ook door de pijn die je wordt aangedaan en de teleurstellingen te overwinnen. Je krijgt het niet altijd cadeau en je zult er zelf en met elkaar keihard voor moeten knokken.

Waar sta je op de ladder van het ROME-concept? Geef in figuur 5.23 aan hoe het staat met de verdeling van aandacht in je huidige functie en waar het volgens jou naartoe zou moeten groeien.



Figuur 5.23: Typing ROME-concept.

5.8.4 Managementstijl in relatie tot de levensfasen van een organisatie

Zoals uit het voorgaande blijkt, kunnen we de volgende vier levensfasen van een organisatie onderscheiden: pioniersfase, groeifase, verzadigingsfase, neergangsfase. In elke levensfase wordt vaak een andere managementstijl gehanteerd (zie figuur 5.24). In deze subparagraaf ga ik nader hierop in.

Pioniersfase

De pioniersfase van een organisatie wordt vaak gekenmerkt door het stempel dat de ondernemer erop drukt. Eenzelfde fenomeen kom je vaak tegen wanneer in een organisatie een nieuwe afdeling of dienst wordt ingericht. De 'pionier' is vaak ondernemend en hanteert meestal de ambachtelijke stijl.

Groeifase

In de groeifase van een organisatie bestaat er een grote behoefte om zaken goed te regelen en te organiseren. Of het nu gaat om kwaliteit, milieu, cao-afspraken of medezeggenschap, alles moet in regels en procedures worden vastgelegd.

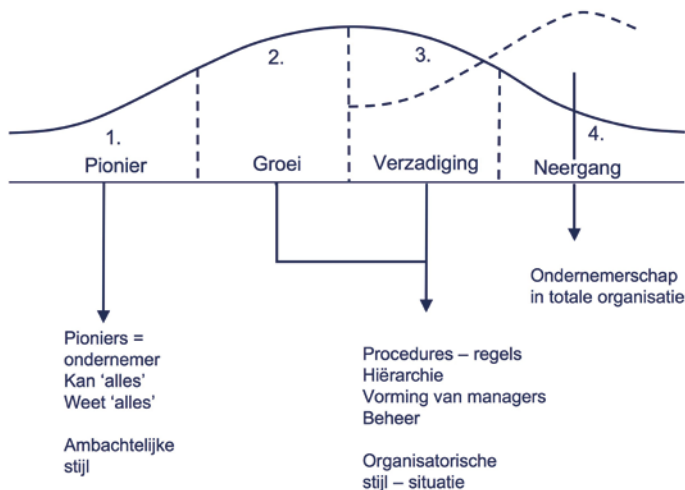
Projectgroepen en werkgroepen zijn aan de orde van de dag. Voordat men het weet, groeit de bureaucratie.

Verzadigingsfase

In deze fase volharden veel organisaties in het volgen van de ingeslagen weg van organisatorisch leiderschap en bureaucratie. Stafafdelingen hebben hierbij de neiging zich in stand te houden en juist, in weerwil van het gezond verstand, uit te dijen. In deze periode wordt de fase van neergang hierdoor versterkt en versneld in plaats van dat het roer drastisch wordt omgegooid. De verzadigingsfase vraagt er juist om niet alles te willen vastleggen tot drie cijfers achter de komma, mede gelet op de noodzaak om nieuwe zaken in deze periode op te starten. De behoefte aan situationeel leiderschap en ook ondernemerschap is in deze fase groot.

Neergangsfase

De voorgaande situatie leidt vaak tot de ondergang van de organisatie. De organisatie is dan niet meer in staat het roer om te gooien. In deze fase heeft de organisatie juist behoefte aan ondernemend gedrag op elk organisatieniveau. Een organisatie bevindt zich dan snel in een situatie waarin zij alleen nog te redden is als het roer drastisch omgaat; de turnaroundsituatie.



Figuur 5.24: Managementstijl in relatie tot de levensfasen van een organisatie.

5.8.5 Besluitvorming

Beslissingen nemen is een dagelijkse en belangrijke taak van de manager. Hij doet dat vanuit verschillende rollen in de organisatie. De ene keer bijvoorbeeld vanuit zijn rol als coördinator, de andere keer vanuit zijn rol als coach. Soms zijn het eenvoudige besluiten, soms moeilijke. In deze subparagraaf ga ik nader in op de verschillende aspecten die bij de besluitvorming een rol spelen:

- De manieren waarop een besluit wordt genomen.
- De invloed van betrokkenheid.
- Het besluitvormingsproces.

Diverse machten hebben invloed op de besluitvorming:

- *Hiërarchische macht*
De manager neemt vaak operationele, tactische en strategische beslissingen, afhankelijk van zijn verantwoordelijkheid in de organisatie en de daarbij behorende bevoegdheden. Zijn bevoegdheden bepalen of hij zelfstandig beslissingen neemt of in overleg met zijn leidinggevende. Het verdient hierbij aanbeveling om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die bij zijn functie horen goed vast te leggen, mede omdat dit de basis vormt van de besluitvorming in de organisatie en een soepele samenwerking binnen de organisatie kan ondersteunen.
- *Expertmacht*
De macht van expertise is afhankelijk van de bedrijfstak, de bedrijfscultuur en het maatschappelijk belang.
- *Informele macht*
Informele macht kan gebaseerd zijn op informeel leiderschap, kennis, prestaties en macht van de achterban.
- *Politieke macht*
Deze macht is geformaliseerd, bijvoorbeeld in de vorm van medezeggenschap en vertrouwenspersonen. Een belangrijke extra variabele in de besluitvorming ontstaat wanneer ook sprake is van medezeggenschap van gremia, zoals de Raad van Toezicht of OR, of medezeggenschap van klanten.

- *Macht van de massa*

Het aantal medewerkers en klanten met een bepaalde mening kan een belangrijke factor zijn in de besluitvorming. Een fraai voorbeeld van macht van de massa hebben we kunnen zien bij de DSB Bank. Het gehoor geven aan de oproep om het geld van de bank te halen, heeft er mede toe bijgedragen en heeft zeker het faillissement versneld.

Rekening houdend met deze machten zijn er vier manieren om tot besluitvorming te komen (Lenssen, 2009):

1. *Confronteren*

De manager confronteert de medewerker met het genomen besluit. Dit werkt alleen wanneer er een groot verschil is tussen de hoeveelheid macht die zij ieder hebben. Anders leidt dit tot een conflict.

2. *Conflict*

Wanneer je de ander op basis van gelijkwaardigheid confronteert, stuur je aan op een conflict.

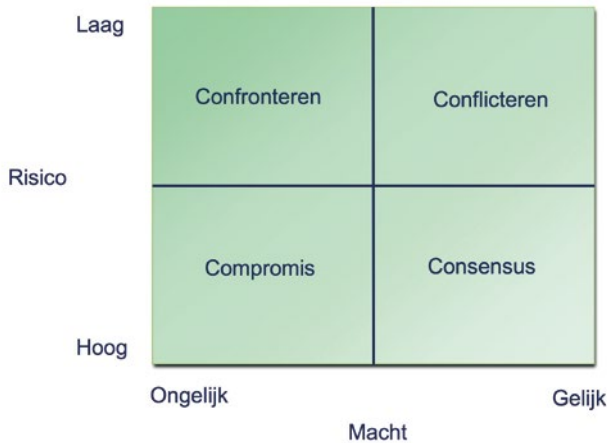
3. *Consensus*

Het poldermodel, waarmee Nederland zo bekend is geworden, is een voorbeeld van een consensusmodel. We hebben alle partijen in theorie gelijkgesteld; iedereen (bijvoorbeeld werkgevers en vakbonden) moet evenveel invloed hebben. De consensus gaat ervan uit dat je een dialoog aangaat en op basis daarvan tot een gemeenschappelijk besluit komt.

4. *Compromis*

Het eigen idee staat nog steeds overeind, maar de manager geeft aan waar hij water bij de wijn doet.

Beslissingen nemen betekent ook risico nemen. Figuur 5.25 toont de relatie tussen macht en risico bij de besluitvorming.

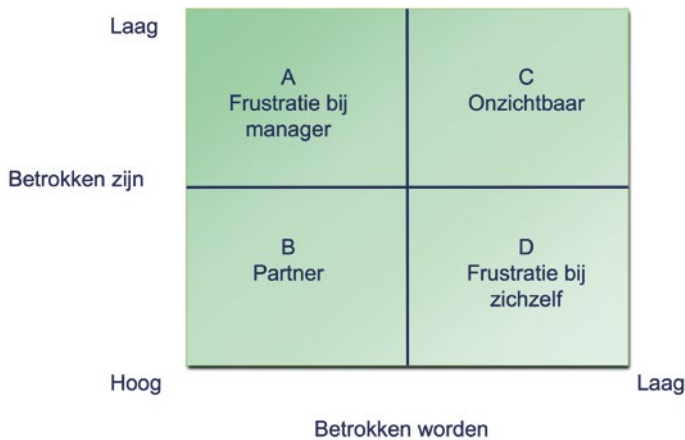


Figuur 5.25: Relatie tussen macht en risico bij de besluitvorming.

In de praktijk zie je vaak dat allerlei voorstellen worden gedaan, maar dat niemand daarop ingaat. Dit komt vooral voor in teams waarvan de leden nog niet zo lang samenwerken of waarin niemand de macht heeft om een besluit te nemen. Het is belangrijk om als manager stil te staan bij de vraag of je aan tafel zit met mensen die een besluit kunnen nemen. Ook blijkt in de praktijk vaak dat iemand zomaar denkt het recht te hebben om een besluit te nemen of dat besluitvormingsprocessen van de hak op de tak verlopen. Er wordt van het gespreksonderwerp afgeweken, het probleem blijft daardoor niet helder en de kans dat het echte probleem wordt opgelost is klein. Dit kan tactiek zijn (tijd rekken), maar het kan ook zijn dat de voorzitter zijn rol onvoldoende vervult of dat te weinig geanalyseerd wordt. Er wordt zo lang om de hete brij heen gedraaid dat de afgesproken tijd voor de vergadering is verstreken en het te nemen besluit wordt verschoven naar de volgende vergadering. Vaak spelen er verborgen agenda's in deze situaties. Degenen met een andere mening onder druk zetten, komt ook regelmatig voor. 'Is iemand tegen? We zijn het er toch allemaal mee eens?' De anderen aan tafel worden dan bang om hun idee naar voren te brengen. Ook blokvorming of klikvorming kan het besluitvormingsproces danig verstoren.

De rol die medewerkers en managers hebben bij besluitvorming in organisaties is vaak een heikel punt. Het is belangrijk om voorafgaand aan de besluitvorming helder en transparant te communiceren over de rol van de betrokken

medewerkers en managers (zie hoofdstuk 4). Hierdoor kunnen ze zich meer betrokken voelen bij de besluitvorming, wat ook bepaalde verwachtingen bij hen creëert. Tussen betrokken voelen en betrokken zijn zit overigens een groot verschil. Betrokken voelen wil niet zeggen dat dat ook zichtbaar is in 'betrokken gedrag'. Bij zowel de medewerkers als de manager kunnen frustraties ontstaan als met dit fenomeen geen rekening wordt gehouden. Hiervoor verwijs ik naar de matrix in figuur 5.26. Deze figuur geeft weer waartoe een discrepantie tussen 'betrokken zijn' en 'betrokken worden' kan leiden.



Figuur 5.26: Matrix betrokken zijn/betrokken worden (Lenssen, 2009)

5.8.6 SMART Management-knikkers

Ter illustratie van het voorgaande over managers en managen bespreek ik in deze subparagraaf een aantal SMART Management-knikkers.

Wie niet stuurt, wordt gestuurd

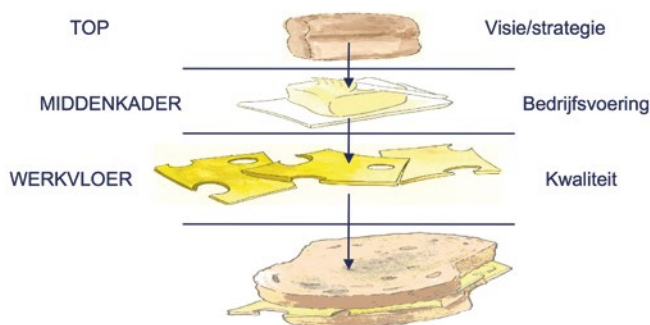
In de praktijk kom ik op diverse niveaus allerhande managers tegen die het altijd erg druk hebben en op tal van zaken niet tijdig reageren. Ze worden als het ware geleefd, missen vaak het zicht op het geheel en maken een overspannen en hectische indruk. Deze managers leven veel te veel bij de waan van de dag en alles wat op hen afkomt, bepaalt in feite hun handelen. Ze worden dus gestuurd door de dingen die op hen afkomen. In dit geval heb je in feite niet te maken met managers, maar met regelaars/organisators. Van managen is dan

niet echt sprake. Managers die de neiging hebben heel perfectionistisch te zijn en vaak alles willen beheersen, vertonen dezelfde symptomen. Deze managers kun je vaak helpen door ordening aan te brengen in alles wat op hen afkomt, en je kunt ze leren verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie te leggen op basis van een heldere visie en doelen die je samen met hen vormgeeft. Ook dien je vorm te geven aan communicatie die ze moeten organiseren in de organisatie, zowel verticaal als horizontaal. Ze moeten vanuit visie en doelstellingen leren sturen, de omstandigheden voor zijn, anticiperen en van daaruit steeds maar weer lijnen uitzetten en mensen daarop aansturen.

4B-management

Figuur 5.27 illustreert de elementen van 4B-management. De top van een organisatie zet de visie en strategie uit en is er daarmee verantwoordelijk voor dat er altijd brood op de plank ligt. Het middenkader zorgt voor de boter. Dat wil zeggen dat het middenkader het smeermiddel is tussen top en werkvloer. Het zorgt ervoor dat de wederzijdse vertalingen plaatsvinden. Het middenkader is de verbinding.

Het is niet vreemd dat er momenteel veel organisaties met communicatieproblemen zijn. Mijn stelling is dat vanaf het moment de middenkaderfuncties vaak enorm zijn afgeslankt, de communicatie problemen rechtevenredig zijn toegenomen. De werkvloer zorgt voor het beleg. Overigens is het beleg het enige wat echt lekker is om zo te eten. Maar op brood en water kun je een heel eind komen bij overleven. Maar als we nu het brood, de boter en het beleg op elkaar leggen, hebben we een boterham. En daarvoor doen we het allemaal: samen een boterham hebben.



Figuur 5.27: 4B-management.

Fluitketelmanagement

Ik kom vaak managers tegen, vooral in het middenkader, die me al op voorhand gaan vertellen dat iets niet kan omdat de medewerkers het al zo druk hebben of de juiste kwaliteit missen. Dat kan natuurlijk echt zo zijn, maar vaak gebruiken managers het als een excuus om er maar niet aan hoeven te beginnen. Wanneer in een gesprek of meeting de kreet 'Dat kunnen mijn mensen niet aan' weerklinkt, weet ik al ongeveer hoe laat het is. Dan heb ik waarschijnlijk te maken met de beroemde kleilaag. Dit argument dragen managers vaak aan om zichzelf te beschermen. Het mooie van een fluitketel (zie figuur 5.28) is dat deze een van de eenvoudigste instrumenten is die ik ken. Niks ingewikkelds, op het moment dat het water kookt, wordt je gewaarschuwd en dan hoeft je alleen nog het gas wat terug te draaien. Wanneer je begint te fluiten voordat het water kookt, spreek ik van fluitketelmanagement. Vergeet je het 'gas' uit te zetten, dan is sprake van een overspannen toestand. En als het te lang duurt van een burn-out. Het is dus altijd zaak om fluitketelsignalen wel serieus te nemen, maar iedere keer weer op hun merites te beoordelen.



Figuur 5.28: Fluitketelmanagement.

Ranjamangement

Regelmatig word ik met situaties geconfronteerd waarin het uiteindelijke besluit een compromis is tussen alle belangen die er (symbolisch) aan tafel zitten. Het oorspronkelijke idee is dan vaak niet meer terug te vinden door alle aanpassingen die er zijn geweest om iedereen tevreden te stellen. In feite is ons beroemde poldermodel daarop afgestemd. In tijden waarin we een zee van tijd hebben en het van eminent belang is dat alle partijen zich erin kunnen vinden, zal ik daarvan geen tegenstander zijn. Maar wanneer is het echt zo dat je in een

organisatie alle tijd van de wereld hebt om tot een definitief voorstel en besluit te komen? Mag een voorstel ook nog een kleur en een smaak hebben? Door het aanlengen van de siroop krijgt men een vaag aftreksel zonder kleur, geur en smaak, en dat noemen we dan ranja (zie figuur 5.29). Als je dit leest, sta er dan ook even bij stil dat er bijna geen land ter wereld is waar men dit zo kan kopen. Wel sterke drank die men moet aanlengen met water. Ik pleit voor vaker wat meer durf, moed en snelheid, zeer zeker wanneer de omstandigheden daarom vragen.



Figuur 5.29: Ranjamanagement.

Botsautomanagement

Zelfsturing is vaak als botsauto's op de kermis (zie figuur 5.30). Het doel en de richtlijnen ontbreken. Niet iedereen is de stuurmanskunst echt meester, met als gevolg dat iedereen tegen iedereen opbotst. Dolle pret op de kermis. De kermisexploitant is echter slimmer dan de doorsnee botsautomanager in een organisatie. Hij heeft er tenminste voor gezorgd dat de autootjes binnen een afgebakend 'hokje' mogen botsen en heeft er geen zin in om ze achterna te rennen op de kermis om ze te vangen. Bezint voor ge begint.



Figuur 5.30: Botsautomanagement.

5.9 Managementontwikkeling

Als je te vroeg denkt dat je de meet gepasseerd bent, heb je geen zin meer om de wedstrijd uit te lopen.

Ik heb voor organisatie- en managementontwikkeling enkele instrumenten ontwikkeld die ik in deze paragraaf nader bespreek. Deze instrumenten bieden de mogelijkheid om enerzijds zicht op en draagvlak voor verandering te creëren en anderzijds het management zodanig te ontwikkelen dat het in staat is de vertaalslag te maken voor het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

5.9.1 Managementontwikkelingstraject

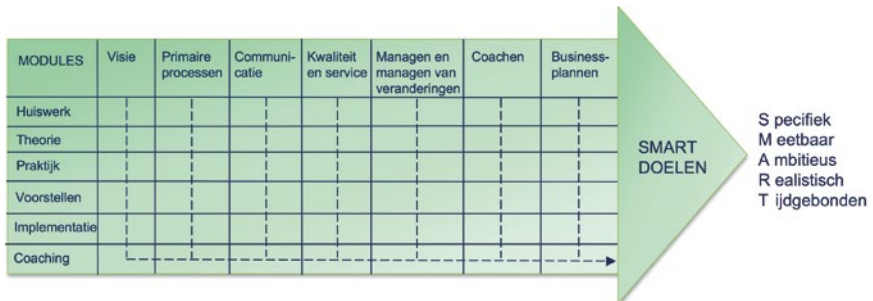
Ik bied het managementontwikkelingstraject veelal aan als sprake is van een kleilagen problematiek, de noodzaak tot ontwikkeling van het middenkader, het op gang brengen van een cultuurveranderingsproces en een proces om visie te ontwikkelen en te implementeren. Aan dit traject ligt een aantal uitgangspunten ten grondslag (Lenssen, 2002):

1. De deelnemers worden samen gesteld uit meerdere hiërarchische niveaus
Ze worden samengesteld uit de diverse disciplines in een organisatie die er samen voor moeten zorgen dat een eindproduct en doelen/resultaten worden gerealiseerd.
2. Het traject wordt modulair opgebouwd. De modules worden met een tussenpoos van vier weken gehouden. De meest ideale situatie is wanneer de modules uit vijf dagdelen bestaan.
3. De trainingen worden volgens het volgende stramien opgebouwd:
 - a. De deelnemers maken ter voorbereiding op het te behandelen onderwerp vooraf hun huiswerk. Daarnaast krijgt de trainer daardoor meer inzicht in de kwaliteit van het gemaakte huiswerk en kan hij de te behandelen theorie hierop afstemmen. De te behandelen theorie wordt zoveel mogelijk maatwerk.
 - b. Het gemaakte huiswerk wordt tijdens de training eerst behandeld, daarna de theorie. Vervolgens zetten de deelnemers de theorie om in de eigen praktijk.
 - c. Door de theorie te koppelen aan de eigen praktijk komen de deelnemers tot tal van voorstellen en verbeteringen. In de dagelijkse praktijk komen

de deelnemers nu in een besluitvormingsproces terecht dat heel lang kan duren. Om te voorkomen dat zij in deze valkuil terechtkomen, is de besluitvormer een van de deelnemers aan het traject. Hierbij maken besluitvormer en deelnemers concrete afspraken.

- d. Een genomen besluit dat niet wordt geïmplementeerd, stelt niets voor. Om te zorgen dat het proces versneld wordt, worden afspraken gemaakt over de implementatie van de verandering: wie doet wat en wanneer?
 - e. Coaching: de deelnemers krijgen gedurende het hele traject coaching, in groepsverband of individueel. Vooral tijdens de uitwerking van voorstellen en bij de implementatie.
4. Voordat het traject van start gaat wordt met het verantwoordelijke management de te realiseren doelen vastgesteld. Deze gelden als een van de uitgangspunten van het traject.
 5. Inzet van interne expertise. Gedurende het traject wordt de interne expertise, bijvoorbeeld op het terrein van logistiek, marketing, kwaliteit ingezet. Betreffende functionarissen op deze terreinen, fungeren als trainer/coach.

Figuur 5.31 toont de opzet van het managementontwikkelingstraject. De elementen van dit traject worden hieronder nader toegelicht.



Figuur 5.31: Opzet managementontwikkelingstraject (Lenssen, 1992).

Modules

De ervaring heeft geleerd dat een modulaire aanpak de meeste vruchten afwerpt. Ik begin altijd met de module 'Visieontwikkeling', gevolgd door de module 'Primair proces'. Overige modules die aan bod kunnen komen:

- 'Klant- en servicegerichtheid/kwaliteit'.
- 'Communicatie'.

- 'Managen en coachen'.
- 'Managen van verandering'.
- 'Financiën en kengetallen'.
- 'Hoe kom je tot business en businessplan?'
- 'Methodiek van kritische succesfactoren'.

Op zich bestaat de mogelijkheid om elk willekeurig item toe te voegen, mits dat bijdraagt aan het realiseren van de uiteindelijke doelstelling.

SMART-doelen

Voordat het traject van start gaat, worden samen met de verantwoordelijke manager de doelstellingen van het traject uitgelijnd. Deze doelen worden in SMART-termen weergegeven en aan de deelnemers als te realiseren opdracht meegegeven. We conformeren ons aan deze doelstellingen en voelen ons medeverantwoordelijk om deze doelen te realiseren en willen daarop ook aangesproken worden. Het is goed om gedurende het traject daarop regelmatig met de opdrachtgever terug te komen. Dat de doelen door de directie zijn benoemd en door de deelnemers zijn 'geaccepteerd', maakt dat vanaf het allereerste moment hierop de focus ligt. De besluitvorming en de instelling van de deelnemers worden daardoor positief beïnvloed.

Huiswerk

Zoals in figuur 5.31 is weergegeven, wordt elke module voorafgegaan door huiswerk maken. Doel hiervan is dat de deelnemers aan het traject zich vooraf inleven in de situatie. Het huiswerk wordt in principe zo opgesteld dat de deelnemers niet veel literatuur moeten lezen, maar vaak praktisch aan de slag kunnen. Het huiswerk is ook nooit zo veel dat deelnemers zich daarachter kunnen verschuilen.

Het huiswerk moet in principe één week voor aanvang van de nieuwe module worden ingeleverd. De bedoeling hiervan is dat de trainer de module dan op maat kan snijden.

Theorie

Zoals al aangegeven wordt de theorie afgestemd op het niveau van de deelnemers, dat mede door het huiswerk is te traceren. De te behandelen theorie wordt vastgesteld op basis van de aanwezige kennis en beschikbare materialen.

Praktijk

Als de theorie niet omgezet kan worden in de praktijk, heeft deze voor de deelnemers weinig waarde. Het gaat er dan ook om de theorie samen met de deelnemers om te zetten in praktische tips, modellen, procedures en/of systemen die ze de dag erna in de praktijk kunnen toepassen. Dit vergt voor de trainer een enorm inlevingsgevoel voor de praktijk van de deelnemers.

Afspraken en besluitvorming

Afspraken maken en tot besluitvorming komen is de grote kracht van dit ontwikkeltraject. Vaak zie je in de praktijk dat je met een groep tot schitterende voorstellen komt, maar dat degene die moet besluiten om over te gaan tot implementatie daarbij niet betrokken is. Het gevolg hiervan is dat de implementatie vaak niet doorgaat, wat kan leiden tot frustraties bij de deelnemers. Belangrijk is het dus de besluitvormer tijdig bij dit proces te betrekken.

Coachen

Het gaat hierbij om zowel individuen als projecten/groepen coachen. In het managementontwikkelingstraject wordt hiervoor een halve tot één dag gereserveerd. Zonder deze coaching wordt het traject vaak niet meer dan een managementtraining, en dan ook nog een met weinig toegevoegde waarde voor het cognitieve deel. In de volgende subparagraaf ga ik nader hierop in.

5.9.2 SMART-coaching

In deze subparagraaf beperk ik me tot mijn ervaringen als coach delen. Al het andere over coaching vind je terug in hoofdstuk 11. Daarin ga ik namelijk gedetailleerd in op organisatie en individu in balans brengen, waarbij coaching een essentiële rol speelt.

Aandacht voor de organisatievisie is essentieel bij een coachingstraject opstarten. Een organisatie met een uitgekristalliseerde visie heeft namelijk invloed op de wijze waarop men met elkaar omgaat en op de stijlcomponenten die men bij managen hanteert. Ook in de procedures en systemen is de visie terug te vinden. Als coach maak ik vanuit de organisatievisie, samen met de opdrachtgever, de vertaling naar de visie van de betreffende functie en ga ik na in hoeverre deze consistent met elkaar zijn. Het is een voorwaarde om hierover met de op-

drachtgever op één lijn te zitten. Ook check ik altijd bij de te coachen persoon of diegene de organisatievisie kent en in staat is deze visie te vertalen naar zijn eigen werkgebied en functie. De percepties die alle betrokkenen van de organisatievisie en de hieraan gerelateerde doelstellingen van de afdeling en functie hebben, moeten gelijkluidend zijn.

De organisatiecultuur is medebepalend voor de manier waarop coaching in een organisatie plaatsvindt. In de meer ambachtelijk geleide organisaties komt coachen vaak neer op een redelijk directe manier. Hier hebben we vaak te maken met instructies geven. De daarbij behorende stijl van leidinggeven is daarop afgestemd. Dit kom je bijvoorbeeld tegen bij tal van productiebedrijven met een minder hoogwaardig productieproces. Bij de veelal kortcyclische werkzaamheden, waarbij het meer gaat om routinematige vaardigheden dan om kennis, is instructies geven veelal een effectieve aanpak.

Coachen begint voor mij pas zinvol te worden wanneer de betrokkene met zijn huidige kennis, vaardigheden en attitude zo veel in huis heeft dat hij in staat is met onder meer de toevoegingen van de coach de brug te slaan naar het gewenste. Wanneer de betrokkene kennis tekort komt, heb ik het over leren. Coaching heeft hierbij betrekking op vaststellen welke specifieke kennis de betrokkene tekort komt, welke opleiding het best bij hem aansluit en hoe de kennislacune te overbruggen is. Wanneer de betrokkene te weinig vaardigheden heeft, is het zaak te weten om welke vaardigheden het gaat en hem te helpen deze te ontwikkelen. Die vaardigheden kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld commercie, management en communicatie. Wanneer de betrokkene niet voldoet aan de gewenste attitude, hebben we veeleer te maken met (her)opvoeden dan met coachen. Vaak zijn dit langdurigere processen. Levert de betrokkene niet de gewenste prestaties, dan kijk ik in eerste instantie of de vereiste kennis en vaardigheden aanwezig zijn en/of de betrokkene wel de juiste methodieken/systemen toepast. Vaak blijkt dan dat betere methoden/systemen aanreiken de betrokkene al een heel eind in de goede richting kan helpen.

Collectief coachen

Coachen vindt vaak individueel plaats. Er zijn echter ook thema's die specifiek geschikt zijn om collectief te worden aangepakt. Bijvoorbeeld visie en beleid ontwikkelen, functie-/competentieprofielen maken, vakmatige (basis)kennis

en vaardigheden ontwikkelen, uitleg over procedures en systemen en bewustwording van waarden en normen. Visie en beleid uitdragen en de vertaling maken naar afdelings- en individueel niveau zijn bij uitstek geschikt om ‘collectief’ op te pakken. Dit geeft zicht op de toekomst, de eisen die aan hun functioneren gesteld worden en de weg die bewandeld gaat worden. Door de medewerkers actief te betrekken bij functie-/competentieprofielen maken, krijgen ze meer inzicht in de eisen die aan hen gesteld worden. Bewustwording van hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en de daaraan gekoppelde noodzakelijke kennis, vaardigheden en gedrag, bevordert zelfsturing.

Collectief coachen is ook een goed instrument als de kennis en vaardigheden van een groep medewerkers op diverse punten onder de maat zijn.

Dit geldt ook voor het gezamenlijk wegwijs maken in de werkzaamheden, procedures en systemen in de organisatie. Daardoor kunnen management en medewerkers elkaar hierop aanspreken, kan meer uniformiteit in de organisatie worden bewerkstelligd en kan de uitstraling naar buiten toe uniformer zijn. Collectief coachen verdient vooral aanbeveling bij de waarden en normen van de organisatie uitdragen en samen met de medewerkers hieraan inhoud en vorm geven.

Knikkers m.b.t. managen en coachen (Lenssen, 2007)

Je kunt mensen niet motiveren, enkel inspireren

Motivatie is iets wat van binnenuit komt. Als manager kun je dat aanwakkeren. Je kunt ook iemand inspireren, waaruit later voor de betrokkene motivatie kan ontstaan. Vaak ben ik er tegenaan gelopen dat ik mensen probeerde te overtuigen, zodanig dat men enthousiast en geïnspireerd raakte. Maar op het moment dat alles bezonken was, bleek men toch onvoldoende gemotiveerd te zijn om de uitdaging aan te gaan. Als managers denken we te snel dat we mensen kunnen motiveren, maar wanneer het in de kiem niet aanwezig is, kun je vaak bedrogen uitkomen.

Bouw als ondernemer/manager de boot nooit zelf

Wanneer jij de boot bouwt, willen anderen wellicht meevaren en die misschien ook onderhouden. Is de boot echter samen met de medewerkers gebouwd, dan is het



→ niet alleen jouw boot maar ook die van hen. Een boot waarop ze trots zijn, omdat ze hem mede gebouwd hebben. Ze zullen hem uiteraard onderhouden. En degene die dat niet doet, zal daarop gewezen worden. In overleg met jou zullen ze ook anderen uitnodigen om mee te varen en proberen die hiervoor te enthousiasmeren. Ze zijn dan een uitstekende gastheer. Als individu en als groep tonen ze hun trots.

Niet iedere coach is een manager, maar iedere manager behoort wel een coach te zijn

In de praktijk blijken veel managers niet of nauwelijks te kunnen coachen. Ze zijn echter wel ongelooflijk druk met van alles en nog wat. Een veelgehoord smoesje is: 'Ik heb er geen tijd voor.' En: 'Ik kom er niet aan toe.'

Ter illustratie van het voorgaande over managen hieronder een verhaal over de Javaanse boer.

De Javaanse boer

Er was eens een boer in Java die veel te veel monden moest vullen en in verhouding veel te weinig grond had om rijst, het nationale voedsel, te verbouwen.

Nadat hij de laatste oogst had binnengehaald, begon hij gelijk weer met het planten van de jonge, nieuwe rijst. Elke dag ging hij naar zijn veldje om te kijken of de rijst al groeide. De groei was zo minimaal dat je bijna niet kon waarnemen dat de plantjes groter werden. De voorraad rijst thuis slonk zienderogen en de boer kon op zijn vingers natellen wanneer de laatste dag was aangebroken om de laatste mondjes te vullen. Nadenkend over hoe hij dit probleem kon oplossen, kwam hij op de gedachte om de natuur een beetje te helpen.

Hij had bedacht dat de plant alleen maar overdag groeit en 's avonds als het ware rusten gaat. De eerstvolgende nacht stond hij op, toog hij naar het veld en trok hij elke plant een klein beetje omhoog, zodat al het gewas er groter bij stond. Toen hij echter de dag erna op het veld aankwam om te kijken of hij bijna kon gaan oogsten, kwam hij tot de verschrikkelijke ontdekking dat alle planten door de verzengende hitte waren verdord omdat hun wortels blootlagen. Ook de Javaanse boer moest tot zijn schande erkennen dat zaken niet harder gaan groeien door eraan te trekken.

→



Als manager moeten we ervoor oppassen niet te zijn zoals de Javaanse boer. Ook ik heb wel eens deze neiging. Maar als ik dan weer echt ga nadenken, kom ik er iedere keer weer achter dat dit niet de juiste oplossing is.

In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op het continue proces van organisatieverbetering.

6. CONTINU PROCES VAN ORGANISATIEVERBETERING

Een dag zonder idee of iets geleerd te hebben is een verloren dag.



6.1: Vierde fase in de organisatieontwikkelcyclus.

In dit hoofdstuk beschrijf ik het continue proces van organisatieverbetering in relatie tot het primaire proces, het proces van meten en verbeteren van de kwaliteit en service. Dat proces omvat de vierde en laatste fase in de organisatieontwikkelcyclus (zie figuur 6.1). Hierna dient deze leercyclus steeds weer doorlopen te worden, omdat de omgeving steeds verandert. Organiseatieverbetering is dus een continu proces. Voortdurend moet bijvoorbeeld bekeken worden:

- welke producten en diensten niet meer voldoen aan de door de markt gestelde eisen;
- welke bewegingen er op de markt zijn waar te nemen en wat die betekenen voor de organisatie;
- of de primaire processen nog efficiënt genoeg zijn;

- welke medewerkers binnen welke tijd bijgespijkerd moeten worden;
- wie waar ingezet moet worden of juist van een post gehaald moet worden;
- Dit biedt niet alleen de mogelijkheid om continu waarde voor klanten toe te voegen, maar ook om effectief te anticiperen op de volgende recessie.

6.1 Anticiperen op de volgende recessie

Creativiteit ontstaat door krapte.

Organisaties zijn als gevolg van de huidige recessie momenteel bezig met een grote schoonmaak. Vanwege de teruglopende inkomsten focussen ze op alle fronten op kostenbesparing. Deze defensieve aanpak is goed. Maar naar mijn mening dient men hierbij vooral ook te kijken naar verhoging van de inkomsten en marges. Juist deze staan nu onder druk, omdat inkopers leveranciers uitknijpen. Inkopers hebben momenteel een machtspositie, omdat talrijke organisaties omwille van de vaste kostendekking heel wat water bij de wijn willen doen om de opdracht te krijgen. Deze pijn kan vele jaren gevoeld worden, omdat het lang kan duren voordat je weer op het gewenste prijsniveau zit. Wanneer de markt weer aantrekt en er weer enige lucht begint te komen, vergeten we vaak snel dat we net weer zo'n enorme dip achter de rug hebben. En voordat we het weten, denken we weer dat de bomen tot aan de hemel groeien en dat het allemaal niet op kan. We gaan dan vrolijk met zijn allen de nieuwe recessie tegemoet, mogelijk in 2014, 2015 of 2016.

Waarom leren we er dan niet van? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de recessieschokken, vooral in de industrie, niet meer zo drastisch zijn? Als antwoord op deze vraag volgt hier een aantal tips. In de eerste plaats is het van belang om jouw producten en diensten continu af te stemmen op de marktvraag. Je mag niet slechts één product/dienst in het assortiment hebben waarop de organisatie drijft. Een aantal producten/diensten in dit assortiment moet minder conjunctuurgevoelig zijn en je dient voortdurend te onderzoeken op welke wijze je klanten op de korte en langere termijn perspectief kunt bieden. Hierdoor houd je de organisatie op alle fronten scherp, bouw je overbodige ballast af en focus je op toegevoegde waarde voor klanten.

Ook is het noodzakelijk om continu te investeren in je mensen. Vakmanschap, passie en motivatie dienen hierbij hoog in het vaandel te staan. Medewerkers moeten voortdurend gestimuleerd worden om in zichzelf te investeren en zich te blijven ontwikkelen. Hierdoor creëer je ondernemerschap op elk niveau in de organisatie. Verder beveel ik aan, in samenwerking met partners, medewerkers over en weer uit te wisselen om ze nieuwe ervaringen te laten opdoen, waardoor ze flexibel inzetbaar zijn. Hiertoe is het handig om partners in de uitzend-/detacheringbranche uit te nodigen om samen nieuwe creatieve concepten te ontwikkelen die tot een win-winsituatie kunnen leiden op basis van een duurzame partnership. Ook zal men, in het kader van life time employable, samen met werkgeversorganisaties en branchegenoten meer moeten sturen op investeren in medewerkers gedurende hun loopbaan. De werkgevers moeten hiervoor niet gestraft worden wanneer, om welke moverende reden dan ook, met dure afkoopregelingen afscheid genomen moet worden van medewerkers.

6.2 Het primaire proces

Er bestaat geen werk op de wereld dat niet de moeite waard is om goed gedaan te worden.

Continue organisatieverbetering en een efficiënt primair proces zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo vormt een adequaat primair proces de basis voor:

- een efficiënte organisatie, zowel qua doorlooptijd als qua kosten;
- een hoge kwaliteit;
- duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie;
- een klant- en servicegerichte organisatie;
- continue alertheid om de organisatie te verbeteren;
- plezierig werken.

Mijn jarenlange praktijkervaring op dit gebied leert dat het systematisch nadenken over het primaire proces in het verdomhoekje terecht is gekomen. Veel managers weten te weinig van de ins en outs van het primaire proces, met alle gevolgen van dien. Op globaal niveau kan men hierover enigszins meedenken,

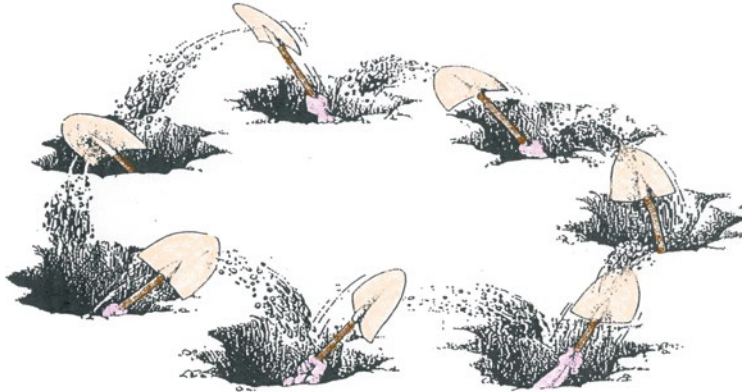
maar zodra detaillering hiervan in zicht komt, schiet men hierin tekort. Niet alleen de klanten, maar ook de medewerkers zijn hiervan vaak de dupe.

In de praktijk hebben managers weinig grip op processen. Vaak worden processen als technisch en complex gezien en wordt procesbeheersing en -besturing afgedaan als iets wat erbij hoort. Een kwaliteitscoördinator of proceseigenaar beschrijft de processen en houdt deze actueel, en het management stuurt op zijn buikgevoel en is bezig met 'belangrijkere' zaken, zoals klanten. Kortom, procesmanagement staat naast het dagelijks werk. En afgezien van enkele incidentele verbeteringen of een kwaliteitscertificaat behalen, wordt in de besturing niets veranderd. Laat staan dat de organisatiestructuur aangepast wordt. Voor een belangrijk deel hebben pleitbezorgers van procesmanagement dit aan zichzelf te danken. Management van processen richt immers de aandacht vooral op de structuur en de systemen. Bij organisatieverbetering gaat het niet alleen om aanpassing van systemen en structuren, maar vooral ook om beheersing van het primaire proces en inbedding hierin van in het geheel van normen, waarden en opvattingen binnen de organisatie.

Bedrijfsprocessen zijn cruciaal voor het functioneren van een organisatie. Zonder deze processen bestaat een organisatie gewoonweg niet. Ze zijn in feite datgene wat in een organisatie werkelijk gebeurt. Een primair proces in een organisatie omvat alle processtappen, van klantidee tot en met eindproduct/dienst, voldoet aan de eisen van de interne en externe klant en voegt waarde voor de klant toe.

Analyse van het primaire proces brengt vaak het volgende aan het licht:

- Onvolkomenheden in de organisatie.
- Werk dat dubbel en verkeerd wordt uitgevoerd (zie figuur 6.2).
- Onduidelijkheden over verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Inefficiëntie, verspilling en zaken die leiden tot ergernis en frustraties bij de medewerkers.



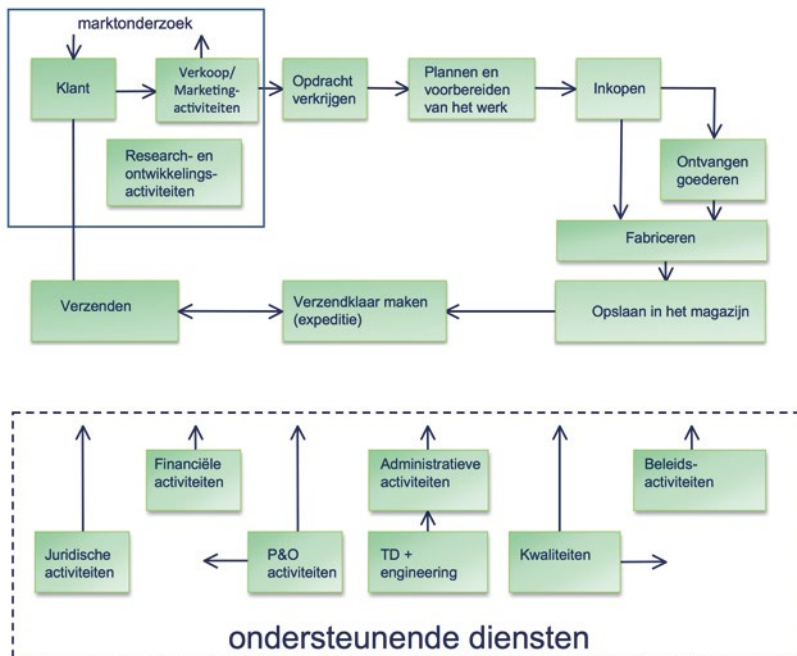
Figuur 6.2: Procesfouten.

Vandaar dat veel organisaties serieus werk maken van hun processen bestuurbaar en beheersbaar maken, waarbij ze de omslag maken van functioneel naar procesgericht en van statisch denken naar cyclisch denken. Deze verandering wordt ook wel de kanteling van functioneel naar procesgericht organiseren genoemd, waarbij het accent verschuift van verticaal naar horizontaal denken. Procesmanagement invoeren is dan ook niet een serie trucs uit de kast halen en inzetten, maar moet als een integraal verbeterproces worden gezien. Prestaties worden hierdoor zichtbaar, werkzaamheden worden inzichtelijk, activiteiten worden alleen nog maar uitgevoerd als ze toegevoegde waarde hebben, procesuitvoerders en -eigenaren worden op het functioneren van processen aangesproken, afwijkingen in beschreven processen worden met interne audits zichtbaar gemaakt, et cetera.

Onder een primair proces in bijvoorbeeld een verkoop-/productieorganisatie verstaan we normaliter alle stappen die gezet moeten worden vanaf het klantcontact tot en met de factuur en betaling (zie figuur 6.3). In de praktijk omvat dit alle processen van klantcontact tot order, inkoop grondstoffen, het totale productieproces (inclusief verwerking tot en met verzendklaar maken), de verzending naar de klant, de facturering en de finale afsluiting wanneer de klant heeft betaald. De analyse van dit soort processen zal in de praktijk neerkomen op vastlegging van elke stap, die zelf weer bestaat uit bijvoorbeeld verschillende kleinere stappen en besluitvormingsmomenten. Algauw zul je dan ontdekken dat tal van processen ondersteunend zijn om het primaire proces met succes te kunnen uitvoeren.

Deze ondersteunende processen, die niet direct te maken hebben met het ‘productieproces’, noemen we de secundaire processen. Er zijn twee soorten secundaire processen:

1. Besturende processen: het geheel van activiteiten gericht op maatregelen nemen, zodanig dat de beoogde doelen worden bereikt.
2. Ondersteunende processen: het geheel van activiteiten gericht op de overige processen in stand houden, zodanig dat de organisatie haar doelen kan blijven bereiken.



Figuur 6.3: Processen in bijvoorbeeld een verkoop-/productieorganisatie.

Het primaire proces voor een ondersteunende afdeling, is voor het totale proces van een organisatie een secundair proces. Aan de hand van een voorbeeld zullen we dit duidelijk maken.

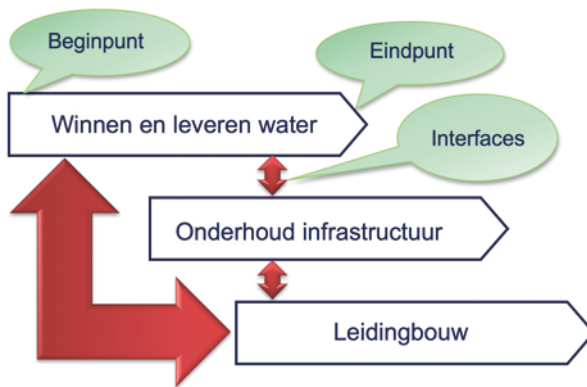
Bijvoorbeeld:

1. Als een aparte Technische Dienst onderhoud uitvoert, is het onderhoudsproces een ondersteunend proces voor de productieafdeling, maar het primaire proces voor de Technische Dienst.

2. Mailings versturen naar klanten kan tot de primaire processen van de afdeling marketing en sales horen, maar behoort tot de secundaire activiteiten/processen van de totale organisatie.

Een eenvoudig overzicht op hoog abstractieniveau van de belangrijkste werkprocessen en hun onderlinge samenhang wordt een hoofdstructuur genoemd. Belangrijke elementen in zo'n hoofdstructuur zijn (zie figuur 6.4):

- begin- en eindpunt van de verschillende processen;
- de interfaces tussen de processen, ofwel: waar raken de processen elkaar en wat zijn de afhankelijkheden tussen de processen?



Figuur 6.4: Hoofdstructuur van processen.

6.3 Analyse van het primaire proces

Werken aan kwaliteit is werken vanuit een visie.

Analyse van het primaire proces is noodzakelijk om de hieraan gerelateerde hoofdprocessen en de onderlinge processtappen beter te kunnen begrijpen en op basis hiervan te beheersen. Daardoor krijgen we meer zicht op onder meer:

- de stappen in het proces en de logica hierin;
- de besluitvormingsprocedures;
- de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- de organisatiestructuur;

- de machtsstructuur;
- de kwaliteit en service;
- de klantgerichtheid;
- de kosten en tijd;
- de doublures in het proces;
- de bottlenecks;
- het functioneren van de medewerkers.

Ter illustratie hiervan een voorbeeld:

Supermarkt als voorbeeld

De supermarkt, ooit ontstaan om het de klant gemakkelijk te maken, wordt gekenmerkt door het feit dat alle logistieke processen voor de klant worden samengebundeld op één plaats. Je hoeft als klant/consument in principe niet meer apart naar de bakker, slager, groenteman, slijter of kruidenier. Het proces in de supermarkt is zo georganiseerd dat volstaan kan worden met een minimum aan verkooppersoneel. De klant is vrij om kriskras door de zaak lopend het karretje met artikelen te vullen. Het is niet meer het verkooppersoneel dat heen en weer draaft, maar de klant. De supermarktmedewerker is ervoor verantwoordelijk dat alle schappen gevuld zijn en blijven om neeverkopen te voorkomen.

Vermoeid maar voldaan ontdek je bij de kassa acht van de tien keer dat je mag aanschuiven in een ellenlange file. Wachttijden van een kwartier zijn beslist niet abnormaal. Hier gaat de supermarkt grandioos de fout in. Het primaire proces is dus niet afgestemd op de grootte van de klantenstroom, met als gevolg een bottleneck voor de kassa. Diverse oplossingen staan de supermarkt ter beschikking om dit probleem op te lossen. Bijvoorbeeld:

- Uitbreiding van het aantal kassa's op momenten waarop dit nodig is door vaste oproepkrachten in te zetten.
- Het personeel allround opleiden en op het juiste moment op de juiste plek inzetten.

Dit voorbeeld laat zien dat door wisselende omstandigheden het primaire proces aanpassingen nodig kan hebben. Anderzijds laat het ook zien dat door het aantal kassa's niet aan te passen ook de kwaliteit van de dienstverlening een aardig grote knauw kan krijgen. Daarnaast blijkt hoe belangrijk de samenhang

van het primaire proces is in relatie tot onder andere kwaliteitszorg, klant- en servicegerichtheid, de breedte van een functie-invulling en de flexibiliteit van de organisatie. Jumbo bijvoorbeeld speelt hierop handig in met haar actie '3 voor u in de rij, 4e betalen vrij'.

Processen in kaart brengen

Een belangrijk aspect van de analyse van processen is deze in kaart brengen. Hierbij een aantal praktische tips:

- Breng eerst alle hoofdstappen van het proces in kaart en bekijk de logica ervan.
- Breng daarna met de verantwoordelijke medewerkers het hele proces in kaart. Hierbij dien je continu door te vragen. Bijvoorbeeld: waarom, hoe, wie, wanneer?
- Ga ook per processtap bijvoorbeeld na: wie ontvangt wat van wie, wie doet wat, wie is verantwoordelijk, waar gaat wat naartoe, hoelang doet men erover, hoelang blijven zaken liggen en waarom, op welke manieren worden zaken wel/niet vastgelegd?
- Check ook de knelpunten per processtap.
- Toets of deze knelpunten te maken hebben met het proces of met het gebrek aan kennis, vaardigheden en attitude van de medewerker.
- Toets bij de medewerkers of zij ook ideeën ter verbetering hebben en welk realiteitsgehalte deze hebben.

Als je deze tips consequent toepast, zul je merken dat jij en je medewerkers veel inzicht in het proces verkrijgen en dat je je samen bewust wordt van de mogelijkheden. En dat je je samen verantwoordelijk voelt voor verbeteringen en oplossingen en consequent toeziet op het nakomen van de gemaakte afspraken. Dit alles komt ten goede aan een meer uniforme uitvoering van processen en daarmee ook aan een eenduidige kwaliteit van het proces.

Meten

De procesresultaten meten is een belangrijk aspect van de analyse van processen. Immers: meten is (z)weten. De procesresultaten meten is een belangrijk aspect van de analyse van processen. Met de Z tussen haakjes willen we aangeven dat je soms heel wat zweet moet laten om zaken zeker te weten. Je dus heel wat inspanningen moet verrichten om tot betrouwbare gegevens te komen, maar

zweeten betekent ook dat het koude of warme zweet je kan uitbreken bij het zien van de meetresultaten.

Wil je echt de resultaten verbeteren, dan is het zonder meer noodzakelijk dat je de benodigde metingen verricht. Meten is nodig om te weten hoe de stand van zaken is, om een richtingsgevoel te hebben, om management en medewerkers inzicht te geven, om vergelijkingen te maken met voorgaande jaren en ,om vergelijkingen te maken met voorgaande jaren, concurrentie analyses maken en handvatten te hebben bij het zoeken naar verbeterpunten. Hierdoor kun je sturen.

Bij Smart Group hebben we onze reputatie mede te danken aan onze resultaat-gerichtheid, die voorkomt in onze bedrijfsnaam:

S	pecific
M	eetbaar
A	mbitieus
R	ealistisch
T	ijdgebonden

Je kunt alles meten. De vragen die je hierbij kunt stellen:

- Is het de moeite waard om het te meten/weten?
- Voegt het waarde toe?

Bij metingen verrichten is het belangrijk om te letten op:

- Bepalen van het doel.
- Bepalen van de indicatoren om tot een meting te komen.
- Vastleggen van de meeteenheid.
- Vastleggen van de normen.
- Bepalen wie de metingen moet verrichten.
- Bepalen van de kennis, de vaardigheid en de hulpmiddelen die de 'meter' nodig heeft.
- Bepalen wie de analyse moet maken, conclusies moet trekken en voorstellen mag/moet doen.
- Zorg dragen voor feedback aan de 'meter' en dat iedereen er beter van moet worden.

Voorbeelden van metingen zijn:

- Financiële metingen (kosten-opbrengsten, winst-verlies, rendement).
- Productiviteitsmetingen (hoeveelheid output per jaar/dag/medewerker).
- Kwaliteitsmetingen (afkeur, klachten, tevredenheid).
- Tijdmetingen.
- Draagvlakmetingen.
- Opiniemetingen.

6.4 Het ontwerpen van processen

Werken aan kwaliteit is werken aan continuïteit.

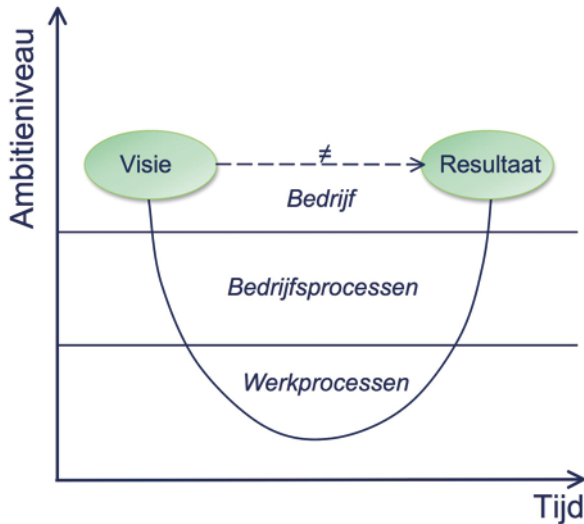
Processen (her)ontwerpen kan op verschillende organisatieniveaus plaatsvinden, zoals op:

- *bedrijfsniveau*: businessbreed herontwerp, te beginnen met de missie en visie van de organisatie;
- *bedrijfsprocessenniveau*: herontwerp van complexe samengestelde bedrijfsprocessen om radicale prestatieverbetering te bereiken in termen van kwaliteit, kosten en snelheid;
- *werkprocessenniveau*: herontwerp van bedrijfsprocessen op afdelingsniveau.

Het is belangrijk om vooraf overeenstemming te hebben over het organisatieniveau waarop het herontwerp betrekking heeft, zodat verwachtingspatronen hierop afgestemd kunnen worden. Als leden van een ontwerpgroep op het niveau van bedrijfsprocessen willen herontwerpen terwijl ze niet over afdelingsgrenzen heen mogen kijken, ontstaan onherroepelijk spanningen. Doorgaans is het ontwerp op werkprocessenniveau gemakkelijker te realiseren, omdat bestaande hiërarchische structuren meestal niet aangetast hoeven te worden; het is voor managers daarmee relatief gemakkelijk het herontwerpproces te controleren. Daar staat tegenover dat dit vrijwel altijd tot suboptimalisaties leidt.

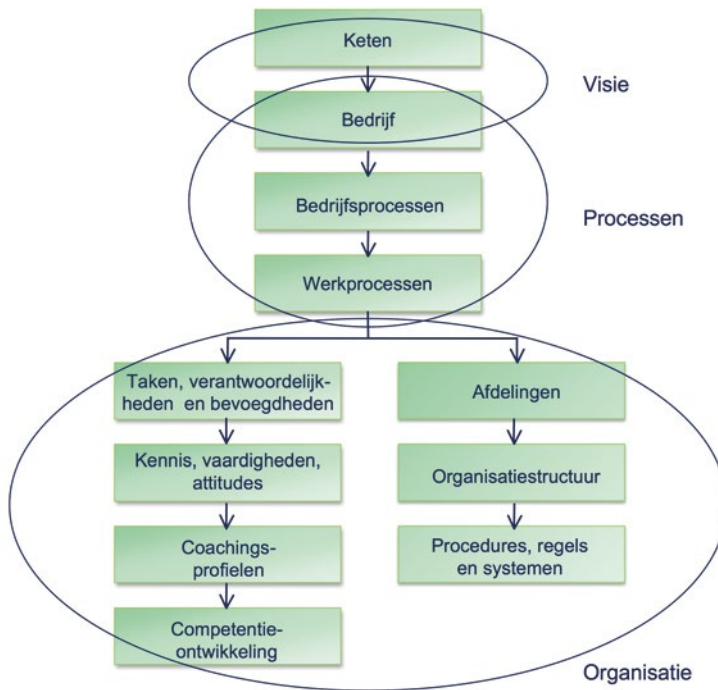
Ontwerpen over afdelingsgrenzen heen kan tot veel grotere verbeteringen leiden, maar maakt mensen vaak zenuwachtig. Dit omdat daarmee niet alleen de processen, maar altijd ook de organisatiestructuur (en daarmee de positie van de individuen) ter discussie komt te staan. Hierover moet open en transparant gecommuniceerd worden.

Herontwerpen op bedrijfsniveau komt vrijwel uitsluitend voor wanneer het bestaansrecht van de organisatie in het geding is. De noodzaakbeleving is dan zodanig dat iedereen zich realiseert dat het anders moet en daaraan dan ook meewerkt. Daarmee is een interessante paradox geschetst: het meest voorkomende en veelbelovende niveau van herontwerpen, dat van bedrijfsprocessen, creëert de meeste weerstand in organisaties. Het is niet voor niets dat 60%-70% van deze projecten uiteindelijk mislukt. Daarom verdient het aanbeveling om op dit organisatieniveau/ambitieniveau te focussen op de visie omzetten in het gewenste resultaat (zie figuur 6.5). Hierin moeten vele stappen worden gezet, die allemaal voldoende tijd en aandacht verdienen om het juiste resultaat neer te zetten.



Figuur 6.5: Visie omzetten in het gewenste resultaat.

De aspecten die een rol spelen in de organisatieverbetering om van visie naar resultaat te gaan, moeten op elkaar aansluiten om uiteindelijk het gewenste resultaat te bereiken. De al eerder aangehaalde hoofdstructuur of procesarchitectuur is in figuur 6.5 het niveau van bedrijfsprocessen. Door deze architectuur vast te leggen conform Achterberg & Torremans (2004) ontstaat een kader van waaruit de rest in detail vormgegeven kan worden. In figuur 6.6. wordt de vertaling gemaakt naar de onderliggende niveaus.



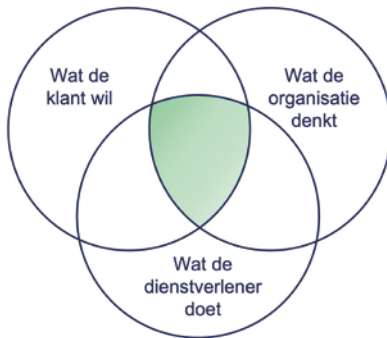
Figuur 6.6: Herontwerpstructuur.

6.5 Met kwaliteit en service kom je de wereld rond

Kwaliteit is leren omgaan met imperfectie.

Kwaliteit en service leveren heeft directe gevolgen voor je primaire proces en organisatiecultuur. Kwaliteit is het voortdurend voldoen aan de wensen van de klant. De ervaring van wat kwaliteit is, wordt sterk beïnvloed door de perceptie van betrokkenen. Het gaat erom de percepties zoveel mogelijk eenduidig te laten zijn (zie figuur 6.7).

Om de continuïteit van je organisatie te garanderen, zal steeds meer en beter geluisterd moeten worden naar de interne en externe klant. Zowel management als medewerkers dienen aan deze cultuuromslag (want dat is het vaak) te werken, wat tot de basishouding van de organisatie en haar medewerkers dient



Figuur 6.7: Perceptie van kwaliteit.

te gaan behoren. Hiertoe is het van belang eerst duidelijkheid te creëren over wie de klant is.

Een klant is een persoon die een probleem/behoefte heeft, voor wie je een oplossing kunt verzorgen en waarvoor hij een prijs wil betalen die jij wilt accepteren. We onderscheiden interne en externe klanten. Interne klanten zijn onder meer de collega's binnen de organisatie, de ondersteunende afdelingen en het management. Al deze afdelingen/individuen hebben een klant-/leveranciersverhouding. In beide gevallen spreken we over te leveren diensten die moeten voldoen aan specifieke kwaliteits- en service-eisen. Wanneer we onze collega gaan zien als een klant (zie figuur 6.8) wordt het vanzelfsprekender dat we ook rekening willen houden met zijn wensen en behoeften. Hierdoor wordt de ander steeds meer centraal gesteld en ga je steeds minder uit van het eigen ik. Behalve dat je hierdoor de kans vergroot de kwaliteit van je dienstverlening intern aanzienlijk te vergroten, zul je merken dat het werken daardoor veel aangenamer en prettiger wordt.

Je collega ook
als klant zien

Het ene moment

KLANT



Het andere moment ...

LEVERANCIER

Figuur 6.8: Je collega ook als klant zien.

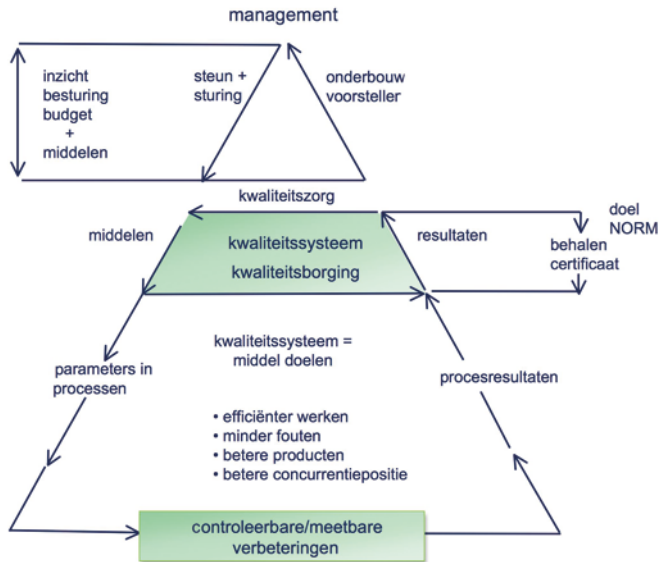
Om nu precies te weten aan welke eisen en wensen je dienstverlening intern dient te voldoen, is het noodzakelijk dit af te stemmen met de andere partij. Omgekeerd is dat natuurlijk ook van toepassing: als jij iets wilt van een ander, dien je aan te geven wat je wilt en hoe je het wilt. Veelal is het niet mogelijk één op één de vertaalslag te maken, bijvoorbeeld omdat je niet beschikt over de juiste faciliteiten, systemen, mensen en kwaliteiten. Het gaat er dan om in een goede dialoog met elkaar en met begrip voor elkaars standpunten tot nieuwe concrete afspraken te komen.

Wat geldt voor de interne klant, geldt uiteraard ook voor de externe klant. De externe klant is de gebruiker van jouw producten en diensten buiten de organisatie.

Voorwaarden voor totale kwaliteit en service

Figuur 6.9 toont de besturingseisen voor het effectief managen van de totale kwaliteit. Het management dient ervoor te zorgen dat een visie wordt ontwikkeld op kwaliteit en service en dient daaraan ook doelen te koppelen. Het spreekt voor zich dat men hierbij altijd, minstens, moet voldoen aan wettelijke normen. Een organisatie doet er goed aan middelen ter beschikking te stellen om te kunnen voldoen aan de doelen. Om ervoor te zorgen dat de kwaliteit in een organisatie geborgd wordt, hebben we met elkaar het kwaliteitsborgsysteem ontwikkeld. Bij de invoering hiervan in een organisatie lopen we vaak aan tegen processen in kaart brengen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastleggen en functies aanpassen. Ook ontkomen we er gelukkig niet aan om zaken meetbaar te maken. Dit mede om te kunnen zien of we op de juiste weg zijn en voldoen aan de doelstellingen, maar ook om te komen tot indicaties om zaken continu te verbeteren.

Het proces van verbeteren dient geen ad-hocproces te zijn, maar een continu proces. Medewerkers dienen hierin optimaal betrokken te zijn. Hoe kunnen we efficiënter werken, minder fouten maken, betere producten/diensten leveren en een betere concurrentiepositie bewerkstelligen? De voorstellen hiervoor dienen goed onderbouwd te worden en voorzien te zijn van concrete SMART-doelen, met een financiële onderbouwing die door de top van de organisatie wordt geaccordeerd. Uiteraard zullen ook de diverse beschrijvingen in het kwaliteitssysteem, zoals functies en doelen, worden aangepast.



Figuur 6.9: Besturingseisen voor het effectief managen van de totale kwaliteit.

In onderstaand kader een boodschap voor managers.

Vijf gouden regels om ontevreden productiecollega's te kweken

1. Maak een organisatie die alleen oog heeft voor productieaantallen.
2. Beschouw de dienstverlenende activiteiten, inclusief de service, louter als kostenplaatsen.
3. Zorg ervoor dat het middenkader het beleid oplegt aan zijn ondergeschikten en de activiteiten van productiemedewerkers onder controle houdt om een inschikkelijke houding te kweken. Productiemedewerkers mogen alleen maar uitvoeren en niet nadenken of kritische vragen stellen.
4. Verberg je fouten, los ze niet op en wijzig de rapportage.
5. Spreek over zaken die niet goed gaan met mensen die er niets aan kunnen doen. Kom met voorstellen voor hoe dat zou kunnen worden opgelost, zonder je te bekommeren om de vraag of afbreuk wordt gedaan aan één of meer doelstellingen van de onderneming.

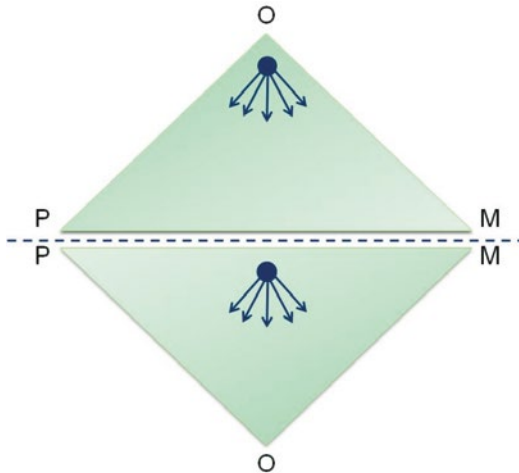
Vijf gouden regels voor kwaliteit en service in de productie

1. De productiemedewerkers bouwen een samenwerkingsrelatie op, zowel met de ploeg van de eigen afdeling (die na hen komt en het werk overneemt) als met de ploeg van de afdeling waaraan men levert. Vind de wensen en verwachtingen van collega's verderop in het productieproces en dien deze collega's op een manier die zij op prijs stellen.
2. De productiemedewerkers bezien steeds weer waaraan de collega's op dat moment behoefte hebben.
3. De productiemedewerker is mondig en heeft de verantwoordelijkheid en dus de sturing over een (deel van) het productieproces en over de aansturing van de werkprocessen voor en na hem.
4. De productiemedewerkers zijn trots op hun vak en communiceren over verbeteringsmogelijkheden.
5. De organisatie ondersteunt het werk van de productiemedewerker.

Te vaak wordt uitgegaan van het denken vanuit de eigen organisatie; dat organisaties redenerend van binnenuit invulling aan kwaliteit geven, bijvoorbeeld in de sector zorg en welzijn, bij de overheid, in de detailhandel en in de kinderopvang. De dienstverleningstijden zijn daar afgestemd op de in de cao overeengekomen tijden waarop medewerkers mogen werken. Pas de laatste jaren wordt steeds meer ingespeeld op de wens van de klant zelf en worden openings- en sluitingstijden hierop aangepast (en de arbeidsvoorwaarden daar weer op). Hoe vaak is een organisatie niet direct bereikbaar tussen 12.30 en 13.30 uur omdat de receptioniste of afdeling aan het lunchen is?

Je kunt zelf uit eigen ervaring tal van voorbeelden opsommen waaruit blijkt dat men veelal redeneert vanuit zichzelf en niet vanuit de klant. Dit wordt in figuur 6.10 geïllustreerd aan de hand van de kwaliteitsspiegel. De klant heeft zich maar te schikken en is niet het centrale punt van waaruit de kwaliteitsprocedures worden opgezet. Ik wil hier een pleidooi houden voor de klant hierin centraal stellen en voor werkwijzen en procedures consistent vastleggen, zodanig dat mede hierdoor voor de klant een basiskwaliteit gegarandeerd is. Dit is de basis van het kwaliteitszorgsysteem.

In de bovenste helft van figuur 6.10 zien we dat zowel het aan te bieden product (P) als de markt (M) benaderd wordt vanuit het centrale denken vanuit de organisatie (O). Het zou echter juist andersom moeten zijn. Wat heeft de markt nodig? Wat betekent dit voor het product en de dienstverlening? En wat moet de organisatie doen om dat voor elkaar te krijgen?



Figuur 6.10: Kwaliteitsspiegel.

Ter illustratie van het voorgaande hieronder een verhaal over kwaliteit en Mozes.

Kwaliteit is zo oud als Mozes

Dit verhaal over kwaliteit komt deels uit een presentatie over dit onderwerp bij de start van een landelijke kwaliteitscampagne binnen de kinderopvang in 1996. Het fenomeen kwaliteit heeft altijd al bestaan en is dus een heel gewone zaak. Toch zie je vaak dat organisaties helemaal over hun toeren raken als ze willen overgaan tot geborgde kwaliteit en de daarmee samenhangende certificering. Als ik naar mijn eigen loopbaan kijk, ben ik op verschillende manieren met kwaliteit in aanraking gekomen. In de procesindustrie, waar ik begonnen ben, is het logisch dat je werkt volgens de voorschriften, het proces continu meet en monsters neemt van de 'halffabricaten' in de verschillende stadia van het productieproces om tot een gestandaardiseerd eindproduct te komen. In de confectie-industrie is het van precies hetzelfde laken

een pak. Zij het dat de risicofactoren vaak van een heel andere aard zijn. De handelingen zijn daar meestal tot op detailniveau beschreven, maar de menselijke vaardigheden hebben wel een grote invloed op de kwaliteit van het eindproduct.

In mijn huidige adviespraktijk merk ik dat de persoon in kwestie veel bepalender is voor de kwaliteit van het eindproduct. De kwaliteit is ook minder objectief meetbaar. Daarbij komt zowel vanuit de adviseur als vanuit de klant een scala van andere factoren kijken. En vaak is het zo dat de individuele interpretatie van de klant/deelnemer uiteindelijk bepalend is. Mijn vader was klermaker en bepaalde in feite zelf de kwaliteitsnorm,

zeer zeker ten aanzien van zijn medewerkers. Naar de klant toe lag het ook toen al anders; de tevredenheid van de klant was bepalend als je het over kwaliteit had. De persoonlijke kwaliteiten waren hiervoor de meest belangrijke factor. Om dat enigszins in goede banen te leiden had men toen, wellicht nog meer dan nu, allerlei vakopleidingen (leerling-gezel-meester). In de middeleeuwen had men de vakgilden opgericht om niet alleen het vakmanschap te bevorderen en te borgen, maar ook om daarmee de kwaliteit te waarborgen. In de huidige, veelvuldig voorkomende, dienstverleningen zien we dat, buiten de processen die nauwkeurig zijn beschreven, het uiteindelijk de persoonlijke kwaliteiten van de dienstverlener zijn die het eindresultaat en de daarmee samenhangende kwaliteit bepalen.



Mozes

Mozes trok met zijn volk door de woestijn. Na verloop van tijd, ondanks zijn leiderschap, verloor hij toch zijn greep op het volk. Zijn Baas daarboven zag met lede ogen aan dat het niet goed ging en vroeg Mozes om naar boven te komen. Mozes, die zelf ook wist dat het niet goed ging, liep met knikkende knieën de berg op. Dodelijk vermoeid kwam hij daar aan. Zijn Baas sprak hem vermanend toe, maar reikte hem ook de hand. Hij zei: 'Ik zal je enkele regels meegeven die jou en je volk zullen helpen de gestelde doelen te realiseren.' En Hij beitelde tien spelregels in een steen. In feite waren dit gewoon de tien kwaliteitsregels van het leven. Hij droeg Mozes op om met deze tien kwaliteitsregels naar beneden te gaan en het volk daarover te informeren,

→ maar er ook zorg voor te dragen dat zij zich allen aan die regels zouden gaan houden. Zo vermoeid als hij nog steeds was, sjouwde hij met de zware last naar beneden, bang dat die zou vallen en breken. Ook al waren het heel logische regels, hij kende ze nog niet uit het hoofd, dus moest Mozes die stenen wel naar beneden sjouwen. Zijn Baas had nog even overwogen om de regels op perkament te zetten, maar had zich gaande het proces bedacht. 'Laat Ik ze beitelen in steen, opdat Mozes niet zal vergeten hoe hij bij het naar beneden gaan met deze zware last heeft moeten afzien. Het zal hem beter helpen te controleren of het volk zich eraan gaat houden.'

Hij zal minder snel toestaan dat waarvoor hij ook zelf zweet, bloed en tranen heeft doorstaan, zomaar weer teloor gaat omdat mensen de afspraak vergeten. Hij zal erop toezien, hij zal hen eraan herinneren en erop aanspreken. En het allervoornaamste: hij zal het volk erin voorgeen, omdat hij er direct op aangesproken zal worden als hij zichzelf er niet aan houdt.'

En aldus geschiedde. Is het nu zoveel anders? Is het niet nog steeds zo dat het eerst goed uit de hand moet lopen voordat maatregelen genomen worden? Is het niet nog steeds zo dat je veel moeite en inspanningen moet doen om de 'spelregels' op papier te krijgen? Is het niet nog steeds zo dat je continu erop moet toezien dat mensen zich eraan houden, dat je hen erop moet aanspreken, moet complimenteren als ze het wel doen en hen moet opvoeden? En is het nog niet steeds zo dat jij als ondernemer, manager of in welke functie dan ook het voorbeeld moet geven? Volgens mij zal het ook altijd zo blijven, gewoon omdat het menselijk is.

Service

Service is net dat beetje extra leveren waardoor de perceptie van de klant net dat beetje extra positieve meekrijgt waardoor zijn tevredenheid toeneemt. Service is de beleving van de kwaliteit van de dienstverlening door de klant. Het omvat de ambitie van de dienstverlener zó op de behoeften van de individuele klant in te spelen dat de klant daardoor blij verrast wordt. Service is het resultaat van de interactie tussen klant, dienstverlener en de inzet van middelen/diensten waarover de dienstverlener in een gegeven situatie beschikt. Hierbij onderscheiden we kwaliteit en service omdat de klant het wil (zie figuur 6.11) en kwaliteit en service omdat de klant en ik het fijn vinden (zie figuur 6.12).

Figuur 6.11: Kwaliteit en service omdat de klant het wil.



Figuur 6.12: Kwaliteit en service omdat de klant en ik het fijn vinden.



Ik kan niet genoeg benadrukken dat, buiten alle procedures en middelen, uit-

eindelijk de medewerker op de werkvloer grotendeels de uiteindelijk geleverde kwaliteit bepaalt en daarmee de perceptie van de klant positief of negatief beïnvloedt. De te leveren kwaliteit is ook sterk afhankelijk van de visie van de organisatie en het daaruit voortvloeiende dienstverleningsconcept. Uit het volgende voorbeeld blijkt dat product en service geheel kunnen verschillen en toch beide de kwalificatie 'goed' verdienen.

McDonald's

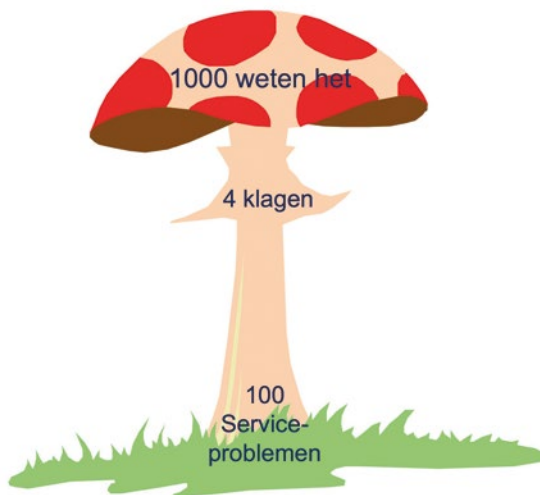
Producten:	smal assortiment
Kwaliteit:	standaard, niet persoonsafhankelijk, kwaliteit wordt door procedure bepaald
Productiebereiding:	standaard volgens voorschrift
Prijs:	relatief laag
Plaats van bedrijf:	makkelijk bereikbaar voor klant (stad of autosnelweg)
Bereikbaarheid:	uitstekend
Service:	gestandaardiseerd, zelfwerkzaamheid groot, vooraf betalen
Tijdsbesteding klant:	relatief kort
Wat koop je?:	snelle hap van constante kwaliteit met een constante smaak tegen een relatief lage prijs

Tweesterrenrestaurant

Producten:	assortiment relatief smal
Kwaliteit:	hoog, gedeeltelijk afhankelijk van de persoon, sterk afhankelijk van toezicht
Productiebereiding:	onder sterk toezicht van de chef, persoonlijk vakmanschap hoog, verdeeld over diverse personen
Prijs:	relatief hoog
Plaats van bedrijf:	locatie met ambiance
Bereikbaarheid:	bereikbaar maar de klant heeft er graag wat voor over
Service:	bij aankomst word je ontvangen, de deur wordt voor je geopend, jouw jas wordt in de garderobe opgeborgen, je wordt persoonlijk begeleid naar een aparte plaats voor gebruik van een aperitief, muziek op achtergrond, kiezen uit menu en wijn is een heel proces, je wordt begeleid naar de tafel, et cetera
Tijdsbesteding klant:	avondvullend
Wat koop je?:	ambiance, status, heerlijk eten, persoonlijke service tegen relatief hoge prijs

Wanneer de klant in beide gevallen krijgt wat hij mag verwachten, zal deze in beide gevallen tevreden zijn. De les die we hieruit kunnen trekken, is dat welke service je ook aan de klant wilt bieden, de klant deze uiteindelijk moet betalen. En dat het uitermate belangrijk is om voor de klant helder te maken wat hij mag en kan verwachten tegen welke condities en prijs.

Wanneer een klant niet ontvangt wat met hem is afgesproken of wat hij verwacht, kun je je voorstellen dat dit leidt tot een klacht. Ik hanteer de kwaliteitspaddenstoel (zie figuur 6.13) om duidelijk te maken wat klachten voor een organisatie betekenen.



Figuur 6.13: Kwaliteitspaddenstoel.

Een aantal praktijkervaringen met klachten en externe klanten:

- Eén op de tien klanten met een onplezierige ervaring blijft de organisatie trouw.
- Vier op de honderd ontevreden klanten dienen een officiële klacht in.
- Iedere ontevreden klant vertelt het door aan tien anderen, die het op hun beurt weer aan tien anderen doorvertellen.
- Het kost vijfmaal zo veel inspanning om een nieuwe klant aan te trekken dan een bestaande klant te behouden.
- Het is twintig keer zo duur om een nieuwe klant aan te trekken dan een bestaande klant te behouden.

Voor de interne klanten zal dit vaak betekenen dat wanneer je als collega je afspraken niet nakomt, je stelselmatig het vertrouwen ondermijnt. Je bent zelf verantwoordelijk voor een positieve/negatieve perceptie van je dienstverlening/service.

Wil je een ontevreden klant, dan moet je vooral het volgende doen:

- Beheers je vak niet.
- Communiceer niet of nauwelijks.
- Ga steeds uit van jezelf en niet van de klant.
- Wees apathisch.
- Schuif zaken van je af.
- Wees koel en neerbuigend.
- Gedraag je als een robot.
- Laat de richtlijnen overheersen.
- Stuur de klant van het kastje naar de muur.

Het zal voor iedereen wel duidelijk zijn dat het werken aan kwaliteit en service een continu proces is. Elke verandering, van welke zijde dan ook, kan de balans tussen ontevredenheid en tevredenheid uit evenwicht brengen (zie figuur 6.14).



Figuur 6.14: Tevredenhedsschaal.

Om voortdurend de gewenste kwaliteit en service te kunnen leveren, is het noodzakelijk ook rekening te houden met een aantal voorwaarden:

- Afspraken met de klant dienen helder te zijn.
- De kennis en de vaardigheden om het product te kunnen produceren, dienen aanwezig te zijn, evenals de middelen/grondstoffen/apparatuur/procedures/informatie.
- Medewerkers dienen te beschikken over de vereiste kwalificaties en alle ondersteunende afdelingen dienen hiervan ten dienste te staan en op hun beurt garant te staan voor het nakomen van de gemaakte afspraken.
- Het management dient op het totale proces te sturen en hierover adequaat te communiceren.
- Ik verwijs hierbij naar de kwaliteit- en servicepiramide in figuur 6.15.



Figuur 6.15: Kwaliteit- en servicepiramide.

In figuur 6.16 geef ik aan tot welke worsteling de kwaliteit en service verbeteren leidt. Er is namelijk een discrepantie tussen aan de ene kant de ambitie van de organisatie en de realiteit van vandaag en aan de andere kant de diverse partijen die invloed willen uitoefenen op het verbeterproces.



Figuur 6.16: Kwaliteit en service verbeteren.

Een aantal tips voor duurzame verbetering van kwaliteit en service (Lenssen, 2002):

1. Begrijp de klant. Luister naar de klant, maak het de klant mogelijk zijn (on)tevredenheid te uiten en vraag rechtstreeks aan de klant of hij tevreden was over de dienstverlening.
2. Anticipeer direct op problemen, ze voorkomen is beter. Analyseer de problemen en trek daaruit lering voor de volgende keer, neem de klant mee in dit proces en benut de kansen die zich hierbij voordoen.
3. Handel snel. Reageer snel op een klacht, geef helderheid over de procedure die je gaat volgen, stel je persoonlijk garant voor de communicatie met de klant en het oplossen van het probleem en kom je afspraken na.
4. Leid je medewerkers op. Draag er mede zorg voor dat hun kennis, vaardigheden en attitude voldoen aan de gestelde normen, verbeter hun communicatieve vaardigheden, ontwikkel hun creativiteit en zorg ervoor dat ze het totale functioneren van het bedrijf in het oog houden.
5. Geef de medewerkers beslissingsbevoegdheid. Ze moeten binnen kaders klanten toezeggingen kunnen doen en regisseur kunnen zijn van het proces om tot verbetering te kunnen komen en verantwoordelijkheid te krijgen én verantwoording af te leggen.

6. Communiceer de goede prestaties met naam en toenaam. Stimuleer dat medewerkers richting de klant initiatieven nemen en problemen voor de klant oplossen, maak bekend welke goede zaken zijn verricht op het gebied van kwaliteit en service, zet medewerkers gepast in het zonnetje en beloon hen op enigerlei wijze.
7. Zorg voor feedback richting de klant. Informeer de klant over wat je gaat doen met zijn idee/opdracht/probleem/klacht, zowel ten aanzien van de te volgen procedure en de te verwachten resultaten als ten aanzien van het communicatieproces. Toon dankbaarheid voor suggesties en geef jezelf en de klant de gelegenheid een vertrouwensrelatie te realiseren.

Kwaliteit- en servicegerichtheid is dus klantgerichtheid. Onderstaand kader illustreert dit.

Klant- en servicegerichtheid

Al mijmerend over dit onderwerp kom ik steeds uit bij Frituur Harry. Als je bij Harry friet met iets erbij bestelt, hoor ik hem iedere keer weer een aantal vragen stellen. Kleine friet of grote friet? In een zakje of een bakje? Met of zonder zout? Met of zonder mayonaise? Vorkje erbij? Was het kroket én frikadel? Anders nog iets? Alles inpakken of eet je uit de hand?

Laatst zei ik tegen Harry: 'Je stelt nu aan die klant al die vragen, maar als je hem nu gewoon geeft wat hij vraagt? Voor anderhalve euro friet met die kroket en frikadel, zout, mayonaise, et cetera. En je vraagt de klant vervolgens beleefd om zijn handen open te houden en je legt het er mooi op. Want dan geef je de klant toch precies wat hij gevraagd heeft?' Hij keek me onthutst aan en vroeg: 'Kom jij dan de kliederboel opruimen als de klant wil betalen?' Tegelijkertijd schoten we beiden in de lach en zagen we het tafereel voor ons: een boze klant die niet weet hoe hij zijn bestelling moet betalen en nog minder hoe hij die moet verorberen!

Toch kom je dit in de praktijk heel vaak tegen. De dienstverlener die niet doorvraagt, omdat hij precies denkt te weten wat de klant wil. Maar soms weet de klant het op dat moment zelf nog niet precies. Juist door de vraagstelling komt hij er vaak ook zelf achter wat hij wil. De dienstverlener die het hele proces niet voor zichzelf in kaart brengt en onvoldoende kan inschatten hoe een en ander straks bij de levering

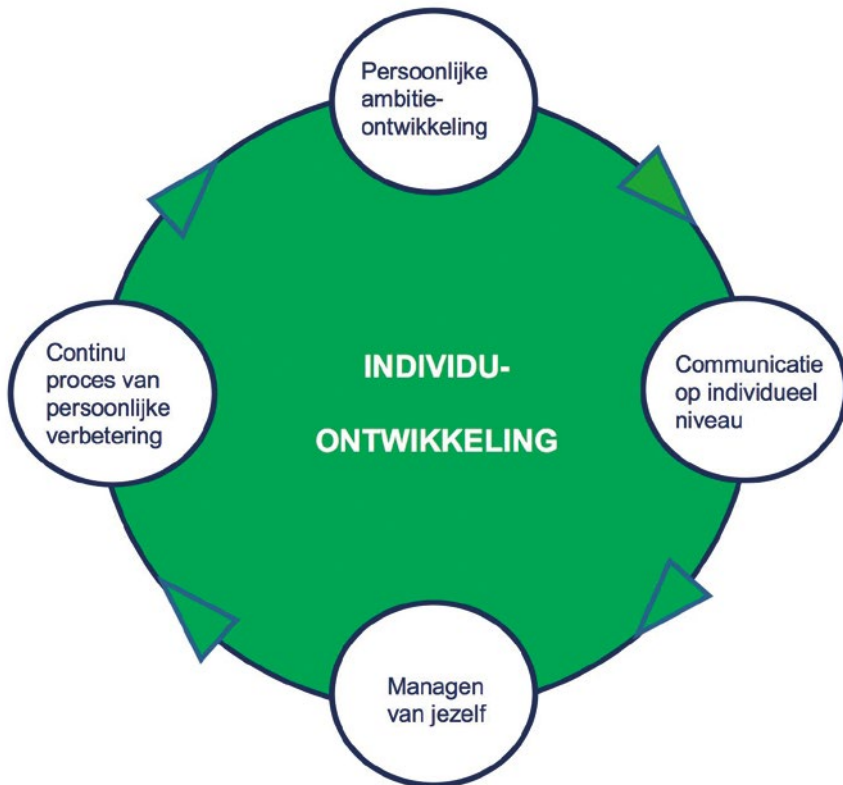


→ gaat overkomen op de klant. Met als resultaat dat beiden vaak aan het einde van het traject ontevreden zijn, omdat beiden vanuit een ander perspectief zijn vertrokken.
Nee, dan Harry. Hem overkomt zoiets niet!

In Deel 2 van dit boek ga ik nader in op het proces van individuontwikkeling en op de balans tussen de ontwikkeling van organisatie en individu.

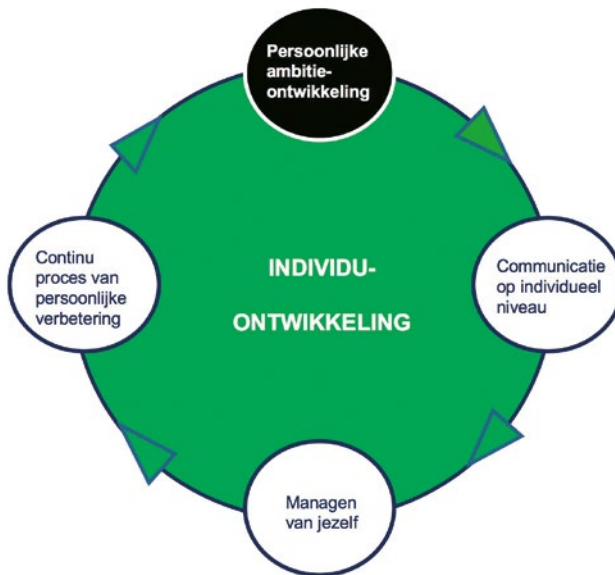
DEEL 2

INDIVIDU- ONTWIKKELING



7. PERSOONLIJKE AMBITIE-ONTWIKKELING

Het realiseren van je ambitie is een proces dat nooit ophoudt.



Figuur 7.1: Eerste fase in de individuontwikkelcyclus.

In Deel 2 van dit boek staat de individuontwikkelcyclus centraal (zie figuur 7.1).

Deze cyclus bestaat uit de volgende vier fasen:

- Persoonlijke ambitieontwikkeling.
- Communicatie op individueel niveau.
- Managen van jezelf.
- Continu proces van persoonlijke verbetering.

De individuontwikkelcyclus wordt continu doorlopen om de maximale ontplooiing van de medewerkers en het optimaal gebruik van hun mogelijkheden te stimuleren. Hierdoor worden ze in staat gesteld voortdurend de gewenste prestaties voor de organisatie te leveren.

In dit hoofdstuk focus ik op de ontwikkeling van de persoonlijke ambitie. Een droom hebben is hierbij het uitgangspunt. Hierbij leg ik ook de link naar de levenscyclus van je carrière en persoonlijke geaardheid met betrekking tot je persoonlijke ambitie ontwikkelen. Persoonlijke doelen, kritische succesfactoren en acties om je ambitie te verwezenlijken spelen hierbij eveneens een rol. Mijn eigen levensverhaal gebruik ik hierbij als case.

7.1 Droom

Het niet realiseren van je droom kan het begin zijn van frustratie.

Een droom hebben is een must om je doelen te kunnen realiseren. Alles begint dus met een droom. Zonder een droom kun je het schudden. Feit is echter dat hierbij enig realisme aan de orde moet zijn. Denk aan de R in SMART: de droom moet realistisch worden. Als je bijvoorbeeld alleen maar de basisschool hebt afgerond en daarna nooit meer in een boek hebt gekeken, getuigt dat van te veel opportunisme wanneer je vliegtuigpilot wilt worden.

Ik had vroeger meer dan één droom. Zo wilde ik bijvoorbeeld graag radioverslaggever worden. Ik deed toenmalige verslaggevers na en trad bij allerlei dorpsfestijnen op als radioverslaggever. Dit tot groot vermaak van de aanwezigen. Mijn ouders wisten zich met mijn droom en ambitie geen raad en vroegen de meester en de kapelaan om raad. Men kwam tot de conclusie dat dit voor een jongen met een Limburgs accent niet zo voor de hand lag. Het was beter om eerst een vak te leren.

Mijn droom is gebleven, alleen zag ik hem later in een andere vorm terugkomen. Zo rond mijn 25^{ste} ben ik een aantal jaren verslaggever en omroeper geweest bij de plaatselijke voetbalclub, en later zag ik mijn droom terugkomen in mijn functie van adviseur/trainer. Bij trainingen geven kon ik mijn hart ophalen. Ik was en ben meer 'entertrainer' dan trainer. Toen ik circa 28 jaar was, had ik de droom dat ik door hard werken en doorzetten de rang van directeur in het bedrijf waar ik toen werkte zou bereiken. Hoe kwam ik aan die droom? Bij het benoemen van vijf directeuren vroeg ik ieder naar zijn leeftijd. Ik deelde de opgetelde leeftijden door vijf en kwam uit op 42 jaar. Vanaf dat moment focuste ik op een directeurschap op mijn 42ste. Ik verliet het bedrijf op mijn 38ste, omdat

ik in de gaten kreeg dat daar geen groeimogelijkheden voor mij waren en het werk niet paste bij mijn droom, waardoor de passie ontbrak. Vanaf mijn 36^{ste} had ik namelijk de droom en ambitie om een goede adviseur te worden. Ik wist niet precies wat dat inhield, maar het gaf me in elk geval de inspiratie en ambitie om op zoek te gaan. Ik ging toen werken bij een adviesbureau. Drie dagen voor mijn 42^{ste} verjaardag werd ik daar benoemd tot directielid.

Nu, aan het einde van mijn carrière, heb ik nog steeds dromen over alles wat ik nog wil. Dit boek betekent voor mij invulling geven aan een droom die ik al heel lang heb, namelijk de droom om iets na te laten voor mijn collega's, medewerkers en anderen.

Persoonlijke ambitie

Net als bij een organisatie gaat het er voor het individu om dat je niet alleen weet waar je naartoe wilt, maar ook dat je weet hoe je dat moet doen. Wanneer je jouw droom koppelt aan de weg waarlangs je die droom wilt verwezenlijken, heb je het over jouw persoonlijke visie. Persoonlijke visie is dus weten hoe je jouw droom wilt realiseren. Jouw persoonlijke visie is datgene wat jou richting geeft en is een continue zoektocht naar een gelukkig leven. Droom + Visie + Willen = Persoonlijke Ambitie. Net zoals de ambitie een enorme kracht geeft aan een organisatie, is dat het geval bij een individu. Ik heb wel gemerkt dat het vaak een veel minder rationeel proces is als het om jezelf gaat. Er komt veel meer emotie bij kijken: andere afwegingen en prioriteiten en je hele privéleven flitst ertussen door. Geen eenvoudige opgave. Wat mij heeft geholpen om mijn dromen te vertalen naar mijn persoonlijke visie, is niet alleen nadenken over hoe ik de droom wil realiseren, maar is veel meer de ambitie om er iets mee te willen. Niet iets wat je even tussendoor doet. Het is een leerproces en organisch proces waarvoor je de tijd moet nemen.

SMART-doelen

Je kunt je persoonlijke ambitie effectiever realiseren als je jouw persoonlijke visie omzet in persoonlijke SMART-doelen. De letter A in SMART stond vroeger voor 'acceptabel', maar dat heb ik inmiddels vervangen door 'ambitieuw'. Om nu te zorgen dat je niet uit de bocht vliegt, wordt de A gevolgd door de R van 'realistisch'. Het is goed om je doelen zodanig te definiëren dat je op basis hiervan af en toe kunt stilstaan bij de stappen die je genomen hebt en nog moet nemen om het gewenste resultaat te bereiken. Om even te kijken waarom dingen je

wel of niet lukken en wat je daaraan moet doen. Dat heet zelfreflectie. Uit ons onderzoek (affiniteitsmeting van personen)

blijkt dat de zelfreflectie van de doorsnee-Nederlander daar niet zo positief uit komt. Waarom zou je ook als je zo tevreden bent met jezelf? Bij mijn eerste werkgever stond de volgende tekst op een gebrandschilderd raam: 'Veelens zouden wijsch zijn, so sij niet al meenden dat zij het reeds waaren.'

7.2 Levenscyclus van je carrière

Ook met beide voeten op de grond kun je ver kijken.

Persoonlijke ambitie en carrièreontwikkeling zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om hierin meer inzicht te creëren beschrijf ik de levenscyclus van je carrière.

7.2.1 Historisch perspectief

In de middeleeuwen was de kennis voorbehouden aan de elite (kerk en wetenschap) en werd deze overgedragen aan beperkte groepen in de samenleving. Daarnaast had men de gildes. Deze bewaakten de kwaliteit van het beroep en het vakmanschap. Om lid te worden van het gilde moest men aan veel eisen voldoen (onder andere vakbekwaamheden, zeden en gedrag). Als leerling begon men van onderaf een vak te leren, bijvoorbeeld als 'krullenjongen' (degene die de houtkrullen opruimt). De periode van het leerlingschap duurde ongeveer zeven jaar. Wanneer men dan een bepaalde vakbekwaamheid had, werd men gezet. Ook deze periode duurde zo'n zeven jaar, waarna men de rang van meester kon behalen. Daartoe moest men proeven van bekwaamheid afleggen, die grootmeesters in het vak beoordeelden. Primair ging het hier om vakbekwaamheid. In de praktijk leerde men ook de toenmalige theorie kennen, en omgekeerd. Theorie en praktijk gingen hand in hand. De belangrijkste kenmerken van dit systeem waren:

- Stap voor stap leerde men een vak.
- Alles had zijn tijd.
- Het duurde relatief lang voordat men tot de rang van meester werd toegelaten.

- Men werd lang uitgebuit (in 1915 moest mijn vader één gulden per week betalen om het vak van kleermaker te mogen leren – velen konden het zich hierdoor dus niet veroorloven om een vak te leren).

Tot aan de Tweede Wereldoorlog en de periode direct daarna

Het bovengenoemde systeem heeft tot de Tweede Wereldoorlog standgehouden. Het gros van de bevolking bestond toen nog uit ongeschoolde arbeiders die op het land of in de fabrieken werkten. En als men een vak had, ging dit als het ware over van vader op zoon. Voor meisjes waren de kansen minimaal. Na de Tweede Wereldoorlog, mede door toedoen van de wederopbouw, was er een grote behoefte aan vaklui. Om de tijd van leren te bekorten ging men tot 15-16 jaar naar een school. De meesten gingen naar de ambachtschool. Zij die de 'geestelijke vermogens' niet hadden om te studeren of bij wie de thuisomstandigheden dat niet toelieten, kwamen terecht in de bouw of in de fabriek. Na de lts/mulo ging men veelal werken, de doorzetter gingen verder met avondstudies. Ook deze leerlingen begonnen onderaan in het vak. Toch hadden ze wel enige theoretische kennis en enige vaardigheid. De periode van leren in de praktijk kon daardoor verkort worden. Ook zij hadden vaak nog het voordeel van kunnen 'genieten' van een leermeester die verantwoordelijk was voor de leerling.

Vanaf de jaren vijftig en zestig

In de loop der jaren zijn de levenscycli van carrières enorm gaan verschillen. Zo was het in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw de gewoonste zaak van de wereld dat je ergens in dienst ging om daar je veertigjarig dienstjubiläum en je pensioen te halen. Naarmate je meer dienstjaren had, ging je salaris omhoog, en dat was weer prima voor je pensioen. Ging je vroegtijdig weg bij een organisatie, dan had je te maken met pensioenbreuk, wat betekende dat je aan het einde van je loopbaan een behoorlijk lager pensioen had. Alles was gebaseerd op zekerheid en loyaliteit 'kopen'. Toen in de jaren zeventig de eerste grote ontslaggolven kwamen, beseftte menig loyale medewerker dat een loopbaan voortijdig kan eindigen. Dit had op velen een shockeffect. Het werk was alles voor hen, ze ontleenden daaraan hun status. Velen woonden in speciaal voor hen gebouwde wijken. Diverse grote bedrijven hadden in de directe omgeving daarvan een grote invloed op het sociale leven. Ook nu nog worden we hiermee geconfronteerd. Vooral medewerkers die door organisaties bovenmatig worden

verwend en zich hierdoor niet aanpassen aan de huidige tijd en de waarden en normen ten aanzien van werk en carrière.

Begin jaren tachtig begon men een aanstaande grootschalige kentering te ervaren. De medewerkers die een loopbaan hadden gehad in de bouw en in fabrieken, begonnen persoonlijk te ervaren wat het betekende om voor een paar tientjes meer van baas te wisselen en om van de ene op de andere dag op straat te staan. En de beter opgeleide jeugd begon anders tegen werk aan te kijken. Werk was niet meer het hoogste doel op aarde; jezelf ontwikkelen en midden in de wereld staan speelden een belangrijker rol. Vaste patronen werden steeds meer losgelaten. Jong getrouwd zijn en kinderen krijgen – met de man aan het werk en de vrouw thuis – zagen velen niet meer zitten. Samenwonen, het krijgen van kinderen uitstellen tot na je dertigste en eerst carrière maken, werden gemeengoed. Dit betekende ook dat medewerkers anders naar carrières keken. Dienstverbanden voor de eeuwigheid zag men niet meer zitten en men streefde steeds meer naar een evenwicht tussen werk en privé.

Huidige situatie

De vaardigheid om een vak te leren is nu je eigen verantwoordelijkheid. Start-salarissen, en ook de eisen van het individu, zijn vaak zo hoog dat al vanaf dag één een grote prestatie geleverd dient te worden. Het huidige kennisgeoriënteerde systeem heeft de volgende voordelen:

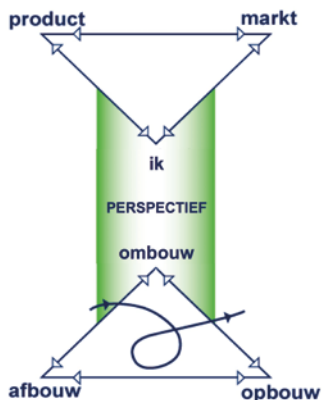
- Voor iedereen meer kansen.
- Meer flexibiliteit in keuzes op het terrein van de verschillende vakgebieden.
- Medewerkers zijn minder afhankelijk van het 'lot'.
- Enorme toename groei- en keuzemogelijkheden.

De nadelen zijn:

- Veel keuzemogelijkheden hebben is voor velen lastig.
- De huidige maatschappelijke sociale druk op werk maakt het voor velen niet makkelijk.
- Op veel terreinen is kennis sterk onderhevig aan erosie.
- De carrièremogelijkheden zijn groot, maar de levenscycli van beroepen/rollen worden steeds korter en de veranderingen – en daarmee de onzekerheden – volgen elkaar steeds sneller op.

7.2.2 Accentverschuiving met betrekking tot vakmanschap en carrièreontwikkeling

Als naoorlogs kind heb ik de op- en neergang van de industrieën van nabij meegemaakt. Ook heb ik gezien hoe vergankelijk een industrie, vak, branche, baan en rol kunnen zijn. Ik ben opgegroeid in een familiecultuur van ‘word/wees onafhankelijk’ en kijk door deze bril naar de wereld. Het feit dat de wereld om je heen steeds verandert, maakt dat je zelf mee moet veranderen om ‘onafhankelijkheid’ te bereiken. Hiertoe is het van belang niet achter de feiten aan te lopen en vroegtijdig te anticiperen op de nabije veranderingen. Dit vereist ontwikkeling van je persoonlijke ambitie en deze constant toetsen aan de realiteit/werkelijkheid. In feite hebben we hier ook de basiselementen te pakken van het SMART-perspectiefmodel (zie hoofdstuk 2 en figuur 7.2) en het daaruit voortvloeiende SMART-coachingssysteem (zie hoofdstuk 11).



Figuur 7.2: SMART-perspectiefmodel (Lenssen, 1990).

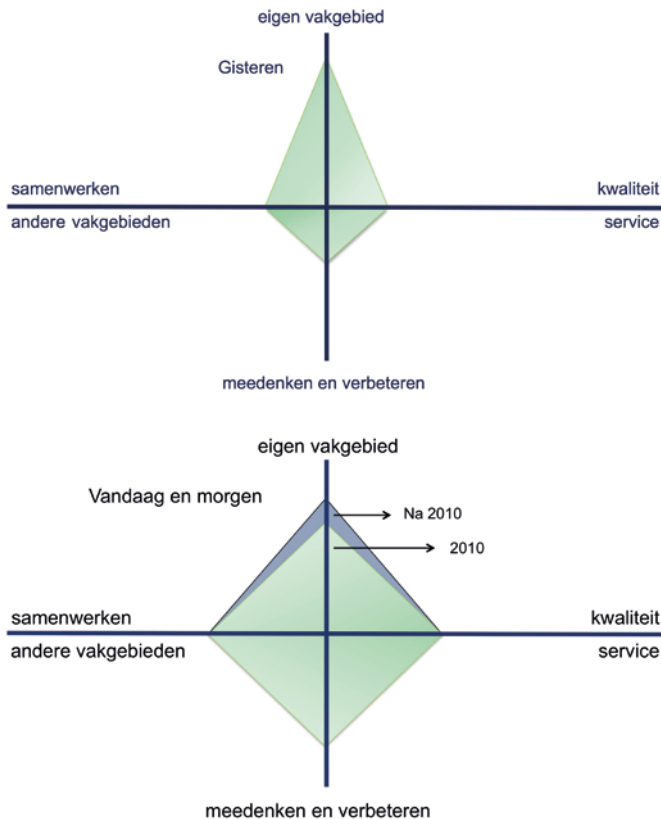
Het SMART-perspectiefmodel biedt de mogelijkheid om meer inzicht in jezelf, je producten en diensten en je omgeving te creëren, zowel in het nu als in de toekomst. Hierdoor krijg je ook meer zicht op jouw eigen ombouwproces. In dit proces gaat het onder meer om de volgende vragen:

- Welk persoonlijk gedrag dient afgebouwd en opgebouwd te worden om jouw functie optimaal te vervullen en jouw carrière gestalte te geven?
- Welke visie heb je op jouw functie?
- Welke kennis, vaardigheden en attitude heb je nodig om je functie effectief te kunnen vervullen?

- Wat wordt nu en in de toekomst van je functie verwacht?
- Wat betekent dit voor de ontwikkeling van je kennis, vaardigheden en attitude?
- Over welke kwaliteiten moet je beschikken om jouw medewerkers effectief te kunnen coachen?

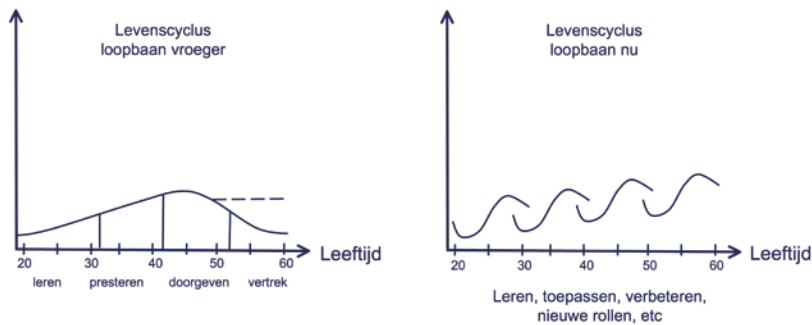
Het SMART-perspectiefmodel biedt dus de mogelijkheid om op basis van zelfontwikkeling jezelf en anderen perspectief te bieden.

Zelfontwikkeling wordt steeds belangrijker om je persoonlijke ambitie te kunnen realiseren. Vroeger lag het accent op puur vakmanschap. Nu moet je ook verstand hebben van de aanpalende vakgebieden en wordt het accent steeds meer gelegd op jezelf ontwikkelen en op basis hiervan hoogwaardige kwaliteit en ser-



Figuur 7.3: Accentverschuiving ten aanzien van vakmanschap.

vice leveren. Dit betekent een andere kijk op je vak en jezelf ontwikkelen. De vakman van nu en die van morgen hebben andere persoonlijkheden, zonder in te boeten aan de kennis en vaardigheden van het eigen vakgebied (zie figuur 7.3).



Figuur 7.4: Accentverschuiving in de carrièreontwikkeling.

Ook in de carrièreontwikkeling van medewerkers is een accentverschuiving waar te nemen. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van figuur 7.4. Hieruit blijkt dat carrièrelijnen vaker doorbroken worden.

Aan de ene kant omdat er in de organisatie vraag naar is, aan de andere kant omdat medewerkers een andere carrière willen. De carrièrelijn hoeft niet meer in één organisatie te liggen. Zo kan vast werk worden ingewisseld voor bijvoorbeeld inzet via een eigen onderneming en dus voortzetting van de carrière via een eigen bedrijf. Geen wonder dat Nederland op dit moment meer dan één miljoen ZZP'ers telt. Denk niet dat dit allemaal mensen zijn die geen dienstverband meer kunnen krijgen. Er zijn heel veel jonge mensen bij die op deze manier hun kennis en kwaliteiten aan de man willen brengen en hierdoor meer verantwoordelijkheid willen dragen en een betere balans tussen werk en privé proberen te bewerkstelligen. Men wil zich steeds meer 'vrij' voelen.

De pluriformiteit van functies en loopbanen is ten opzichte van vroeger sterk toegenomen en zal verder toenemen. Onze wetgeving is hierop helaas niet afgestemd. Vakbonden denken nog in oude patronen en weigeren vooralsnog om modern mee te denken. We zullen de concurrentieslag met landen als China, Rusland, Brazilië en India verliezen als we dit niet tijdig weten te veranderen. Deze landen hebben voorlopig nog geen last van dit denken dat in Nederland zo gekoesterd wordt.

7.3 De persoonlijke ambitie: persoonlijke geaardheid

Uiteindelijk kom je altijd weer uit bij jezelf.

Jouw persoonlijke geaardheid maakt deel uit van je persoonlijke ambitie. Deze omvat je waarden, normen, principes, gedragingen en overtuigingen. We worden geboren met een eigen aard die ons op het lijf geschreven is. De aard van het beestje noemen we dat wel. Vaak heb je je aard geërfd van een van je ouders, dan heb je een 'aardje naar je vaartje'. Soms kom je verder in de erfelijke lijn, bij je groot- of overgrootouders, belangrijke trekken van jezelf tegen. Je aard kan ook heel anders zijn dan die van je ouders. Dan is de appel ver van de boom gevallen. Kinderen kunnen opgroeien in verschillende nesten. De een heeft het geluk zich in een 'warm nest' te kunnen ontwikkelen, waarin hij op natuurlijke wijze zijn behoeften kan vervullen en hartelijk wordt bejegend. Bij de ander is dit absoluut niet het geval, die moet zich maar zien te redden zonder noemenswaardige support. Als een spons zuig je als kind de waarden en normen op die in jouw wereldje thuis worden nageleefd. Ouders geven dat wat zij van waarde vinden door aan hun kinderen. Niet alleen door daarover voortdurend te praten, maar vooral door hun voorbeeldgedrag.

De waarden en normen die jij je in jouw kindertijd hebt eigen gemaakt, zijn behoorlijk dwingend. Vaak hebben mensen overtuigingen over zichzelf hieruit afgeleid. Bijvoorbeeld: 'Ik ben alleen maar waardevol als ik werk tot ik erbij neerval.' Of: 'Laat anderen maar in het zonnetje staan, ik heb dat niet nodig.' Het kost veel moeite om zulke overtuigingen uit je systeem te krijgen. Natuurlijk worden mensen niet alleen gevormd door gezinsinvloeden. Er kunnen alerhande invloeden zijn die hieraan een bijdrage kunnen leveren, zoals school, kerk en vrijetijdsbesteding. Deze kunnen hun stempel drukken op de innerlijke waarden en normen. Voeg daarbij nog de persoonlijke omstandigheden van mensen, zoals ziekte, sterfgevallen en scheiding. Ook deze laten hun sporen na. In iemands biografie zitten, gekoppeld aan zijn geaardheid, de ingrediënten die zijn referentiekader bepalen en waarmee hij de wereld om zich heen interpreteert. Kennis hebben van je eigen referentiekader is van essentieel belang voor de ontwikkeling van je persoonlijke ambitie.

Pakweg vanaf je 21ste ben je bovendien bezig om de nieuwe waarden en normen die je in je werk en leven opdoet, langzaam te verbinden met wat je van huis hebt meegekregen. Bijvoorbeeld: je doet in je werk en studie ervaringen op, je krijgt steeds meer zicht op wat je echt kunt en niet kunt. De oude en nieuwe waarden kunnen soms botsen. Het is dan goed om zaken voor jezelf op een rij te krijgen en te weten waarom je je bijvoorbeeld laat belemmeren om je ambities te volgen. Vanaf ongeveer je 42^{ste} ga je een grote schoonmaak houden. Je gaat nog meer nadenken over je ambitie, over wat je echt wilt gaan verwezenlijken. Je gaat zaken ordenen: wat is voor jou belangrijk en wat minder? Wat wil je nog bereiken en waarom? Wil je dat nog op dezelfde wijze doen of op een andere manier? Kan het nog in deze organisatie of moet je daarvoor verkassen? Moet je dat nog doen in een vast dienstverband of moet je dat juist gaan doen vanuit je eigen onderneming? Hiermee kom je dus in een fase van bezinning terecht, waarbij jij jezelf gaat afvragen of je nog langer met de goede dingen bezig bent en misschien niet toe bent aan andere dingen. Misschien heb je je oude dromen nooit waargemaakt, omdat je van huis uit niet mocht studeren wat je graag wilde. Of omdat het geld er niet was.

In onze businessunit 'Mobiliteit' besteden we veel aandacht aan het helpen van mensen die zich in deze situatie bevinden. Zie mijn boek *Op weg naar je nieuwe perspectief* (2006).

7.4 Persoonlijke doelen, kritische succesfactoren en acties om je ambitie te verwezenlijken

Laat je droom en ambitie niet afpakken, bouw voortdurend aan je visie en voer die gestadig uit.

In het voorgaande heb ik de persoonlijke ambitie in relatie tot carrière en geaardheid beschreven. In deze paragraaf beschrijf ik een raamwerk dat bestaat uit acht stappen. Dit stelt je in staat om je ambitie in concrete acties te vertalen en deze effectief te implementeren.

Stap 1: Formulering persoonlijke missie, doelen en daaraan gerelateerde waarden, normen en gedragingen

Je dient een gedegen analyse van jezelf te maken, uitgaande van je visie, door in onderstaande tabel je missie, zelfbeeld, overtuigingen, waarden, normen, kwaliteiten en gedragingen te formuleren.

Deze lijst kun je eventueel nog uitbreiden. Dit gaat je meer houvast en een betere kijk op jezelf geven. Vergeet niet om bij anderen te toetsen of je wel de goede analyse hebt gemaakt. Ik kom namelijk vaak mensen tegen die uitgaan van een zelfbeeld dat niet reëel is. Ze hebben meer een wensbeeld van zichzelf dan zelfkennis. Gedurende mijn loopbaan heb ik meer dan 1500 assessments gehouden, waarbij onder andere ook de mate van zelfkennis is gemeten. Ik durf op basis daarvan te stellen dat zo'n 10% van alle mensen zichzelf licht tot zwaar onderschat en zo'n 40% zichzelf licht tot zwaar overschat.

Levensdoel, missie, zingeving, betekenis	Mijn persoonlijke missie als mens is ...
Identiteit, zelfbeeld, type	Ik ben ...
Overtuigingen, waarden, normen	Ik geloof/ben ervan overtuigd dat ...
Kwaliteiten, capaciteiten, hulpbronnen (intern/extern)	Ik kan ...
Gedragingen, acties, wat doe ik, wat zeg ik, wat laat ik zien	Ik ga, ik zal ...
Betekenis voor de omgeving, wat ga ik bereiken, reacties	

Stap 2: Formuleer voorlopige en realistische persoonlijke doelen (SMART)

Waarom voorlopige doelen? Het is goed om eerst op een rij te zetten hoe deze doelen te bereiken zijn en hoe ze te toetsen zijn aan een aantal criteria, zoals tijd en geld. Kan het wel binnen de gestelde tijd en met de investering in geld die je zelf eraan wil besteden? Voor het vaststellen van functiegerichte doelen focus ik op succesgebieden. De vraag die je jezelf naar aanleiding hiervan moet stellen, is: waaraan moet ik werken om succesvol te zijn? Om de succesgebieden te bepalen is het goed om na te gaan met wie je een relatie hebt en jezelf af te vragen wat zij van jou verwachten. Praat met hen hierover. Wat ik hiermee wil aangeven, is dat je altijd onderdeel bent van een keten. Ook al ben je een individu of zelfstandige, dan nog heb je te maken met leveranciers

en klanten. Hun wensen/eisen bepalen je succesgebieden. Onderscheid hierbij succesgebieden op het operationele vlak en – eventueel – succesgebieden op het vlak van verbeteringen en vernieuwingen. Maak verder onderscheid in korte- en langeretermijndoelen. Succesgebieden binnen de adviseurswereld kunnen bijvoorbeeld zijn:

1. Het aantal declarabele dagen realiseren (doelstelling: 150 à € 1000 per dag).
2. Een aantal nieuwe producten ontwikkelen (doelstelling 2 nieuwe producten op het gebied van HRM-diensten op de markt zetten).
3. Een aantal prospects verwerven (Doelstelling 3: nieuwe klanten verwerven).
4. Een opleiding volgen van ... (doelstelling: Het diploma behalen voor het einde van het jaar).

Ik maak in mijn adviespraktijk ook gebruik van succesfactoren om de acties effectiever te kunnen formuleren. Succesfactoren zijn voor mij die factoren en acties/activiteiten om tot succes te komen.

Voorbeeld: Doelstelling 150 declarabele dagen draaien à € 1000 per dag.

Stel dat je orderportefeuille bestaat uit 75 dagen decarabiliteit, dan moet je nog 75 dagen à minimaal € 1.000 per dag acquireren. Hiervoor heb je een aantal nieuwe klanten nodig om met het bestaande producten/diensten pakket waarin je zo goed bent, de doelstelling te realiseren. (Verdere uitwerking zie onder stap 4)

Nieuwe klanten binnenhalen is voor mij een kritische succesfactor. Wanneer je deze immers niet weet te realiseren, realiseer je de gestelde doelen niet.

Om ervoor te zorgen dat men niet al te gefrustreerd raakt bij het bereiken van doelen, heb ik drie soorten doelstellingen geïntroduceerd: minimumdoelstelling, bevredigende doelstelling en voortreffelijke doelstelling. Bij de minimumdoelstelling geldt: als de uitkomst minder goed is dan dit minimum, beschouwen de belanghebbenden het succesgebied als een faalgebied. Een bevredigende doelstelling is op korte termijn uitdagend maar haalbaar. En een voortreffelijke doelstelling is op langere termijn uitdagend en haalbaar. Hierdoor leer je in scenario's te denken en met anderen te communiceren over het doel en over de weg waarlangs dat te meten is.

Stap 3: Stel criteria op waaraan de acties moeten voldoen om de doelen te realiseren

We hebben bij stap 2 al gezien dat tijd en geld dergelijke criteria kunnen zijn. Ook jouw waarden kunnen als criteria gehanteerd worden.

Stap 4: Uitzetten van activiteiten/acties om jouw doelstellingen te realiseren

Waar het hier om draait, is dat je voor jezelf uitlijnt welke stappen je gaat zetten om je doelstelling te realiseren. Ik zal dit nader toelichten aan de hand van het eerder gegeven voorbeeld van het aantal te realiseren declarabele dagen.

Declarabiliteit voor 2010: 150 dagen à € 1.000 per dag.

Het werkpakket dat je meeneemt naar 2010: 75 dagen à € 70.000.

Je hebt aan offertes nog vijftig dagen uitstaan. Je verwacht dat 50% daarvan daadwerkelijk als opdracht gaat binnenkomen. Je mist dus nog vijftig dagen en € 50.000 omzet.

Om dit doel te realiseren stel je nu de volgende acties voor:

- Een mailing met je succesvolle producten sturen naar vijftig potentiële klanten.
- Deze klanten nabellen en met hen afspraken maken.
- Verder bepaal je ook je minimumdoelstelling en voortreffelijke doelstelling, respectievelijk 130 dagen à € 1.000 en 170 dagen à € 1.000.

Stap 5: Afsluiten van een contract met je manager

Ik beveel het volgende aan als het gaat om functiegerichte doelen:

- Je sluit over de doelstellingen en de wijze waarop je deze wilt realiseren een contract met je manager.
- In dat contract maak je ook afspraken over de ondersteuning en coaching die je denkt nodig te hebben en over eventuele opleidingen.
- Je maakt ook afspraken over de rapportages die je aanlevert.
- Ook dien je aan te geven op welke wijze je de acties zult bijstellen als je de doelstelling niet realiseert.

Stap 6: Uitvoering geven aan de acties

Hoe eerder je met de acties aan de slag gaat, hoe eerder je kunt zien of zaken wel of niet lukken. Meet voortdurend de resultaten van je acties. En wacht niet met zaken bijstellen als je geen kant meer op kunt, maar anticipeer voortdurend. Als het tegenzit, denk dan niet dat het vanzelf goed komt, maar onderneem gelijk actie.

Stap 7: Meten van de resultaten

Je zult de resultaten voortdurend moeten meten met behulp van prestatie-indicatoren om te kunnen weten waar je eventueel moet bijstellen. Hierdoor ga je steeds meer anticiperen op zaken.

Stap 8: Bijstellen van de activiteiten

Stel de acties niet meteen bij als zaken niet lukken, maar analyseer eerst de oorzaken hiervan. Kijk kritisch naar je eigen rol hierin en of je zaken al dan niet onderschat of overschat hebt. Kijk ook of je het wel handig hebt aangepakt en hiervoor voldoende kennis en vaardigheden hebt. Beoordeel eveneens of je genoeg hebt gebruikgemaakt van de expertises om je heen en wat je moet verbeteren en waarom en hoe.

7.5 Case: Roger Lenssen

Ter illustratie van de ontwikkeling en realisatie van je persoonlijke ambitie deel ik in onderstaand kader met jou mijn eigen levensverhaal.

Mijn levensverhaal

Ik ben van 1946 en zag het levenslicht als jongste van een gezin van tien kinderen. Mijn tweede broertje heb ik nooit gekend, want die stierf in zijn derde levensjaar aan kinderverlamming. Ik had zes zussen en twee broers. Zowel mijn vader als mijn moeder had een eigen zaak. Vader was kleermaker en mijn moeder had, zoals dat toen heette, een manufacturenzaak. Mijn vader was een vakman en stond in de wijde omgeving bekend om zijn vakmanschap. Mijn moeder was de zakenvrouw. Ondanks het feit dat we het niet zo breed hadden, stond ze erop dat zowel de jongens als de meisjes gingen studeren. Voor die tijd was dat zeer bijzonder. Ze stond erop dat ook de meisjes na hun trouwen in hun eigen onderhoud moesten kunnen



→ voorzien. Ik ben dus opgegroeid in een gezin waar hard gewerkt werd. In feite zeven dagen in de week. Mijn ouders, vooral mijn moeder, stonden altijd klaar om andere middenstanders in het dorp te helpen bij de opbouw van hun zaak. In die tijd moesten we nog zes dagen per week naar school. Dit veranderde toen ik op de hbs zat. Het was in die tijd dat ik mijn persoonlijke ambitie ontwikkelde om radioreporter te worden. Maar ik kreeg het advies om toch maar eerst een vak te gaan leren. De hbs kon daarvoor een mooie opstap zijn.

In mijn jonge jaren heb ik heel wat omzwervingen gemaakt. Zo deed ik een jaartje het vak mode ontwerpen aan de kunstacademie, maar al gauw bleek ik hiervoor geen talent had. Daarna kwam ik terecht bij DSM en mocht ik daar studeren en werken. Via allerlei opleidingen begon ik aan de studie chemische technologie. In die tijd werd ik ook geconfronteerd met de mijnsluitingen. Dat bracht met zich mee dat duizenden mijnwerkers elders bij DSM en op nieuwe werkplekken buiten DSM werk moesten vinden. Het leven in Zuid-Limburg werd hierdoor volledig ontwricht. Dat was de eerste keer dat ik te maken kreeg met een grootscheepse afbouw en opbouw van het nieuwe, zoals uitbreiding van de chemische tak van DSM op brede schaal en DAF die naar Limburg werd gehaald. Ik ben daar een aantal jaren gebleven en heb daarna in 1970 de overstap gemaakt naar de confectie-industrie.

Door de opkomst van de confectie-industrie moest mijn vader, ondanks zijn vakmanschap, het loodje leggen. Toch trad ik enigszins in zijn voetsporen. Ik heb in die tijd de bloei van de confectie meegemaakt. Zo groeide het bedrijf waar ik werkte in zo'n tien jaar van driehonderd tot achtduizend medewerkers wereldwijd. Ik mocht binnen het bedrijf van alles doen en heb die kansen volop gegrepen, zoals werkvoorbereiding, leidinggevende van zo'n zestig medewerkers (op mijn 24^{ste}), interimmer, productieplanning, commerciële planning, marketeer en organisatieadviseur. Ik zag ook dat het werk zich verplaatste van Nederland naar België en verder naar de toenmalige Oostbloklanden, Portugal, Tunesië en Marokko, en later naar het Verre Oosten. Voor mij was duidelijk dat ik hiermee iets moest doen. Maar wat? Wel stond me helder voor de geest dat dit fenomeen zich steeds weer zou herhalen. Werk stroomde, net als water, naar het laagste punt. Hieraan zou geen enkele industrie ontkomen. Qua carrière had ik me voorgenomen voor mijn 42^{ste} directeur te zijn.

Voor de tweede keer in mijn carrière werd ik geconfronteerd met grootscheepse afbouw én opbouw. Ik was ondertussen zo hoog opgeklommen in de boom dat ik

→

→ aan beide processen mocht deelnemen. Ondertussen had ik allerhande managementcursussen gevolgd en me meer bekwaamd in marketing. Een wereld ging voor me open. Ik mocht naar buiten kijken en van buiten naar binnen. Ik verslond elk boek en tijdschrift dat daarmee ook maar iets te maken had. Toen ik later gevraagd werd om de marketing mede vorm te geven, zag ik dat als een beloning voor mijn inspanningen. Ik ontdekte in deze periode ook het belang van draagvlak creëren voor verandering bij de mensen. Ik was nogal het top-downtype en ontmoette de nodige weerstanden.

Naar aanleiding hiervan begon ik me te verdiepen in bedrijfskunde. En wederom ging een wereld voor me open. Ik leerde over de mens en zijn beweegredenen, passies, emoties, teleurstellingen en frustraties en besepte dat organisaties hieraan een positieve én negatieve bijdrage leveren. Voor mij werd nog helderder dat de geschiedenis van afbouw die ik had meegemaakt gold voor alle industrieën in Nederland en dus ook voor de toen opkomende hightechindustrie. Dat betekende voor mij dus dat de geschiedenis van afslanking in de industrie zonder meer zou doorgaan. Ik had ook gezien dat bij ontslag mensen echt aan de kant stonden omdat ze alleen maar hard gewerkt hadden. Ook zag ik collega's letterlijk eraan onder doorgaan. Zelf was ik de dans ontsprongen, maar ik nam me voor dat ik nooit meer afhankelijk wilde zijn van de grillen van de markt of werkgever. Ik heb er toen voor gekozen mijn gedachtegoed, dat ik ondertussen had opgebouwd via een organisatieadviesbureau in Den Haag, in de praktijk te brengen.

In 1984 gaf ik als een van de eersten in Nederland de SMART-doelen in allerhande projecten vorm. Mijn visie op de ombouw van organisaties vormgeven, waarbij je zowel de afbouw als de opbouw voor je rekening neemt, liet me niet meer los. Vanaf 1985 nodigden veel organisaties me uit om daaraan vorm te geven. Buiten het feit dat ik aan de wieg stond van een nieuw fenomeen in Nederland, namelijk grote mobiliteits-/outplacementtrajecten vormgeven en me bezighouden met de (weder) opbouw van een aantal organisaties tegelijkertijd, kreeg ik binnen het bureau waar ik toen werkte onvoldoende ruimte om zaken op mijn eigen wijze vorm te geven. Dit heeft ertoe geleid dat ik in 1990 met een collega Smart Group heb opgericht. Nu, na bijna twintig jaar, ben ik nog steeds bezig met circa 85 collega's mijn ambitie ten aanzien van organisaties ombouwen vorm te geven. Mijn visie om een bijdrage te leveren aan de employability van medewerkers heb ik op deze manier mede vormgegeven, wat me heel veel plezier heeft gegeven. Mijn huidige ambitie is om, hoe klein

→

dan ook, een rol te spelen in het behoud van de werkgelegenheid in de maakindustrie en mede vorm te geven aan C2C en duurzaamheid. Hiermee kan ik weer twintig jaar vooruit.

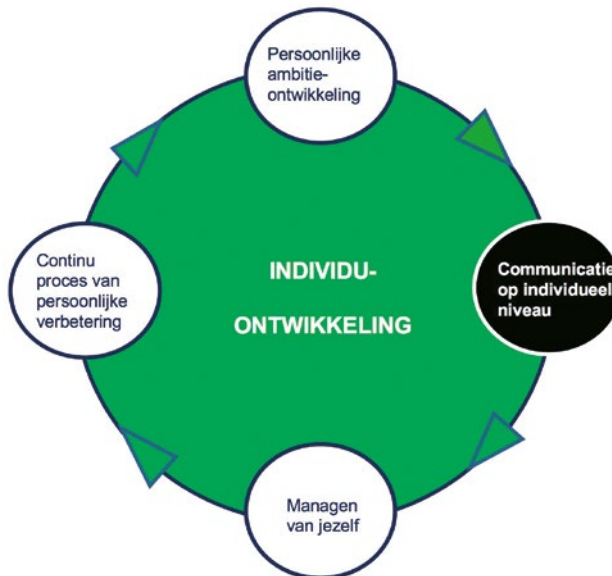
Tot slot: ik ben te typeren als een harde werker, prater, verhaaltjesverteller, denker en doener. Ik ben bevlogen en gepassioneerd bij alles wat ik mag doen. Ik houd van de mensen om me heen en geef liever dan ik ontvang.

In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op de communicatie van de persoonlijke ambitie, doelen en acties op individueel niveau.

8. COMMUNICATIE OP INDIVIDUEEL NIVEAU

Communiceren kost tijd, maar levert nog meer tijd op.

Effectieve persoonlijke communicatie is van essentieel belang om als individu succesvol te zijn. Vandaar dat ik in dit hoofdstuk de nadruk leg op communicatie op individueel niveau. Daarbij ga ik nader in op het communicatieproces, persoonlijke communicatie binnen teams en hoe adequaat te netwerken. Het betreft de tweede fase in de individuontwikkelcyclus (zie figuur 8.1).



Figuur 8.1: Tweede fase in de individuontwikkelcyclus.

8.1 Persoonlijke communicatie

Es te mich versteijs dan kal ich plat tège dich (Als je me verstaat, praat ik dialect tegen je).

Persoonlijke communicatie is in het huidige onlinetijdperk belangrijker geworden. Er komen steeds meer communicatiemiddelen bij, zoals e-mail en social media. Hiermee kun je bijvoorbeeld discussiëren via jouw blog, video's delen via YouTube en netwerken via social networking sites als Hyves, Twitter, LinkedIn, MySpace en Facebook. Voordat ik hierop nader inga, laat ik eerst de begrippen communicatie en communicatieproces de revue passeren. Wat is persoonlijke communicatie? Ik ga een poging wagen deze vraag te beantwoorden aan de hand van de titel van een Limburgs carnavalsliedje en aan de hand van een gedicht dat ik gehoord heb op een klantbijeenkomst en dat een diepe indruk op me maakte. 'Es te mich versteijs dan kal ich plat tège dich', ofwel: als je me verstaat, praat ik dialect tegen je. Deze tekst kwam bij me naar boven toen ik me mentaal aan het voorbereiden was om een menigte Limburgers en mensen die het Limburgs niet geheel machtig zijn toe te spreken. Hierover nadenkend kwam ik tot de conclusie dat deze prachtige tekst wel heel dicht bij mijn gevoelens over persoonlijke communicatie kwam.

Es te mich versteijs

als je me verstaat,
als wij elkaar verstaan,
als we elkaar begrijpen,
als we elkaar willen begrijpen,
als we begrip voor elkaar hebben over en weer,
als er respect is over en weer,
als je naar me luistert en ik naar jou,
als ik open sta voor jouw ideeën en jij voor de mijne,
als je me kunt aanvoelen en ik jou,
als we in elkaar willen investeren,
als we op één golflengte proberen te komen,
hetgeen niet hoeft te betekenen dat we het altijd met elkaar eens moeten zijn,

dan kal ich plat tège dich

dan praat ik dialect tegen je,
dan kan ik dingen in een eenvoudige taal tegen je zeggen,
dan kan ik dicht bij je blijven en jij bij mij,
dan spreken we als gelijken met elkaar,

→
dan vervalt de hiërarchie en status,
dan kan een schouderklop, een hand, een knipoog, een aai genoeg zijn,
dan kan zelfs het samen er het zwijgen toe doen,
een teken zijn van elkaar te verstaan,
een teken van communicatie.

Dit komt bij mij naar voren bij de vraag ‘waarom persoonlijke communicatie?’:

- Om zaken uit te wisselen met elkaar.
- Om beelden te toetsen.
- Om elkaar iets te geven.
- Om iets toe te voegen.
- Om iets te delen, omdat je iets van elkaar wilt.
- Om zaken gemeenschappelijk te maken.
- Om relaties te bouwen.
- Om samen visie te ontwikkelen, doelen uit te zetten, plannen te maken, te implementeren, te realiseren, te genieten van het resultaat.
- Om van elkaar te leren, mede door goed te luisteren.

Om het belang van effectief luisteren te benadrukken in onderstaand kader een mooi stuk hierover van Leo Buscaglia.

Luisteren

Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij begint me adviezen te geven, doe je niet wat ik vraag.

Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij begint mij te vertellen waarom ik iets niet zo moet voelen als ik voel, neem je mijn gevoelens niet serieus. Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij denkt dat jij iets moet doen om mijn probleem op te lossen, laat je mij in de steek, hoe vreemd dat ook mag lijken. Misschien is dat de reden waarom voor sommige mensen bidden werkt, omdat God niets terugzegt en hij geen adviezen geeft en dingen voor je probeert te regelen. Hij luistert alleen maar en vertrouwt erop dat je er zelf wel uit komt. Dus, als je blijft, luister alleen maar naar me en probeer me te begrijpen. En als je wilt praten, wacht dan even en ik beloof je dat ik op mijn beurt naar jou zal luisteren.

Leo Buscaglia

Onderstaand kader benadrukt de belangrijkste kenmerken van persoonlijke communicatie.

In feite zou elk jaar een jaar van persoonlijke communicatie moeten zijn!

Een jaar waarin we elkaar aanspreken om zaken gepast op tafel te leggen.

Een jaar waarin we met elkaar over zaken de dialoog opzoeken.

Een jaar waarin we met elkaar investeren in elkaar.

Een jaar waarin we met elkaar luisteren naar elkaar.

Een jaar waarin we met elkaar ook even niets kunnen zeggen.

Een jaar waarin we met elkaar het beste uit elkaar naar boven halen.

Een jaar waarin we met elkaar kunnen genieten van ieders persoonlijke groei.

Een jaar van effectieve persoonlijke communicatie met elkaar.

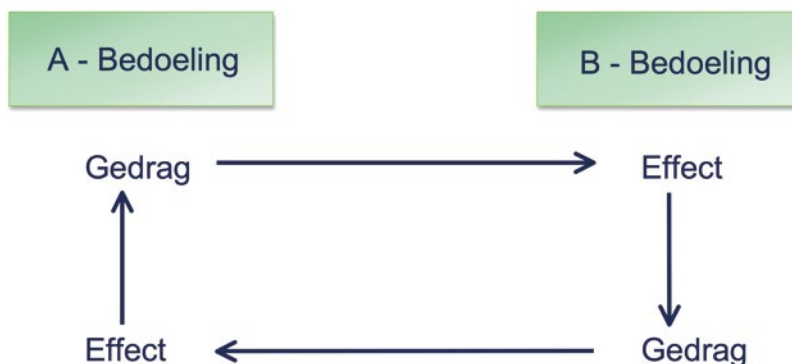
Om samen in persoonlijke communicatie toe te groeien naar het jaar van samen creëren!

8.2 Communicatieproces

Waarom had Onze Lieve Heer geen brommer? Nee, Hij was verstandiger. Hij ging te voet en had de tijd om van alles en nog wat met zijn discipelen te bespreken.

In deze paragraaf ga ik nader in op het proces van persoonlijke communicatie. Daarbij focus ik ook op miscommunicatie, communicatieniveaus, de theorie van Watzlawick, feedback en communicatie in groepen. Ik hanteer al jaren het communicatiemodel dat in figuur 8.2 is weergegeven.

Een korte uitleg van het communicatiemodel. Alle gevoelens, gedachten, belevingen en gewaarwordingen in ons zijn voor de ander niet waarneembaar. We noemen dit ook wel de black box. Wat we wel kunnen zien, is de buitenkant, het gedrag. Het gedrag van de ander kan echter door verschillende mensen anders worden waargenomen. Daarnaast kan de ander het gedrag dat hij waarneemt anders interpreteren. Deze interpretatie kan verschillen van hoe de an-



Figuur 8.2: Communicatiemodel.

der het heeft bedoeld. De interpretatie van het gedrag van A of B noemen we effect. Elk effect is dus subjectief en gebonden aan een subjectieve waarnemer. Als individu moet je je bewust zijn van het effect van je gedrag op anderen. Zelfreflectie is hiervoor onontbeerlijk (zie hoofdstuk 7). Wanneer je geen feedback krijgt, kun je om feedback vragen. Kun je jouw communicatie al naargelang de situatie aanpassen, dan ben je in staat om effectief te communiceren.

Paul Watzlawick heeft in zijn boek *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie* (1970) vijf axioma's gegeven die ook nu nog voor de communicatietheorie van groot belang zijn:

1. Alle gedrag is communicatie. Er bestaat niet zoiets als niet-gedrag en men kan zich niet niet-gedragen. Het beïnvloedt anderen. En die kunnen op hun beurt evenmin niet reageren op deze communicatie en communiceren daarmee bewust of onbewust dus toch.
2. Elke communicatie betreft een inhouds- en betrekkingaspect. Dit laatste verwijst naar de wijze waarop het bericht opgevat moet worden, met andere woorden: hoe ik wil dat de ander met mij omgaat. De betrekking bepaalt voor een groot deel de betekenis van de inhoud. De communicatie over dit betrekkingaspect is identiek met het begrip metacommunicatie.
3. Het karakter van een betrekking is afhankelijk van de interpunctie van de reeksen communicaties tussen de communicerende personen. Met andere woorden: wat ik bedoel, is niet per se waar voor de ander. Er is zelden sprake van één waarheid, één juiste werkelijkheid. Iedereen brengt zijn eigen orde-

ning aan in een reeks gebeurtenissen of interacties en deze visies stemmen niet altijd overeen.

4. Mensen communiceren zowel digitaal als analoog. Met andere woorden: mensen beïnvloeden door woorden, maar ook zonder woorden. Digitale communicatie betreft de tekens (abstracte symbolen) en de woorden waarvan we samen de betekenis hebben afgesproken. Analoge communicatie is non-verbale communicatie. Wanneer beide communicatiecodes incongruent zijn, is de non-verbale meestal sterker dan de verbale.
5. Elke uitwisseling van communicatie is symmetrisch of complementair. Met andere woorden: wie heeft het voor het zeggen en wie laat het voor het zeggen hebben? Een symmetrische relatie is gebaseerd op gelijkheid en een streven naar een zo gering mogelijk verschil. Een complementaire relatie is gebaseerd op verschil in posities, waarbij beide posities elkaar aanvullen.

Bovenstaande axioma's worden veelvuldig door communicatiewetenschappers aangehaald en vertaald. In de volgende paragrafen zal ik een aantal thema's verder uitdiepen.

Vier communicatieniveaus

Het feit dat je de verschillende invalshoeken bij communicatie benut, maakt dat je meer verbinding met anderen kunt maken. Dat kan van groot belang zijn voor de resultaten van het gesprek en – last but not least – je eigen motivatie. Ik ben me er terdege van bewust dat niet iedere manager en medewerker dezelfde stijl hanteert en ook niet dezelfde affiniteit heeft met bepaalde stijlen. Het is echter wel goed om je bewust te zijn van de effecten die je wel of niet kunt bewerkstelligen met de diverse 'communicatieniveaus'. Ik ga in de communicatie ook uit van een bovenstroom en een onderstroom (zie figuur 8.3). De bovenstroom bestaat uit wat gezegd wordt (inhoud), de onderstroom uit de manier waarop het wordt gezegd of juist niet. Hierbij spelen de volgende drie aspecten een rol:

a. Relatie (betrekking)

Hiermee wordt bedoeld: hoe is de onderlinge verhouding? Neemt de een een bovenpositie in (meer autoritaire houding) en neemt de ander een onderpositie in (meer onderdanige houding)? De ander kan het 'relatievoorstel' aanvaarden, verwerpen of negeren. Een evenwaardige relatie kan natuurlijk ook. We spre-

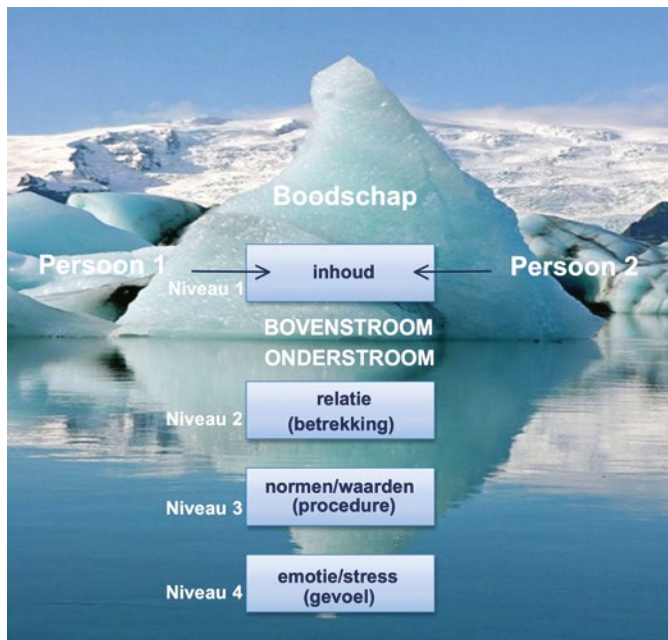
ken hierbij ook wel van de machtsbalans in het gesprek. Een manager dient zich de volgende vraag te stellen: hoe stel ik me op tegenover mijn medewerkers? En in hoeverre verschilt dit per medewerker?

b. Normen en waarden (procedure)

Ieder geeft in een gesprek impliciet of expliciet aan hoe hij vindt dat het hoort. Dit heeft betrekking op bijvoorbeeld regels en afspraken, maar ook op omgangsvormen (hoe hoor je je te gedragen?).

c. Emotie/stress (gevoel)

Dit is de beleving, het gevoel dat men tijdens het gesprek heeft. Deze klinkt nagenoeg altijd door in de inhoud. Wanneer je bijvoorbeeld je beoogde doel niet haalt, kun je in een gesprek met de ander verwijtend overkomen, terwijl hij er niets aan kan doen.



Figuur 8.3: Onderscheid in bovenstroom en onderstroom in communicatie.

In de theorie wordt behalve het inhouds- en betrekkningsniveau een ander niveau genoemd dat ik in het kort de revue wil laten passeren: het erkennings- of bestaansniveau (Remmerswaal, 2006). Het gaat op dit niveau om de erkenning van de eigen identiteit en om hoe mensen elkaars zelfgevoel ondermijnen of bevorderen. Hierbij betreft het de beschrijving van zichzelf en de ander, dus ieders zelfbeeld. Schutz (1975] heeft drie thematieken beschreven die van belang zijn voor de fundamentele behoefte aan erkenning:

1. Inclusie: het gevoel mee te tellen (erkenning van dat men er is).
2. Controle: vraag naar invloed, de vraag om te bepalen wat er gebeurt (erkenning voor wat men kan).
3. Affectie: de vraag naar genegenheid (erkenning van wie men is als persoon).

Wanneer getornd wordt aan het bestaansniveau, kunnen de emoties hoog oplopen. In de groepsontwikkeling zien we de bovengenoemde ontwikkeling van het bestaansniveau terug. Het voert te ver om daarop hier uitgebreid in te gaan. Voor meer informatie hierover verwijs ik naar Remmerswaal (2006). Uit onderzoek is gebleken dat succesvolle communicatie maar voor 25% bepaald wordt door de inhoud en maar liefst voor 75% door de wijze waarop iets wordt gezegd (onderstroom). De onderstroom bepaalt of een gesprek als plezierig wordt ervaren. Het betreft hier het 'buikgevoel'. De onderstroom bepaalt het succes van het gesprek, omdat vanuit de beleving een link gelegd wordt naar de inhoud (interpretatie en wat de gesprekspartner ermee gaat doen). Positieve beleving betekent positieve inhoud. Realiseer je dat problemen op betrekkningsniveau nooit opgelost kunnen worden op inhoudsniveau.

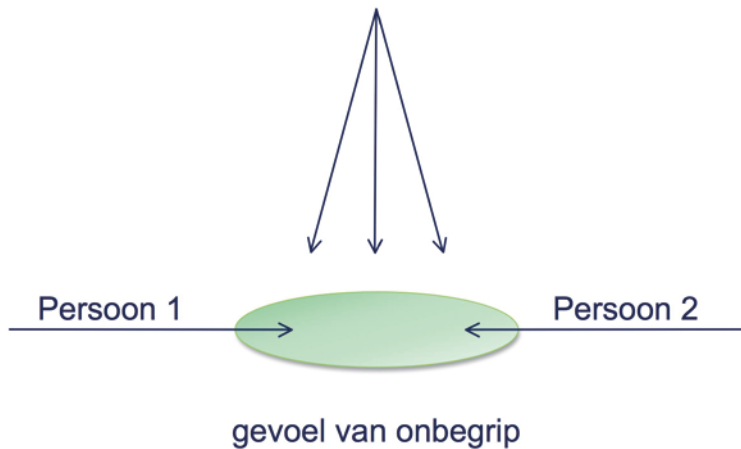
Diskwalificaties

Diskwalificaties zijn gedragingen die ontstaan wanneer twee gesprekspartners het niet met elkaar eens zijn, maar dit niet hardop uitspreken (Remmerswaal, 2006). Het is een manier om iets duidelijk te maken. Bijvoorbeeld: stilte en zwijgen, ontwijken door over iets anders te gaan praten, met een ander gaan praten, generaliseren, plotseling ziek worden, reageren op een onbelangrijk detail, zinnen niet afmaken. Door dit gedrag breng je de ander op betrekkningsniveau (relatie) in verwarring. Je negeert zijn relatievoorstel. Het is uitermate belangrijk dat je het communicatieproces leert begrijpen en kunt sturen. Wat-

zlawick (1970) noemt in zijn tweede axioma metacommunicatie als middel c.q. communiceren over de communicatie.

Metacommunicatie

Metacommunicatie is doelbewust niet ingaan op de inhoud, maar op de manier van communiceren (zie figuur 8.4). Je neemt afstand van het inhoudelijke onderwerp van het gesprek en stelt de manier van praten ter discussie (onderstroom).



Figuur 8.4: Metacommunicatie.

Wanneer je de onderstroom bespreekbaar maakt, zijn twee manieren van communicatie mogelijk: vechten of samenwerken. In de eerste situatie breng je je boodschap 'verwijtend', bijvoorbeeld: 'Dit is nu al de vierde keer dat ik dit moet uitleggen. Ik had nu toch wel gedacht dat jullie dit zouden snappen.' De reactie die je zult krijgen, is waarschijnlijk: 'Dat komt doordat jij het zo slecht uitlegt.' Je geeft dus een verwijt en krijgt een verwijt terug (spiegelgedrag). Er ontstaat een sfeer van vechten.

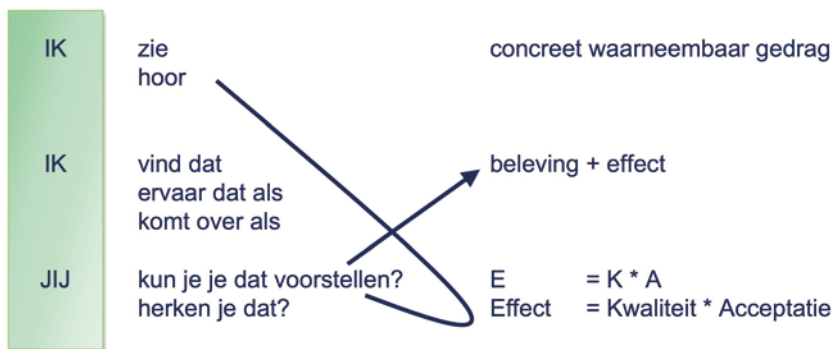
De andere vorm is dat je reageert met: 'Ik heb het gevoel dat ik niet helemaal overkom, klopt dat?' In dit geval ontstaat veel meer een sfeer van samenwerken. Je geeft je eigen gevoel weer en controleert of de ander dat ook zo beleeft. Is dat zo, dan kunnen beide gesprekspartners gezamenlijk een oplossing zoeken

voor het probleem. Wanneer de ander het niet herkent, is het misschien alleen maar je eigen idee en kun je er, nadat je erover hebt gesproken, makkelijker overheen stappen.

Een belangrijke vraag over de onderstroom is: welk niveau van de onderstroom maak je bespreekbaar? Als je het gevoel hebt dat er in de onderstroom iets niet goed zit, benoem het dan, maar wel vanuit jezelf: 'Ik heb het gevoel dat ...' Vraag je daarbij het volgende af: op welk niveau wordt gecommuniceerd? Is sprake van incongruentie? Welk niveau heeft de hoogste prioriteit, ofwel heeft de meeste 'lading'? Sluit aan bij het niveau met de hoogste prioriteit (relatie, normen en waarden, emotie/stress). Maak het bespreekbaar (vanuit jezelf en zoveel mogelijk in de vorm van waarneembaar gedrag). Dit speelt vooral bij feedback geven een rol.

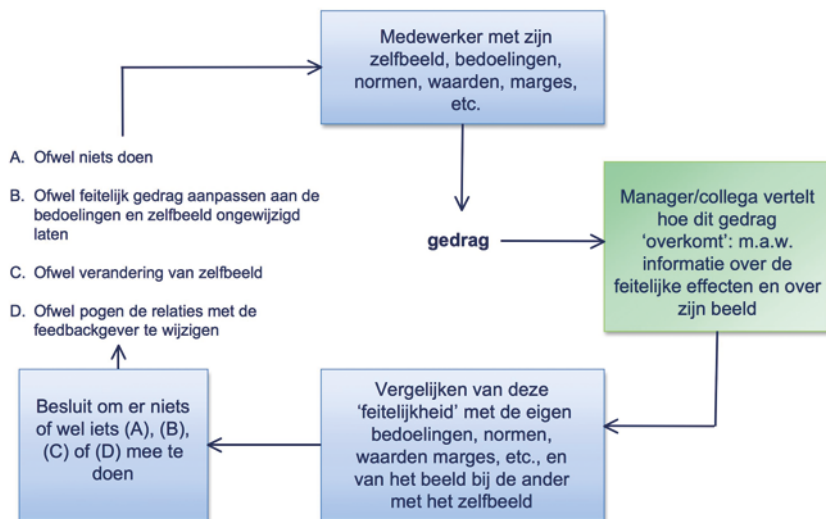
Feedback geven

Feedback is een mededeling aan iemand die hem informatie geeft over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren (Remmerswaal, 2006). Hierbij gaat het om concreet waarneembaar gedrag dat jij beschrijft en waarbij je aangeeft wat dat met je doet, hoe dat op je overkomt en wat het effect daarvan is. Je vraagt of de ander dat herkent, waarna de ander hierop op dezelfde manier reageert. Ik hanteer een eenvoudig model bij feedback geven (zie figuur 8.5).



Figuur 8.5: Feedbackmodel.

Uit figuur 8.5 blijkt dat het uiteindelijke effect de resultante is van de kwaliteit van de boodschap door de feedbackgever en de acceptatie door de feedbackontvanger. De gegeven feedback is nooit neutraal, maar gekleurd door de persoon die feedback geeft (zijn normen, waarden, zelfbeeld) en door de relatie tussen feedbackgever en feedbackontvanger. Doorgaans kan worden gesteld dat hoe persoonlijker en meer betrokken de relatie is, hoe waarschijnlijker het is dat de ontvanger iets met de feedback doet. Figuur 8.6 toont het feedbackproces conform Remmerswaal (2006). Het groene vakje in deze figuur omvat de hierboven uitgelegde feedbackmethode. Hieruit blijkt dat het succes van de feedback niet alleen afhankelijk is van of de feedbackgever de methodiek goed toepast.



Figuur 8.6: Feedbackproces conform Remmerswaal (2006).

Volgens dit proces vergelijkt de medewerker zijn gedrag met zijn bedoeling, de norm in het bedrijf of de groep en checkt hij of dit binnen de marges past. Zijn zelfbeeld spiegelt hij aan wat hij van de ander hoort. Hij heeft een aantal mogelijkheden: niets doen, feitelijk gedrag aanpassen en zijn zelfbeeld niet veranderen, zijn zelfbeeld veranderen en de relatie met feedbackgever wijzigen (bijvoorbeeld door een vertrouwensband met de feedbackgever op te bouwen). De feedbackontvanger kan vinden dat het gedrag toch binnen de marges past of wil dit niet toetsen aan de norm. Of de feedbackontvanger is blind voor de

feiten en neemt selectief waar, of hij neemt de effecten niet serieus. Ook kan de feedbackontvanger een zelfbeeld hebben dat niet spoort met de werkelijkheid. Het zijn allerlei redenen waarom je feedback geen gedragsverandering teweeg brengt.

Wat je je dient te realiseren, is dat ander gedrag meestal ook andere/meer kennis en vaardigheden vraagt. Daarvoor bang en daarover onzeker zijn kan ook een reden zijn om jouw gedrag niet te veranderen. Het is belangrijk dat de normen en waarden en de bijbehorende marges helder zijn verwoord en consistent zijn met de visie van de organisatie.

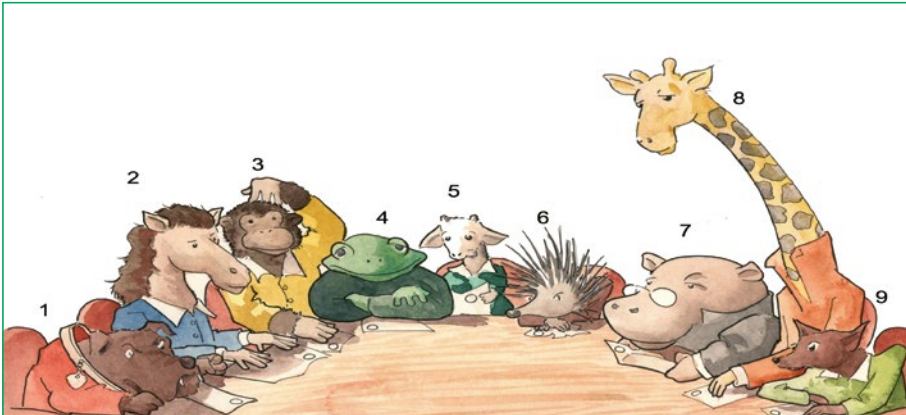
Voor de medewerker vormen deze waarden en normen van de organisatie, naast de waarden en normen die men van huis uit, sociale omgeving, en school heeft meegekregen, zijn referentie kader.

Het zal duidelijk zijn dat de normen en waarden van de organisatie niet hoeven te sporen met de persoonlijke normen en waarden of met de normen en waarden in de groep. Voor de manager zijn de kernwaarden van de organisatie het stuurwiel waarmee hij invloed kan uitoefenen op het gedrag van de medewerkers.

8.3 Persoonlijke communicatie binnen teams

Het gaat er niet om wie of wat je ontmoet, maar wat je ermee doet.

Persoonlijke communicatie is effectief wanneer je respect kunt opbrengen voor elkaar en wederzijds de kunst verstaat om naar elkaar te luisteren. Voor teamwork is het daarom belangrijk te weten met wie je rond de tafel zit. Wanneer je met negen mensen rond de tafel zit, heb je vaak ook te maken met negen verschillende types (zie figuur 8.7). Elk vogeltje zingt immers zoals het gebekt is. Dit maakt onderlinge communicatie moeilijk. Naar aanleiding hiervan beveel ik aan om de anderen te kwalificeren op de typologieën die in onderstaand kader zijn weergegeven en de aangegeven tips toe te passen. Noteer voor jezelf de voorvallen, de interventies van jou en anderen en de resultaten van het gesprek. Ga voor jezelf ook na welke verbeteringen je de volgende keer zou willen toepassen.



Figuur 8.7: Zo ziet de voorzitter de deelnemers aan een discussie.

Deelnemers aan een discussie:

1. *Twistzieke*: pas op dat hij niet te veel beslag op de groep legt.
2. *De positieve*: een belangrijke hulp in de discussie. Laat zijn bijdrage meetellen en gebruik zijn hulp.
3. *De allesweter*: laat de groep maar eens zeggen wat ze van zijn theorieën vindt.
4. *De kletsmajoor*: onderbreek hem tactvol en beperk zijn spreektijd.
5. *De verlegene*: betrek hem via zijn deskundigheid in de bespreking en vergroot zijn zelfvertrouwen.
6. *De negatieve*: doe een beroep op zijn eerbij, maak gebruik van zijn kennis en ervaring en geef hem zo de erkenning waarom hij vraagt.
7. *De ongeïnteresseerde dikhuid*: vraag hem iets over zijn werk en laat hem voorbeelden geven uit het werk waarvoor hij wel belangstelling heeft.
8. *De verwaande*: maak op hem geen aanmerkingen. Vraag de mening van de groep en gebruik zo nodig de ja maar-techniek.
9. *De schriftgeleerde*: probeer de leider in de val te laten lopen. Geef zijn vragen door aan de groep.

In bijlagen I en II zijn de gespreksvaardigheden voor effectieve persoonlijke communicatie binnen een groep en de hieraan gerelateerde tips opgenomen. In de volgende paragraaf ga ik nader in op het gebruik hiervan bij het netwerken.

8.4 Netwerken

Net werken is de basis van netwerken.

Netwerken is een must. Het is een middel om klantrelaties op te bouwen, wat vaak gepaard gaat met meer klanten en meer omzet. Met netwerken wordt ook beoogd kennis, informatie en contacten te delen, nieuwe kennis te vergaren, je eigen ideeën te toetsen, draagvlak voor je ideeën te creëren, nieuwe relaties op te doen, poorten te openen die voor jou tot nu toe gesloten zijn en mogelijkheden te verkennen. Waarom begin ik niet hier en nu met netwerken? Dat vroeg ik me eens af op weg naar een klant. Omdat die vraag me zo hevig bezighield, zette ik mijn auto aan de kant langs de weg. Toen zag ik daar een spin in een web (zie figuur 8.8). Ik zag hoe zij driftig haar web spon. Zo spint iedere spin haar eigen netwerk. Ze spint haar draadjes en bouwt een prachtig bouwwerk, met als doel: een prooi vangen om te kunnen overleven.



Figuur 8.8: Spinnenweb..

De spinnende spin gaf me de volgende gedachten:

- Een spin bouwt haar netwerk op de plek waar ze is, omdat ze dáár haar prooi wil vangen.
- Ze bouwt haar netwerk zelf. Haar netwerk is het resultaat van noeste arbeid.
- Ze versaat nooit. Altijd zal zij verder bouwen aan haar netwerk: ze herstelt, begint opnieuw. Het is haar levenstaak.
- Ze is onafhankelijk, niet gebonden aan haar net.
- Blaast de wind haar ergens anders naartoe, dan spint ze haar web opnieuw. Ze spint haar net zeer efficiënt en haar net is zeer effectief.
- Haar netwerken zijn transparant.
- Haar netwerken zijn fragiel; er slaat makkelijk een gat in. Maar ze zal de verbindingen altijd snel kunnen herstellen.
- In een struik vol met spinnen is er voor een vlieg geen ontkomen meer aan, deze zal gevangen worden.

Zo deed de spin mij mijmeren. Ik zal, net als de spin, moedig en geduldig mijn netwerk moeten bouwen om op eigen kracht te kunnen overleven. Het moet *a way of life* worden.

Netwerken is *a way of life*

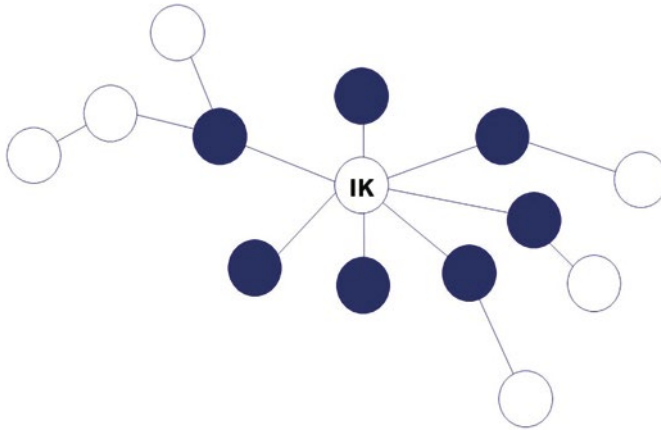
Het is noodzakelijk, steek er tijd in en maak er een gewoonte van, want:

- het is leuk;
- je leert mensen en organisaties kennen;
- het verruimt je blik;
- je wordt er wijzer van;
- je gaat je er makkelijker door bewegen;
- je hebt dan ook anderen meer te bieden, zowel privé als zakelijk;
- het draagt voortdurend bij aan je employability en de realisatie van je doelen;
- je krijgt er meer 'ruimte' door.

Hoe bouw ik mijn netwerk op?

Deze vraag wil ik beantwoorden aan de hand van figuur 8.9. Hierin zijn verschillende 'ringen' om jou (ik) aangegeven. De blauwe bolletjes zijn de mensen

van de eerste ring, die vaak tot de directe kennissenkring behoren. Zij zijn heel belangrijk, want ze kunnen je brengen bij de tweede ring en de volgende ringen. Ik heb geleerd dat die ringen soms veel belangrijker kunnen zijn.



Figuur 8.9: Netwerk.

Je bouwt een netwerk door je eigen netwerk en dat van je collega's, manager en organisatie in kaart te brengen. Door te bepalen wie wel of niet relevant en van toegevoegde waarde voor je is en wie je op basis hiervan wilt benaderen. Goede gelegenheden om te netwerken zijn onder meer:

- Clusteroverleg.
- Locatiecoördinatoroverleg.
- Jaarlijkse medewerkersbijeenkomst.
- Intern overleg tussen de verschillende disciplines.
- Trainingen/congressen.
- Recepties/feestjes.

Maar vooral de social media bieden tegenwoordig enorme mogelijkheden om te netwerken via social networking sites op internet, zoals Hyves, Twitter, LinkedIn, MySpace en Facebook.

Tips voor een netwerkgesprek:

- Let op je kleding.
- Weet wat je wilt bereiken.
- Wees niet te direct, maar wel duidelijk.
- Geef de ander de nodige ruimte.

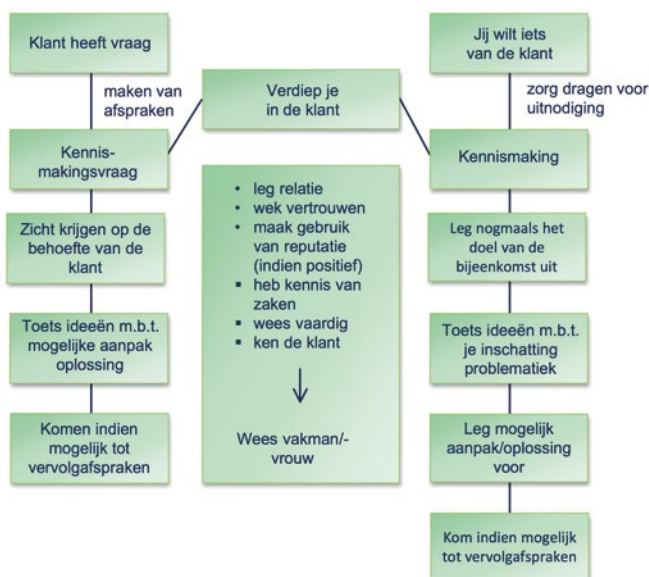
- Durf om advies te vragen.
- Kijk naar het gemeenschappelijke.
- Deel je eigen netwerk met de ander.
- Houd het zo kort mogelijk.
- Neem de tijd om na afloop de ander te bedanken voor de tijd die hij jou heeft gegeven.
- Houd het contact warm.
- Kom je afspraken na.
- Ga niet alleen halen in een netwerkgesprek, maar breng ook mee.
- Maak heldere afspraken over het vervolcontact en houd de ander op de hoogte van de vorderingen van eventueel gemaakte afspraken.

De wijze van uitvoering van het netwerkgesprek is opgenomen in bijlage III.

Acquireren

Het domste dat je kunt doen, is acquireren. Nog dommer is om dat niet te doen. Acquireren is sterk gerelateerd aan netwerken. Er zijn twee vormen van acquisitie (zie figuur 8.10):

1. Je wordt gevraagd (warme acquisitie).
2. Je nodigt jezelf uit (koude acquisitie).



Figuur 8.10: Warme acquisitie en koude acquisitie.

Wanneer je gevraagd wordt, sta je er het beste voor. Jezelf uitnodigen is niet altijd even gemakkelijk, zeker niet op dit moment, waarop het aanbod soms veel groter is dan de vraag. Daarom probeer ik koude acquisitie zoveel mogelijk te vermijden en probeer ik zo warm mogelijk aan de slag te kunnen.

Een aantal tips:

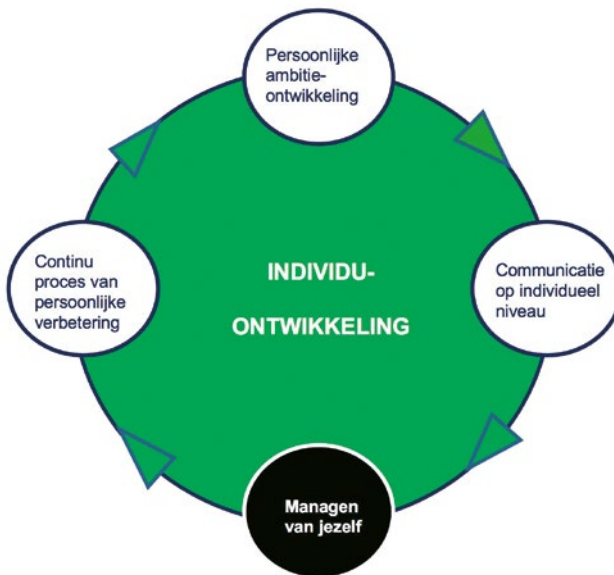
- Wie ken je in je omgeving die jou kan introduceren?
- Organiseer een mailing om contact te kunnen maken.
- Organiseer een seminar of symposium.
- Bereid je goed voor op de klant.
- Luister goed naar de klant.
- Wees geduldig en probeer helder boven tafel te krijgen wat de echte vraag is.
- Probeer te vermijden dat je de ander het gevoel geeft te verkopen.

In hoofdstuk 9 ga ik nader in op jezelf effectief managen.

9. MANAGEN VAN JEZELF

Een diamant schittert niet voor zichzelf, maar voor een ander.

Om als individu succesvol te zijn is het nodig jezelf effectief te managen op basis van jouw persoonlijke ambitie. Dit is het centrale thema van dit hoofdstuk. Hierin geef ik ook mijn visie op je eigen baan managen, je eigen leerstijl in relatie tot persoonlijke ontwikkeling, en je tijd managen. Het betreft de derde fase in de individuontwikkelcyclus (zie figuur 9.1).



Figuur 9.1: Derde fase in de individuontwikkelcyclus.

9.1 Zelfmanagementproces

Je ambitie dient gelijke tred te houden met je willen en kunnen.

Jezelf managen of zelfmanagement dient gebaseerd te zijn op jouw persoonlijke ambitie (zie hoofdstuk 7). Die maakt je immers bewust van jezelf en van

je kernovertuigingen. Het betreft ontwikkeling van zelfkennis en een helder zelfbeeld. Door op basis hiervan jezelf voortdurend te managen ga je beter functioneren, slimmer werken, gedragspatronen verbeteren en je persoonlijke effectiviteit vergroten. Ook wordt het hierdoor makkelijker je tijd in te delen, prioriteiten te stellen en de balans tussen werk en privé te verbeteren. Verder vergroot het jouw gevoel voor eigen verantwoordelijkheid, geeft het je meer grip op je leven en helpt het je je eigen baan goed te managen.

Passie voor je werk kan je hierbij enorm helpen om je ambities en doelen waar te maken.

Jezelf managen begint dus met de selectie van een persoonlijk doel met een bijbehorende verbeteractie uit de lijst van acties die je conform hoofdstuk 7 hebt gegenereerd. Onderwerp je met moed aan dit doel en de hieraan gerelateerde actie. Ga met toewijding, zelfverzekerdheid, wilskracht en vastberadenheid met de verbeteractie aan de slag en concentreer je op jouw handelingen. Vraag regelmatig feedback aan anderen bij de implementatie hiervan. Dit biedt je de mogelijkheid de geboekte vooruitgang te meten. Begin bij de gewoonten die je beperken, je leven ongunstig beïnvloeden en slechte resultaten opleveren

. Controleer of de verbeteractie werkt en onderneem acties als het niet goed gaat. Evalueer de resultaten aan de hand van de gedefinieerde prestatie-indicatoren en controleer in hoeverre hiermee jouw persoonlijke doelen worden gerealiseerd. Door van de opgedane ervaringen te leren word je steeds beter en wordt het een gewoonte om de goede dingen in één keer goed te doen. Selecteer een grotere uitdaging uit de lijst van verbeteracties nadat je het eerste doel hebt gerealiseerd. Geniet van de prettige ervaring en documenteer de lessen die je hebt geleerd en afgeleerd.

9.2 Ontwikkeling van je kennis, vaardigheden en attitude

Als je honger hebt, is het heerlijk om voedsel tot je te nemen.

Kennis

Een belangrijk aspect bij zelfmanagement binnen de organisatie is voortdurende ontwikkeling van je kennis, vaardigheden en attitude en op basis hiervan

je functie adequaat vervullen. Het verdient aanbeveling om in de functieomschrijving duidelijk op te nemen welke kennis, vaardigheden en attitude je hiervoor nodig hebt. In hoofdstuk 11 ga ik nader in op de functieomschrijving. Bij kennisontwikkeling gaat het niet alleen om de knowhow die door studie en opleiding wordt verkregen. Kennis alleen is niet voldoende. Je moet deze kunnen toepassen en voortdurend actualiseren. De ontwikkelingen in de samenleving gaan immers zo snel dat stilstand achteruitgang is. Je komt vaak niet veel verder met een vak dat je twintig jaar geleden hebt geleerd en via verdere studie niet up-to-date hebt gehouden.

Vaardigheid/kunde

Het is dus cruciaal dat je in staat bent om de opgedane kennis toe te passen en hierdoor je vaardigheden te ontwikkelen. Een automonteur die theoretisch alles weet van zijn vak maar twee linkerhanden heeft, komt uiteindelijk niet ver. Een politicus met goede ideeën zal pas succes kunnen boeken als hij de vaardigheid heeft om anderen gepassioneerd van zijn standpunten te overtuigen. Ik noem dit kunde. Kunde is voor mij in veel gevallen meer dan alleen maar vaardig zijn in zaken. Kunde zie ik meer als kennis en vaardigheid die zo aan elkaar gekoppeld zijn dat je hierdoor deskundig bent. Als je kunt analyseren waaruit die kundigheid bestaat, kun je deze ook weer omzetten in theorie en die als kennis overdragen op anderen. Kunde is de overtreffende trap van vaardigheid.

Attitude

Behalve kennis en vaardigheden spelen gedragskenmerken een rol bij je functie effectief vervullen. Voorbeelden van gedragskenmerken zijn resultaatgericht, klantgericht, kwaliteitsgericht, innovatief en communicatief. Naarmate de functie meer een vaardigheidsfunctie is (bijvoorbeeld verkoopster in een winkel) dan een kennisfunctie (bijvoorbeeld docent), wegen deze attitudes relatief zwaarder. In bepaalde situaties wegen kennis en vaardigheden minder zwaar dan beschikken over de juiste attitudes.

Wanneer je kennis tekort komt, ontkom je er niet aan deze aan te vullen via studie en trainingen. Bij gebrek aan vaardigheden kom je met training, coaching en vooral doen een heel eind. Maar bij attitude ligt dat een heel stuk moeilijker. Zeer zeker wanneer het te maken heeft met zaken waarmee je veel minder hebt.

Je kunt er zelf veel aan doen door daarop continu te letten, te kijken hoe anderen het doen, te vragen om hulp en soms ook door trainingen te volgen.

9.3 Persoonlijke ontwikkeling op basis van je leerstijl

Leer spelen met je leerstijl.

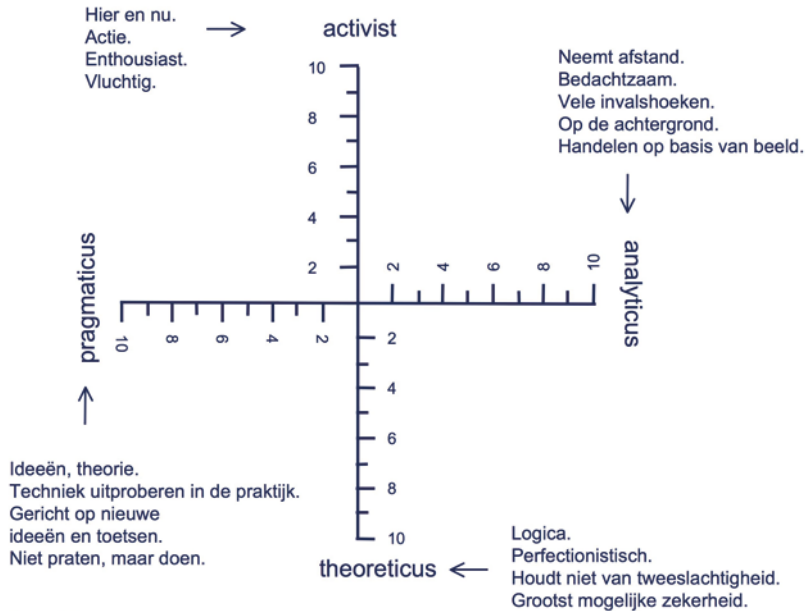
Zelfmanagement is dus sterk gerelateerd aan persoonlijke ontwikkeling. In het kader van persoonlijke ontwikkeling werk ik graag met de vier leerstijlen van Kolb (1984):

1. *Activist*: sterk gericht op hier en nu, actiegericht, enthousiast, soms vluchtig.
2. *Analyticus*: bekijkt zaken vanuit veel invalshoeken, bedachtzaam, neemt afstand, onderzoekt de achtergronden, vormt op basis van alle informatie zijn eigen beeld.
3. *Theoreticus*: gefocust op de logica, perfectionistisch, houdt niet van tweeslachtigheid, zoekt de grootst mogelijke zekerheid.
4. *Pragmaticus*: probeert ideeën, theorieën en techniek uit in de praktijk, gericht op nieuwe ideeën en toetsen, is een doener en minder een prater.

Ik houd hiermee vaak rekening bij anderen coachen. Zo geef ik iemand vaak opdrachten op het vlak dat hem van nature juist minder aanspreekt. Iemand die bijvoorbeeld een sterke pragmatische invalshoek heeft om te leren, is vaak ook niet gespeend van het praktische. De analytische en theoretische invalshoek komen dan vaak veel minder aan bod.

De opdrachten liggen dan vaak op het vlak van het theoretische en analytische, omdat hij dan leert zaken te onderbouwen en niet alleen af te gaan op intuïtie en ervaring. Zeker wanneer iemand hoger in de boom zit, wordt de samenhang van deze vier elementen steeds belangrijker.

Hoe zit jij nu zelf in elkaar en hoe wil je je op dit vlak ontwikkelen? Vul voor jezelf het schema in figuur 9.2 in en toets het met een persoon die je goed kent op dit gebied. Vul in eerste instantie in waar je staat en vul daarna in waar je naar toe zou willen groeien.



Figuur 9.2: Leerstijlen van Kolb.

9.4 Managen van je tijd

Bij de tijd zijn is in veel gevallen belangrijker dan op tijd zijn.

Managen van je tijd of timemanagement hangt nauw samen met zelfmanagement. Het verdient aanbeveling om op basis van je persoonlijke ambitie en de hieraan gerelateerde persoonlijke doelen en acties (zie hoofdstuk 7) prioriteiten te stellen en op basis hiervan je tijd gestructureerder te managen. Hierdoor ga je minder tijd verknoeien. Robert Park, de prominente Amerikaanse socioloog, zei zestig jaar geleden: 'Ik vermoed dat de grootste verspilling van Amerikaans leven voortvloeit uit het verspillen van onze vrije tijd.' Gerelateerd aan deze uitspraak enkele belangrijke uitspraken van de bekende Amerikaanse timemanagementgoeroe Mihaly Csikszentmihaly (1990):

‘Samen verspillen we het equivalent van miljoenen jaren van menselijk bewustzijn. De energie die gebruikt kan worden voor concentratie op complexe doelen,

persoonlijke groei en het goed voelen, wordt opgelost in acties die niet meer doen dan de werkelijkheid imiteren... Mensen die leren te genieten van hun werk en hun vrije tijd op de juiste wijze gebruiken, hebben vaak het idee dat hun leven waardevoller is geworden. De toekomst is niet alleen voor de geleerde persoon, maar ook voor de persoon die zijn vrije tijd effectief heeft leren gebruiken.'

Waardevolle energie wordt verspild aan tijd besteden aan activiteiten die geen waarde creëren en aan dagdromen. Er zijn veel belangrijke en leuke dingen te doen in het leven. De uitdaging is om tijd te respecteren, zodat we een voller en bevredigender leven kunnen leiden. Volgens Robin Sharma:

'Echt geluk komt slechts uit één ding voort: realisatie van doelen, of deze nu persoonlijk, professioneel of anders zijn. U bent het gelukkigst wanneer u voelt dat u groeit. Wanneer u voelt dat u bijdraagt en voortgaat in de richting van uw dromen, zult u merken dat u een grenzeloze energie en vitaliteit bezit. Tijd die besteed wordt aan activiteiten die weinig bieden afgezien van een tijdelijk gevoel van ontspanning (kijken naar de televisie is hier het beste voorbeeld van), is tijd die voor altijd verloren is. Ontspanning is essentieel, maar kies wel voor de meest effectieve manier van vernieuwing en besteed uw tijd aan productieve zaken die u langzaam zullen leiden over het pad van bekwaamheid. Geluk komt van doen, niet van slapen.'

Denk ook aan wat Charles Darwin zei:

'Iedereen die het lef heeft een uur van het leven te verspillen, heeft de waarde van het leven niet ontdekt.'

Je tijd effectief managen creëert ook balans tussen werk en privé (Rampersad, 2008). Dit is een belangrijk item geworden om talent te houden en te ontwikkelen. Veel organisaties in Noord-Amerika en Europa zijn succesvol in medewerkers toestaan hun eigen diensten in te roosteren, zodat zij in staat zijn familieafspraken na te komen. Onderzoek heeft aangetoond dat een van de redenen waarom partners uit elkaar gaan, is dat ze te veel tijd besteden aan hun carrière. Mensen willen nu meer tijd voor zichzelf en hun kinderen. Volgens US

Census-data werkte een gemiddelde man 43,5 uur per week in 1970 en 43,1 uur per week in 2000. En de gemiddelde vrouw 37,1 uur in 1970 en 37,0 uur in 2000.

Enige Nederlandse getallen:

Gemiddeld aantal gewerkte uren per week	man	vrouw	op jaar-basis	man	vrouw
1994	36,6	26,5		1612	1183
2001	34,8	25,1		1556	1140

Bron: CBS.

Wat opvalt als je de cijfers van de gemiddelde werkduur per week in Amerika en Nederland vergelijkt, is dat:

- de gemiddelde Amerikaanse man circa 24% meer werkt dan zijn Nederlandse collega in 2000;
- de gemiddelde Amerikaanse vrouw circa 38,5% meer werkt dan haar Nederlandse collega in 2000.

Dit maakt dat je een begrip als ‘balans tussen werk en privé’ niet zomaar een-op-een met elkaar mag vergelijken. De aanpak in dit boek kan je helpen een stabiele basis voor een goede balans tussen werk en privé te creëren. En om prioriteiten te stellen in je leven en je tijd effectief te managen.

Uit onderzoek van Csikszentmihaly (1990) blijkt dat de gemiddelde Amerikaan 10% van zijn werkuren besteedt aan niet-relevante zaken, zoals dagdromen en roddelen met collega's. In sommige gevallen is dit zelfs 25% van de werkuren. Een recenter onderzoek, van America Online en Salary.com, wees uit dat de gemiddelde Amerikaanse medewerker meer dan twee uur per dag verspilt, exclusief de lunch. Dit betekent dat organisaties jaarlijks ongeveer \$ 759 miljard uitgeven aan salarissen waaruit zij geen duidelijk voordeel halen. Amerikanen die zich vervelen en onderbetaald worden, werken wel hard volgens het onderzoek van Salary.com (2007). Zij surfen namelijk op internet en roddelen met collega's. Uit dit onderzoek blijkt ook dat Amerikaanse medewerkers ongeveer 20% van hun werkdag verspillen. Het online onderzoek onder 2057 medewerkers bij de online compensatieorganisatie wees uit dat ongeveer zes van de tien medewerkers toegeeft tijd te verspillen op het werk, waarbij de gemiddelde

medewerker 1,7 uur van de normale 8,5 uur verspilt. Volgens Bill Coleman, chief compensation officer bij Salary.com:

‘Terwijl een zekere hoeveelheid aan verspilde tijd is ingebouwd in de salarisstructuren van de organisatie, geeft dit onderzoek toch aan dat organisaties met een uitgedaagde en gemotiveerde werkgemeenschap meer productiviteit hiervoor terug kunnen verwachten.’

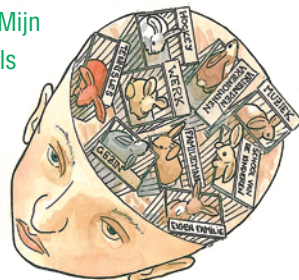
Ter illustratie van het voorgaande in onderstaand kader mijn visie op tijd.

Tijd

Tijd, zo'n raar fenomeen in de huidige jachtige westerse maatschappij. Bijna iedereen die je spreekt, heeft het maar over druk, druk en geen tijd. Als ik mensen in organisaties en ook in mijn eigen organisatie vraag waarom zaken niet zijn gebeurd, krijg ik negen van de tien keer te horen: 'Geen tijd gehad.' Ik wil het niet wegpoetsen, want er komt zo ontzettend veel op mensen af. Ik vraag me dan wel vaak af: is het dan zo anders dan vroeger? Want de dagen zijn toch niet korter geworden en de mensen hebben toch meer vrije dagen dan ze ooit hebben gehad? En ze zijn toch van alle gemakken voorzien en de gezinnen zijn toch ook gemiddeld kleiner dan vroeger? Wat is 'Ik heb te weinig tijd' dan? Och, het antwoord hierop is deels in het bovenstaande gegeven. Aan de hand van een verhaaltje probeer ik hierover meer duidelijkheid te creëren.

Mijn hoofd zit vol met konijnen!

Er zijn wel eens mensen geweest die tegen me zeiden: 'Mijn hoofd zit vol, er kan niets meer bij. Mijn hoofd zit als het ware vol met konijnen.' Na een aantal keren heb ik hun gevraagd of ik eens in dat hoofd vol met konijnen mocht kijken. Na zes hoofden te hebben geanalyseerd, kwam ik tot de ontdekking dat het hoofd niet vol zat met konijnen, maar met konijnenhokken. In elk hok zat maar één konijn. En op elk hok stond een bordje met daarop de naam van het konijn. Ik ging met mijn cameraatje iets ver-



der inzoomen op die 'naamplaatjes' en zag daarop onder andere ook het volgende staan: gezin, familieman, eigen familie, vrienden/vriendinnen, muziek, tennissen, hockey, werk, vrienden/vriendinnetjes, van mijn kinderen/school van de kinderen. Ik gaf aan dat het hoofd niet echt vol zat met konijnen, maar in feite met konijnenhokken. En dat het best mogelijk was om meer konijnen in het hoofd te hebben, als we dan maar wel zouden besluiten de hokken af te breken en de konijnen wat meer de ruimte te geven. Tjonge, tjonge, dat kon niet. Of ik dan wel niet wist wat er zou gebeuren als je die konijnen zomaar hun gang liet gaan?

Dat was bij de konijnen af. Alles zou dan met konijnen vol komen te zitten. Ik gaf aan dat dit wel zou meevallen zolang er ook maar natuurlijke vijanden zouden zijn. De natuur zou ook wel haar eigen regelende werking hebben. Het mocht echter niet echt baten, totdat een mevrouw me vroeg: 'Roger, wat wil je me nu eigenlijk zeggen?' Ik constateerde met haar dat ze:

- een drukke baan had van vier dagen in de week;
- op tijd thuis moest zijn om het eten op tijd klaar te hebben voor haar man en twee kinderen;
- er ook voor moest zorgen dat de kinderen op tijd naar bed gingen en ze daarnaast nog tijd moest zien te vinden voor bijvoorbeeld haar vrienden, overige familie en hobby's en dat er dus voor haar geen tijd was voor werkoverleg met collega's in de avonden zoals haar baas wel eens wilde (voor alle duidelijkheid: haar man hielp wel mee).

Ik stelde haar het volgende voor: stel nu dat je dat werkoverleg eens niet op het werk houdt, maar bij jou thuis. Dat je je collega's vraagt om op tijd te zijn en mee te helpen met koken, zodat je er ook een leuke avond van kunt maken. En of ze bereid zijn om ook de kinderen mee in bed te stoppen en misschien ook een stukje voor te lezen. Dat je dan van acht uur tot hooguit half tien wilt vergaderen om daarna nog een lekker afzakkertje te nemen. Je zult zien dat dit best een keer kan en dat je op die manier een heleboel konijnen bij elkaar brengt. De konijnen van werkoverleg, koken/eten, kinderen verzorgen en in bed leggen, werken aan collegialiteit/communicatie. En het is misschien ook nog een gezellige avond, die voor herhaling vatbaar is bij een van je collega's.



→ Ze vroeg mij of het zou werken. Ik zei haar het gewoon maar eens uit te proberen in de praktijk. Breng minder scheiding aan en durf zaken gewoon maar eens op hun beloop te laten, maar communiceer erover met de anderen. Na een tijdje kwam ik haar weer tegen en ik vroeg: 'En?' Ze antwoordde met een glimlach: 'Ik heb het nog steeds druk, maar het voelt minder druk aan en het is er al een stuk plezieriger op geworden.'

Vragen die ik aan jou en andere lezers wil stellen:

- Herken je bovenstaand verhaaltje?
- Stoppen we niet te veel in hokjes?
- Kisten wij ons niet te veel in?
- Zou het niet allemaal een beetje losser kunnen af en toe?

In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op het continue proces van persoonlijke verbetering van jezelf.

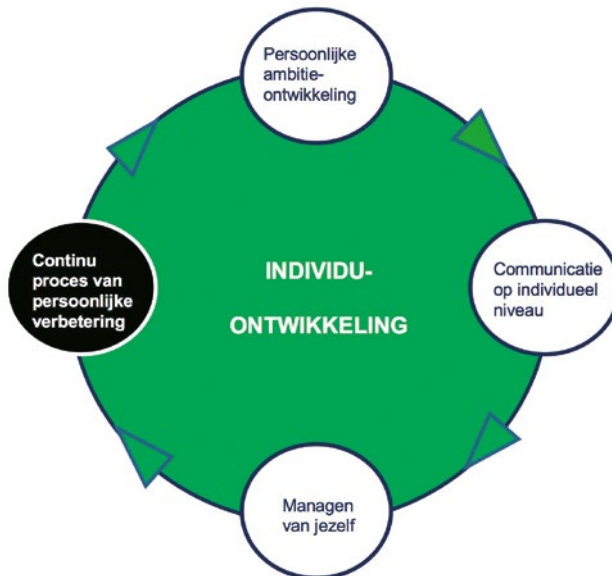
10. CONTINU PROCES VAN PERSOONLIJKE VERBETERING

Als je een baas hebt die niets wil, waarom wil jij hem dan als baas?

Dit hoofdstuk beschrijft het continue proces van persoonlijke verbetering. Onderwerpen die hierbij aan de orde komen:

- Employability.
- Het nieuwe employabilitytijdperk.
- Het 8C-concept.

Het betreft de vierde fase in de individuontwikkelcyclus (zie figuur 10.1).



Figuur 10.1: Vierde fase in de individuontwikkelcyclus,

Het continue proces van persoonlijke verbetering vloeit voort uit het proces van zelfmanagement dat ik in hoofdstuk 9 heb beschreven. Uitgangspunt hierbij is dus je persoonlijke ambitie en je hieraan gerelateerde persoonlijke SMART-doelen en verbeteracties. Met elke geselecteerde verbeteractie uit jouw

lijst van persoonlijke acties (zie hoofdstuk 7) ga je met moed, toewijding en vastberadenheid aan de slag. Hierbij vraag je regelmatig feedback aan geselecteerde vertrouwenspersonen. Controleer de voortgang, evalueer de resultaten, geniet van de prettige ervaring nadat je het verbeterdoel hebt gerealiseerd en documenteer de geleerde lessen. Nadat je alle verbeteracties uit jouw actieplan hebt gerealiseerd, doorloop je de individuontwikkelcyclus opnieuw. Dit voortdurende leerproces heeft een gunstige invloed op je employability.

10.1 Employability

Employable zijn is onder alle omstandigheden je broek kunnen ophouden.

Life time employment behoort tot het verleden. We leven momenteel in het tijdperk waarin het woord employability voor velen niet meer een vreemd woord is. Bij voortduring zul je je ervan bewust moeten zijn dat de wereld doordraait. Was het twintig jaar geleden alleen maar het technisch handwerk dat naar China verhuisde, nu gaan ook research en development die kant uit. Wij gaan niet meer en masse met onze fabrieken naar Polen, maar de Polen komen naar ons toe. Verder worden de levenscycli van producten en diensten steeds korter, en dus ook de snelheid waarmee je je dient aan te passen. Daarom zul je jezelf als individu voortdurend moeten verbeteren en ontwikkelen en zelf aan het stuur van je eigen loopbaan moeten staan, zodat je niet afhankelijk bent van de grillen van de organisatie en de economie. Je wordt hierdoor ondernemend. Ik wil dit met het onderstaande waargebeurde verhaal nader illustreren.

Kip of reisduif

‘Waarom zijn er zo veel kippen in jouw organisatie?’ Dit vroeg ik aan de directeur van een grotere organisatie. Niet begrijpend keek hij mij aan. ‘Toen je medewerkers in dienst kwamen, hadden toen niet velen de droom hun vleugels uit te slaan?’ Hierop gaf hij een bevestigend antwoord. ‘Valt het je dan niet op dat de meesten als een kip op een stok zitten en braaf elke dag hun ei leggen?’ Ook hierop gaf hij een bevestigend antwoord. ‘Weet je hoe dat komt?’, was mijn volgende vraag. Hij bleef het



antwoord schuldig. 'Dat komt omdat je van al die prachtige vogels die binnenkomen de vleugels afknijpt.' 'De vleugels afknijpt?', vroeg hij. 'Ja, de vleugels afknijpt', zei ik. 'Door alle processen, regels, systemen, bazen die er bovenop zitten, het ontnemen van echte verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden knip je als het ware hun vleugels af. Waarnaar je kijkt is of ze elke dag wel een ei leggen, of anders gezegd: hun geld opbrengen.'

Onthutst keek hij mij aan en riep: 'Je hebt gelijk, maar dat is niet wat ik wil! Ik wil juist ondernemende mensen, wat moet ik dan doen?' 'Maak er geen kippen van, maar reisduiven', antwoordde ik. 'Reisduiven hebben een ingebouwd navigatiesysteem waardoor ze in de meeste gevallen weer veilig thuiskomen. Tegenover jouw mensen kun je dat als volgt vertalen. Draag je visie aan hun over. Leer hun je waarden en normen kennen en toepassen. Leer hun om thuis te komen van elke vlucht. Doe net als de duivenmelker. Leer hun eerst hun eigen 'home' te herkennen. Leer hun dat het fijn is om thuis te komen. Het is er veilig en beschut, er is voer, maar bovenal zijn er gezellige soortgenoten waarmee het leuk koeren is. Breng hen iedere keer een stukje verder weg en wacht op hen bij thuiskomst. Dralen

ze wat lang, roep ze dan naar binnen en toon hoe verheugd je bent over hun prestatie en je zult zien dat na verloop van tijd de meeste van je reisduiven altijd weer op het nest terugkomen. Er zullen enkele bij zijn die prijzen gaan winnen op de langere vluchten, maar de echte winnaars zijn al in een vroeg stadium herkenbaar en verdienen extra trainingsaandacht om tot ware kampioenen te kunnen uitgroeien. Hij vroeg me: 'Kun je me helpen om van kippen tot reisduiven te komen?' Ik knikte van ja. Want ik kom uit de

mijnstreek en veel mijnwerkers hielden (reis)duiven. Als 'ondergronder' hielden ze van het kijken naar de duiven in de blauwe lucht.



Voor employability is het van essentieel belang dat je als individu invulling geeft aan de inhoud van je vak en carrière. Hiervoor ben je zelf verantwoordelijk. Het begint bij je persoonlijke ambitie en de hieraan gerelateerde SMART-doelen definiëren (zie hoofdstuk 7). Wees proactief hierin. Als je wacht totdat een ander voor jou bepaalt dat je moet omzien naar wat anders, mis je de boot. Denk hierbij aan de SMART-knikker: wie niet stuurt, wordt gestuurd.

Ik hanteer de volgende fasering bij het coachen van individuen met betrekking tot hun employability (Lenssen, 2007):

- Fase 1 (tot 21 jaar): doe kennis, levenswijsheid en ervaring op.
- Fase 2 (21-28 jaar): doe zoveel mogelijk verschillende ervaringen op in je vak. Ga niet te snel over tot een specialisme.
- Fase 3 (28-35 jaar): ga nu de diepte in, maak gebruik van je ervaringen en probeer op jouw niveau de verschillende rollen uit.
- Fase 4 (35-42 jaar): maak bewuste keuzes in je carrièrelijn. De superspecialist die daarnaast nog andere dingen kan of de carrièreman die stappen maakt op de managementladder.
- Fase 5 (42-49 jaar): ga je in bovenstaande keuzes verdiepen, verbreden en verbeteren (groe door).
- Fase 6 (49-56 jaar): draag steeds meer kennis en ervaring over op anderen. Ga steeds meer over tot het begeleiden en coachen met de rust die daarvoor nodig is.
- Fase 7 (56 jaar en ouder): wees een wijze nestor die jongeren stimuleert en coacht om hen ondernemend in het veld te laten staan. Gun jezelf de tijd om op basis van je kennis en ervaringen anderen te bewegen nieuwe wegen in te slaan.

Blijf dus in beweging en schroom niet als je de verkeerde weg hebt ingeslagen even terug te keren om daarna tot een juiste keuze te komen. Schroom ook niet om regelmatig in de spiegel te kijken en feedback te vragen. Blijf voortdurend aan jezelf werken, met het doel om continu employable te zijn. Wees dus altijd in staat om je eigen broek op te houden (zie figuur 10.2).



Figuur 10.2: Wees altijd in staat om je eigen broek op te houden.

10.2 Nieuw employabilitytijdperk

Als ik naar buiten kijk, is er voor mijn doen een hele wereld buiten mijn bereik, maar van alles wat er binnen is, ben ik bijna vergeten wat het is. Als ik dat kon pakken, was ik de hemel te rijk.

We staan nu op de drempel van een nieuw tijdperk. Arbeidskrachten verplaatsen zich over de hele wereld. Het zijn niet alleen maar de lager opgeleiden die naar andere landen gaan om arbeid te verrichten. En het zijn ook niet alleen de expats van grote multinationals die topbanen hebben in het buitenland. De mensen op de arbeidsmarkt zijn steeds meer wereldspelers geworden. Dit betekent dat er wereldeisen en -wensen gesteld gaan worden aan de (mede)werker van de toekomst. Verder blijkt dat de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van het lerende individu sterk toenemen. Ik verwijs hierbij naar de volgende uitspraak van Tom Peters (1997):

‘Onafhankelijk van uw leeftijd, onafhankelijk van uw positie, onafhankelijk van de markt waar we ons bevinden, allen moeten we het belang van branding begrijpen. We zijn de CEO’s van onze eigen organisaties: Ik B.V. Om vandaag de dag in de markt te blijven moeten we het hoofd marketing zijn voor het brand “Ik”... U bent een brand.

U bent verantwoordelijk voor uw brand... U moet op een andere manier over uzelf denken. U bent geen “werknemer”, u “behoort” niet tot een organisatie voor de rest van uw leven, u wordt niet gedefinieerd door de titel van uw functie en u wordt niet beperkt door uw functieomschrijving... Het zijn van de CEO van Ik B.V. eist dat u uzelf ontwikkelt, uzelf promoot met het doel dat de markt u ziet en naar waarde beloont.’

Er is geen baangarantie meer. Geen wonder dat Nederland inmiddels 1,3 miljoen ZZP'ers telt: professionals die geen vast dienstverband hebben. Met professionals bedoel ik hier niet alleen de mensen die door een goede opleiding gevolgd te hebben zich doorgaans professionals noemen. Nee, professionals zijn ook de vakbekwame werkers op lbo/mbo-niveau die ervoor kiezen niet meer voor een baas te werken. Het gaat om professionals die zelf tot op zekere hoogte bepalen voor wie ze willen werken en tegen weke honorering en welke prestatie zij daar tegenover zetten. Het geeft ze de vrijheid hun leven in te delen zoals ze dat zelf graag zien. En een gevoel van meer vrijheid en onafhankelijkheid. Onze wet- en regelgeving loopt helaas achter op deze ontwikkeling. De overheid stuurt nog veel te weinig op dit proces en geeft deze categorie weinig ruimte. Als ze te veel werken voor één opdrachtgever, hebben ze een dienstverband bij deze klant en dan is het gedonder in de glazen. De ZZP-beweging is niet meer weg te denken en gaat alleen nog maar sterker worden.

Ook ben ik van mening dat er meer pluriformiteit zal ontstaan op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld werkers die twee of drie dagen per week werken bij een bedrijf en twee dagen als ZZP'er voor zichzelf. Flexsecurity is geen utopie meer, maar inmiddels werkelijkheid. De overheid en de sociale partners zullen sneller dan voorheen regels en procedures dienen af te breken en te versimpelen, omdat ze anders een sta-in-de-weg zijn voor de vooruitgang op de arbeidsmarkt. De medewerkers van de toekomst zitten anders in elkaar dan die uit het verleden; ze denken en handelen vanuit andere waarden. Als professional dien je je bewust te zijn van de steeds grotere internationale arbeidsmarkt, waarop de verhoudingen veranderen. Wet- en regelgeving zal naar mijn mening een minder beschermende rol moeten vervullen. Als individu ga je werken waar werk is en zul je er voortdurend voor moeten zorgen dat je kennis, vaardigheden en attituden afgestemd zijn op de steeds veranderende vraag. Voortdurende verbetering van jezelf op basis van je persoonlijke ambitie zal je helpen om op de korte én lange termijn employable te zijn.

10.3 Het 8C-concept

De uitdaging is niet de oplossing zelf, maar de weg vinden om tot de oplossing te komen.

Het 8C-concept biedt de mogelijkheid jouw employability voortdurend te ontwikkelen. Het is een proces dat zo vroeg mogelijk moet starten en nooit ophoudt. Figuur 10.3 toont het 8C-concept. De elementen hiervan worden hieronder nader toegelicht.



Figuur 10.3: Het 8C-concept.

Communicatie

Persoonlijke ambitie hebben zonder hierover adequaat te communiceren levert weinig op. Je zult je persoonlijke ambitie moeten communiceren om deze te kunnen toetsen en om daaruit jouw doelen en acties af te leiden.

Commitment

Creëer commitment voor je persoonlijke ambitie, doelen en acties, zowel binnen als buiten je organisatie. Zonder passie gaat dit moeilijk. Zorg daarom dat je houdt van de dingen die je doet.

Contract

Sluit een contract met een vertrouwenspersoon die je feedback geeft op de stappen die je gaat zetten. Binnen de organisatie kan dit bijvoorbeeld je manager zijn (zie hoofdstuk 7) en thuis je levenspartner. Het mooie van een contract is dat dat tweezijdig is, wat betekent dat je van twee kanten dient vast te leggen wat de wederzijdse ‘verplichtingen’ zijn.

Controle

Bij de uitvoering van je actieplan zul je steeds moeten controleren of de condities nog steeds hetzelfde zijn, of er veranderingen in de omgeving zijn, of de uitkomsten afwijken van de norm en of er obstakels zijn die je in het kader van je persoonlijke verbetering niet of moeilijk aankunt.

Coachen

Een coach kan je helpen in het proces van voortdurende persoonlijke verbetering. Zo kan een loopbaancoach je laten zien waar je tegen aanloopt en je feedback geven. Let hierbij op dat het jouw loopbaan en jouw carrière is en niet die van de coach. Jij bent verantwoordelijk voor je eigen loopbaanontwikkeling.

Coördinatie

Het is soms niet voldoende dat je alleen met je vertrouwenspersoon of coach over je ambities en acties praat. Deze moet je ook delen met anderen in je omgeving om jouw droom te verwezenlijken. Zij kunnen je helpen met de coördinatie van jouw activiteiten. Je zult namelijk over de grenzen van je eigen gebied dienen te gaan om je dromen, visie en doelen te realiseren.

Creëren van resultaat

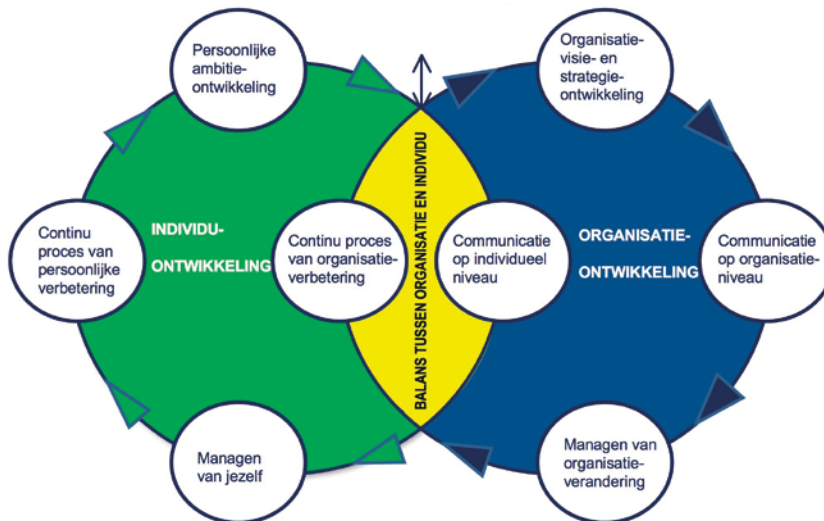
Het is vaak lastig en niet al te realistisch om je visie en doelen in één keer te realiseren. Daarom is het goed om bij het contract sluiten aan te geven welke stappen je in welk tempo en met welk resultaat gaat zetten. Je moet er keihard voor werken: onderhandelen, plannen bijstellen, lobbyen, op je tanden bijten, weerstanden wegnemen of overwinnen, et cetera.

In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op de balans tussen organisatie en individu.

11. BALANS TUSSEN ORGANISATIE EN INDIVIDU

De manager kan niet zonder visie, de visie kan niet zonder leiderschap en de leider kan niet zonder leerling, maar ook niet zonder leerling te zijn.

De laatste fase in het SMART Management-proces omvat de balans tussen organisatie en individu. Deze balans stimuleert bij de medewerkers toewijding, betrokkenheid, vertrouwen en motivatie. Daarbij gaat het om een grote mate van compatibiliteit tussen de persoonlijke doelen van de medewerkers en de doelen van de organisatie bereiken om plezier en passie op het werk te stimuleren (zie figuur 11.1). De rol van de manager als coach is hiervoor van essentieel belang. Vandaar dat coaching en het SMART-competentieprofiel speciale aandacht krijgen in dit hoofdstuk.



Figuur 11.1: Balans tussen organisatie en individu.

11.1 Professie, passie en plezier

Als je geen energie haalt uit het werk, haalt het werk energie uit jou.

Gebrek aan passie en plezier op het werk resulteert vaak in het niet optimaal functioneren van managers en medewerkers. Dat leidt tot een van de grootste kostenposten binnen organisaties. Het hieraan gerelateerde verlies in Nederland wordt geschat op twaalf miljard euro per jaar. Niet optimaal functioneren heeft onder meer te maken met mentaal verzuim, stress, ruzies, wantrouwen en angst binnen de organisatie, onvoldoende zelfbewustzijn, zingeving en innerlijke betrokkenheid bij medewerkers. Mentaal verzuim is: aanwezig zijn op het werk, maar niet innerlijk betrokken zijn bij het werk vanwege gebrek aan zingeving, plezier en passie.

Enkele feiten op een rij, op basis van onderzoek in Nederland (Rampersad, 2008):

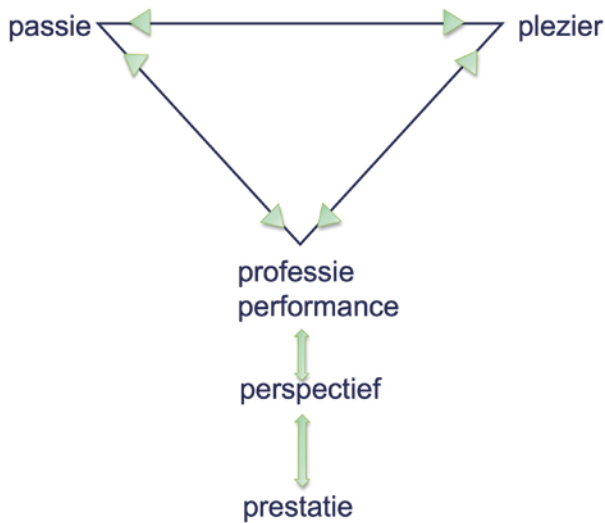
- Een organisatie met 100 medewerkers en 25% mentaal verzuim heeft een schadepost als gevolg van mentaal verzuim van minimaal 2,5 miljoen euro per jaar (NRC, 2004).
- 60-80% van alle ziekteverzuim heeft niets te maken met ziekte, maar met gedrag, demotivatie, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid (NRC, 2004).
- Medewerkers geven aan dat 10-15% van hun capaciteit onbenut blijft (NRC, 2004). Ze besteden veel tijd aan bijvoorbeeld dagdromen, uit het raam staren, roddelen en kletsen met collega's, computerspelletjes op internet, koffie drinken en ruzie maken.
- De maatschappelijke kosten veroorzaakt door psychische problemen op het werk worden op 4,7 miljard euro per jaar geschat (Instituut Werk & Stress)
- Verzekeraars ramen de kosten van ziekteverzuim door stress op 3-6 miljard euro (PWNet, 2006).
- Slecht functionerende medewerkers kosten Nederland zo'n 7 miljard euro per jaar (SHL, 2006).
- Een manager besteedt gemiddeld 30% van zijn tijd aan conflicten oplossen (ruzie op het werk). TNO Arbeid becijferde in 2004 dat jaarlijks 60.000 tot 100.000 mensen zich ziek melden wegens een conflict.

- Twee derde van alle functioneringsproblemen is te wijten aan een verstoorde verhouding tussen werknemers. Gemiddeld 10% van de loonkosten is hieraan te wijten.

Veel managers blijken het belang van passie en plezier op het werk niet te beseffen en laten kansen liggen. Zo blijkt uit onderzoek dat meer dan de helft van alle werknemers in Nederland wel eens van organisatie of baan is veranderd door toedoen van het gedrag van hun manager en door gebrek aan zelfontplooiing. Vooral mensen van de Y-generatie worden hoofdzakelijk door zelfontplooiing gemotiveerd. Uit onderzoek van detacheringsbureau Accountemps onder 1765 HR-managers (Intermediair, 2006) blijkt het volgende:

- 37% van de jongeren vindt een carrière- en ontwikkelingsprogramma binnen een bedrijf de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde.
- 51% van de onderzochte populatie (1.765 HR managers) vindt het gebrek aan zo'n programma de belangrijkste reden om een bedrijf te verlaten, gevolgd door onvrede met het salaris (39%) en een slechte balans tussen werk en privé (12%).

Balans tussen de ambitie van de organisatie en die van het individu is noodzakelijk, omdat die de mogelijkheid tot zelfontplooiing biedt. En omdat mensen niet met toewijding werken en geen energie besteden aan iets waarin zij niet geloven of waar ze niet achter staan. Als er een effectieve overeenstemming is tussen hun interesses en die van de organisatie, of wanneer hun waarden en die van de organisatie op één lijn zitten, zullen zij innerlijk betrokken zijn en met meer toewijding werken om de organisatiedoelen te realiseren. Identificatie met de organisatieambitie is voor hen de belangrijkste drijfveer om zichzelf actief toe te wijden aan de organisatiedoelen en hun potentieel te maximaliseren. Wanneer hun persoonlijke ambitie (zie hoofdstuk 7) in harmonie is met de organisatieambitie (zie hoofdstuk 3) en in de waarden en belangen van beide geïntegreerd zijn, zal de performance van hun professie hoger zijn. Werk doen dat gerelateerd is aan je persoonlijke ambitie, is immers opwindend en biedt leermogelijkheden. De nadruk ligt hier op intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is aangenaam en komt van binnenuit; de meeste mensen doen iets omdat zij ervan houden dat te doen, wat ten goede komt aan passie en plezier op het werk. Dit biedt weer perspectief en beïnvloedt jouw prestaties en die van de organisatie in positieve zin (zie figuur 11.2).



Figuur 11.2: Professie-passie-plezier-model.

Je hebt passie voor iets als je daarvan houdt. Als je er aanleg voor hebt en anderen dat zien, als je er een deel van je leven aan wilt wijden er echt goed in wilt worden, als je hiervoor het beste uit jezelf wilt halen en liefde hebt ontwikkeld. Zo is mijn werk altijd mijn passie geweest, omdat ik van mijn werk houd. Daarom ben ik daarin zo succesvol (zie onderstaand kader).

Houden van

Houden van je vak
 Houden van je werk
 Houden van je organisatie
 Houden van je collega's
 Houden van je medewerkers
 Houden van je klanten
 Houden van ...
 Het begin van ontwikkelen
 Het begin van tevreden en gelukkig zijn
 Het begin van de kracht om door te zetten
 Het begin van succes!



Passie in je werk is een van de basiselementen om met plezier te werken aan je professie. Passie en plezier in je werk zijn vaak de kurk waarop je kunt drijven en waarmee je steeds weer de moed verzamelt om er tegenaan te gaan, teleurstellingen te verwerken en successen te creëren. Uit eigen recent onderzoek blijkt dat passie in de zorg in Nederland in alle lagen voorkomt. Zowel bij de medewerkers die pas in het vak zitten als bij de medewerkers die al geruime tijd hun werk doen en bij degenen die een andere werkkring hebben gezocht. De hoofdconclusies van dit onderzoek (Kikken & Lenssen, 2009):

A. Passie in de zorg wordt bepaald door:

1. Doelgroep en de dankbaarheid die hieruit voortvloeit.
2. Het vak zelf en de ontwikkelingen daarbinnen.
3. Eigen ontwikkeling.
4. Werksfeer en communicatie.
5. Stimulering door leidinggevende.

B. Waardoor wordt geknaagd aan de passie?

6. Te weinig tijd voor cliënten door te veel indirecte werkzaamheden.
7. Te veel bureaucratie.
8. Te weinig begeleiding/coaching in het werk.
9. Te weinig carrièremogelijkheden.
10. Werksfeer.

Passie voor wat je doet, bepaalt mede je performance. Wanneer je continu met liefde, passie en plezier werkt aan je professie, ga je hierin beter presteren en perspectief creëren voor jezelf en anderen, zowel op de kortere als op de langere termijn. Hierbij is een belangrijke taak weggelegd voor de lijnmanager. Deze zal zijn medewerkers moeten stimuleren om hun persoonlijke ambitie, doelen en verbeteracties te formuleren, hen helpen deze te implementeren en hen helpen zich te bezinnen op de balans tussen hun eigen ambitie en die van de organisatie. De leidinggevende dient hierbij als een coach en vertrouwenspersoon van de medewerker te fungeren. Dit vereist vertrouwen, open communicatie en een voorbeeldrol van de manager.

Een sfeer van vertrouwen is van essentieel belang, omdat er ook gepraat wordt over waarden, wederzijdse belangen en ambities. De manager dient voor dit balanceringsproces zijn medewerkers effectief te coachen bij de formulering en implementatie van hun persoonlijke ambitie, doelen en verbeteracties (zie hoofdstuk 7). Op deze wijze geef je op gestructureerde wijze aandacht en warm-

te aan je medewerkers. De ervaring leert dat dit bijdraagt tot meer passie en plezier op het werk en dus tot een hogere performance. Ter illustratie van het voorgaande het vogeltjesverhaal.

Het vogeltjesverhaal

Alles begint met houden van. Als je niet houdt van je vak, organisatie, medewerkers, collega's en jezelf, kun je het vergeten. Hoe wil je dan bewerkstelligen dat er nieuwe ideeën en nieuwe ontwikkelingen ontstaan en dat medewerkers zich ontwikkelen? Het nieuwe leven komt doorgaans voort uit houden van. Als je naar deze twee parkieten kijkt, weet je dat daar iets gebeurt. En zeg nou zelf: wat is er nog mooier dan verliefd zijn op en houden van? Zo kijk ik naar mijn dierbaren, mijn vak, mijn klanten en de medewerkers van mijn klanten. En iedere keer wanneer ik bespeur dat we iets meer hebben met elkaar dan alleen maar technische communicatie en een technische relatie, merk ik dat er dingen gebeuren waaraan je allemaal plezier beleeft.



Dat laat ik hier zien door een aantal struisvogeleieren. Deze eieren zijn voor mij synoniem met ideeën, medewerkers en business die nog onontgonnen zijn en als het ware nog in het ei zitten. Je weet niet wat erin zit, maar je weet wel dat er iets uit kan komen, hoewel nog niet wat. Als manager heb je de neiging om je ongeduld niet te kunnen bewaren. En nieuwsgierig als we zijn, willen we vaak het ei openmaken om te kijken wat erin zit. Maar de natuur straft dit onverbiddelijk af. Alles wat je openmaakt voordat de natuur dat zelf doet, is dood. Wat moet je dan wel doen als manager? Juist alleen warmte geven en toevoegen, net zoals dat gebeurt in de natuur. Zorgen dat die warmte gelijkmatig verdeeld wordt over de eieren, wat betekent dat je ze soms ook moet verleggen. Het gaat er hier dus om dat je de eieren warmte en aandacht geeft en de kans zichzelf te ontwikkelen.



En wat je dan ziet, houd je niet voor mogelijk. De vogeltjes die honger hebben, bikelen zich langzaam door de schaal heen en roepen: 'Hé, ik ben er, ik heb honger.' Maar dat kunnen ze pas nadat ze verpopzakt ontwaakt zijn, schuchter om zich heen



hebben gekeken en alle moeite hebben gedaan om met hun laatste krachten uit het ei te kruipen en dan hun eerste pasjes te doen.

Managers kunnen daar niet tegen. Alle eieren moeten in één keer uitkomen. Als dat niet lukt, zetten ze er een broeilamp op. Ze zullen verdorie allemaal in één keer moeten uitkomen. Nee, zegt de natuur. En je ziet dat uit een heel nest eitjes het ene vogeltje al parmantig rondstapt, het andere nog half in het ei zit en weer een andere nog helemaal in het ei zit. En sommige eitjes komen helemaal niet uit, omdat het prille leven erin het niet gehaald heeft. Gaat het niet net zo met een nest vol (nieuwe) medewerkers? Wat kunnen managers hieruit leren? Je kunt niet alles beheersen en alles zo laten uitkomen zoals jij dat wilt. De natuur speelt daarin haar eigen rol.

Nu liggen daar alle uitgekomen vogeltjes in het nest. Wat zijn ze naakt. Ze schreeuwen van de honger, het ene vogeltje nog harder dan het andere. Toen ze nog in het ei zaten, hoefde je ze alleen maar aandacht en warmte te geven, nu moet je ze ook nog voeren. Je hebt het er maar druk mee, ook met voer voor ze naar het nest slepen. Dat redt je soms niet in je eentje en je vraagt dan ook aan je partner of hij je bij dit karwei wil helpen. Samen vlieg je heel wat op en neer. En een van de twee bewaakt het nest. Want er zijn voortdurend kapers op de kust die jouw vogeltjes wel lusten. Kijk maar in de praktijk hoeveel jonge medewerkers uit het nest geplukt worden. Sommige ouders zijn heel slim en laten hun jongen opvoeden in het nest van een ander ouderpaar. In feite gebeurt dat in ons vak ook. De jonge medewerkers worden vaak meer opgevoed door de klanten met wie ze werken dan door hun oorspronkelijke ouders.



In het nest is het een drukte van belang, zeker wanneer de jongen snel beginnen te groeien. Bij sommige jongen staan de bekjes voortdurend open, ze schreeuwen van de honger. In de natuur krijgen de hardste schreeuwers vaak het meest.



En zij die zich niet of niet hard genoeg roeren, moeten het met de restjes doen. De broertjes en zusjes zitten daar niet mee. Als het aan hen ligt, krijgen ze helemaal niets, die mankepootjes. En je ziet dan ook vaak dat onder het nest op de grond af en toe een dood vogeltje ligt, eruit gegooid door zijn broertjes en zusjes.

En dan komt het moment dat de eersten uit het nest voorzichtig om zich heen kijken en zelf willen vliegen, zelf hun eten willen zoeken/vangen. Een fantastisch moment. Je kunt in de natuur zien dat dat een tijd is van vallen en opstaan. Een tijd



→ die veel zorgen met zich meebrengt voor de ouders. Je kunt ze niet meer veilig beschermen in het nest. En als je er meer hebt, word je helemaal gek, want dan fladderen ze ook nog allemaal verschillende kanten op, terwijl buiten verschillende gevaren op de loer liggen. En ja, je voelt je verantwoordelijk, dus je wilt ze beschermen. Maar soms willen de jonge vogeltjes dat niet. Ze onderkennen niet altijd het gevaar, zijn niet in staat om alleen voor zichzelf te zorgen en zijn nog niet zo handig om zelf voer te vinden. Ook daarvoor moeten de ouders nog zorgen. Ze hebben het er maar druk mee en vliegen dan ook heel wat af. Doodmoe worden ze ervan, maar ze zijn apetrots wanneer ze hun jongen langzaam volwassen zien worden.

Je vraagt je af waarom ze een jaar later opnieuw aan dat hele gedoe willen beginnen. Eerst die pijnlijke bevalling van de eitjes, daarna de zorg om ze warm te houden en de angst en spanning vanwege de vraag of er wat in zit, en vervolgens het hele groei-proces. Waarom doe je dat in godsnaam? Juist, voor de continuïteit van de soort. Je wilt op de langere termijn er nog zijn, ook al ben jij er zelf niet meer. En in de praktijk betekent dat dat je al die sores voor lief moet nemen.

Daan is er dat fantastische moment waarop het jong zo krachtig is dat het volledig voor zichzelf kan zorgen. Zie hem vliegen. Hoe mooi, hoe prachtig, hoe krachtig. Daarvoor heb je het gedaan. De ander is nu zelfstandig en kan nu ook gaan zorgen voor zijn eigen nest. Dat is toch een moment om zo op trots te zijn dat je er bijna van naast je schoenen gaat lopen. Maar het is ook een moment van pijn, van loslaten en van niet helemaal zeker weten wat er gaat gebeuren. In organisaties zie je dit fenomeen heel vaak. Je bent als manager dan erg teleurgesteld. Dit moet je vermijden, omdat het juist jouw taak is de ander te helpen op zijn nieuwe plek.



Gedraag je als manager zoals in de vogels in de natuur. Geef warmte aan je medewerkers en hun talenten, ideeën, oplossingen. En je zult zien dat ze één voor één uitkomen en groot worden, alleen niet allemaal en zeker niet tegelijkertijd. Is dit niet de basis van passie en plezier op het werk? Warmte geven is niet meer voldoende, je moet als manager ook voeden. Voed niet alleen de zwakken, maar juist ook degenen die erom vragen. Het zijn niet de 'ouders' die de zwakken uit het nest stoten, maar hun broertjes en zusjes.



Als je dit verhaal leest en de plaatjes bekijkt, in welk verhaal en plaatje of in welke fase van ontwikkeling zit jij nu?

Hoe creëer je balans tussen organisatie en individu?

Een balans creëren tussen organisatie en individu betekent dat de directe leidinggevende (de lijnmanager) de medewerker effectief coacht in een sfeer van vertrouwen, waarbij de manager:

- als vertrouwenspersoon van de medewerker fungeert, eerlijke feedback geeft, effectief luistert en warmte en aandacht biedt;
- de medewerker helpt bij de formulering en implementatie van zijn persoonlijke ambitie, doelen en verbeteracties (zie hoofdstuk 7);
- de organisatieambitie (zie hoofdstuk 3) met de medewerker deelt.
- De medewerker helpt zich te bezinnen op vragen als:
 - Sluit je persoonlijke ambitie aan op de gemeenschappelijke ambitie van de organisatie?
 - Moet jouw ambitieniveau of dat van de organisatie misschien omlaag worden geschroefd?
 - Komen jouw belangrijkste waarden en normen in de organisatieambitie tot hun recht?
 - Bestaat er een win-winsituatie tussen jouw eigen belangen en die van de organisatie?
 - Welke vaardigheden heb je nodig om een steunpilaar van de organisatie te zijn en hierdoor de organisatieambitie te verwezenlijken?
 - Zijn jouw ontwikkelingsverwachtingen en die van de organisatie op elkaar afgestemd?

In de volgende paragraaf ga ik nader in op de rol van de manager als coach.

11.2 Manager als coach

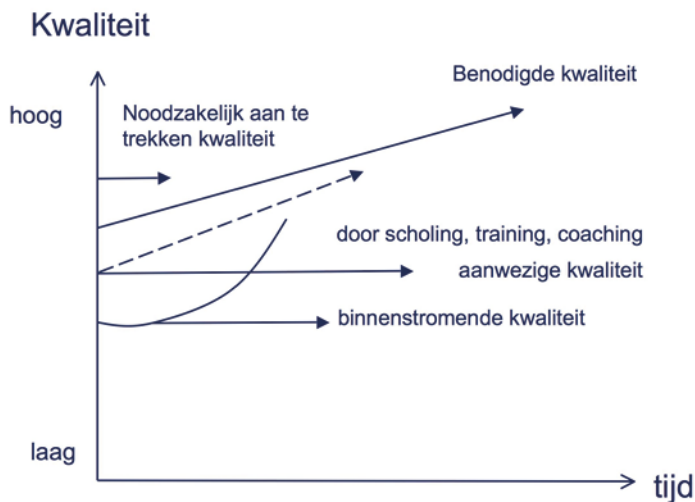
Niet iedere coach is een manager, maar een manager behoort wel een coach te zijn.

Het helpt manager en medewerker als er gecoacht wordt aan de hand van een competentieprofiel (competentie profiel) alsmede helder coachingsdoelen en een daaraan gekoppeld coachingsplan. (voor meer informatie zie *Smart resultaat- en functiegericht coachen*, Lenssen 2009) In het coachingsplan is tevens opgenomen de ondersteuning die de medewerkers van manager of derden mag verwachten.

Bij het coachen gaat het er primair om middels coaching de medewerker op een hoger plan te krijgen, te ontwikkelen. Dat kan zowel op het terrein van kennis, vaardigheden, attituden als ook het concreet realiseren van project of outputdoelen.

Manager en medewerker dienen open en eerlijk in het proces te zitten. Zowel de behaalde tussentijdse resultaten, ontwikkelingen, effecten van getoond gedrag, als mede de te vernemen vervolgstappen dienen aan de orde te komen. Coachen is geen adhoc maar een continu leerproces gericht op het voortdurend ontwikkelen van de kwaliteit van de organisatie en medewerkers.

Coachen is voor mij een manier om het maximale uit een medewerker te halen, waardoor die optimaal in en ook buiten een organisatie kan functioneren. Voor coaching is het ook belangrijk te letten op de kwaliteit van de ingestroomde medewerker. In de praktijk kom ik vaak tegen dat de manager voordat hij de medewerker aanneemt, te weinig stilstaat bij de benodigde kwaliteit van de medewerker op het gebied van onder meer kennis, ervaring, vaardigheden, attitude, ambitie en groeipotentieel (zie figuur 11.3). Uit figuur 11.3 blijkt dat een organisatie zich hierdoor in een moeilijke situatie manoeuvreert. Naarmate de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt, is de organisatie geneigd meer concessies aan de kwaliteit van de instroom te doen.



Figuur 11.3: Noodzaak tot de te ontwikkelen en aan te trekken kwaliteit (Lenssen, 1998).

Scholing, training en coaching zijn voorbeelden van instrumenten die helpen de medewerkers te ontwikkelen. Naarmate grotere concessies worden gedaan aan de vereiste kwaliteit van de instromende medewerker, zal de druk op de bestaande populatie medewerkers en de inspanningen op het terrein van scholing, training en coaching alleen maar toenemen. Wanneer een medewerker niet beschikt over de vereiste kennis, kan daaraan door scholing veel gedaan worden. Mist de medewerker de benodigde ervaring, dan kan de manager daaraan veel doen door daarop bewust te sturen. Mist de medewerker de vaardigheid, dan kan daaraan door training on the job en coaching veel gedaan worden. En mist de medewerker in sommige opzichten de gewenste houding, dan kan daarvoor door coachen positieve resultaten bereikt worden.

Positieve resultaten boeken voor dit alles is alleen mogelijk wanneer de medewerker voldoende potentieel bezit en wil veranderen, de manager de medewerker in de gelegenheid stelt zich te ontwikkelen en de manager de medewerker effectief kan coachen.

Bij het coachen van medewerkers van organisaties die mij als coach inschakelen, neem ik veelal de volgende zaken in ogenschouw:

- De ambitie van de organisatie.
- De manager van de te coachen medewerker.
- De organisatiecultuur.
- De visie van de manager op de medewerker en zijn functie.
- De ambitie van de medewerker en zijn visie op de organisatie en zijn eigen functie.
- De te realiseren persoonlijke en organisatorische doelen.
- De kennis/vaardigheden/attitude van de medewerker.
- De leerstijl van de medewerker.
- De stijlcomponent van zijn manager.
- Mijn eigen stijlcomponent/kennis/vaardigheden en of deze wel of niet aansluiten bij de medewerker.
- Op welke fronten de medewerker gecoacht moet worden.

Verder houd ik hierbij ook rekening met: zijn vakgebied, manier van optreden in de organisatie, privéaangelegenheden en psychische aspecten.

Wat je als manager met het coachen van de medewerker wilt bereiken, is:

- de medewerker motiveren en hierdoor zijn arbeidsproductiviteit verhogen;
- het verantwoordelijkheidsgebied van de medewerker vergroten;
- de kwaliteit van de medewerker en daardoor ook de kwaliteit van de werkprocessen en de klantgerichtheid verhogen;
- de producten en dienstverlening verbeteren;
- de medewerker meer lol geven;
- de medewerker het gevoel geven dat er iemand achter/naast hem staat, dat hij een mens is en hierdoor een bijdrage kan leveren aan de organisatie en haar doelstellingen.

Belangrijke voorwaarden voor effectieve coaching (Lenssen, 2000):

- Met betrekking tot de medewerker: vertrouwen in de coach, de wil om aan jezelf te werken, de mate van ambitie, openheid en eerlijkheid, tijd en inzet, resultaatgerichtheid.
- Met betrekking tot de coach: goed kunnen luisteren, lol hebben in het coachen, vertrouwen hebben in de medewerker en zijn mogelijkheden, de wil om aan een ander te werken opdat deze succesvol kan zijn, de ambitie om eruit te halen wat erin zit, integriteit, tijd vrijmaken voor coaching, vasthoudendheid, het vermogen tot zelfreflectie hebben, vaardigheden hebben om het coachingsproces te sturen, resultaatgerichtheid.

Om een goede coach te zijn is het verder van belang de volgende stappen te zetten:

- Je moet de organisatieambitie kennen en kunnen vertalen naar het verantwoordelijkheidsgebied van je medewerker.
- Je moet kennis hebben van de producten, diensten, markt en organisatie-systemen.
- Je moet mensenkennis hebben.
- Je moet inzicht hebben in de manier waarop je door coachen doelen bereikt.
- Je moet zorgen voor een vertrouwensrelatie met je medewerker.
- Je moet de vaardigheden ontwikkelen die aansluiten bij de medewerker.

Enkele effecten die je hierdoor bereikt:

- Beter functioneren van organisatie en medewerkers.
- Meer lol in hun werk, meer flexibiliteit.
- Nieuw perspectief voor de medewerker en de organisatie.
- Zelfsturende medewerker/zelfsturend team.
- Meer tijd en ruimte voor de manager en een hogere performance vanwege betere/soepelere communicatie.
- Betere kwaliteit en service.
- Hoger rendement.
- Lager ziekteverzuim.

Enkele opletpunten bij het coachen op kennis en vaardigheden:

- Wat is het gewenste niveau m.b.t. de verschillende kennis en vaardigheden competenties en op welk niveau zit de medewerker. Hieruit vloeien als het ware de te realiseren doelen?
- Wat is zijn persoonlijke ambitie?
- Welke leerstijl is voor de medewerker het succesvolst?
- Hoeveel tijd hebben coach en medewerker nodig om het gewenste niveau te realiseren?
- Stel een ontwikkelingstraject samen, bespreek dit met de medewerker, geef opdrachten, controleer de resultaten, geef gepaste feedback, blijf motiveren en stimuleren en stel afhankelijk van de resultaten het traject eventueel bij.

Enkele opletpunten bij het coachen op attitude (Lenssen, 2009):

- Geef aan wat de waarden en normen van de onderneming zijn en hoe belangrijk die zijn voor de organisatie.
- Analyseer het gedrag van de medewerker en de effecten daarvan.
- Laat hem die zien en geef zo nodig ook de grenzen van het toelaatbare aan.
- Bewerkstellig hiervoor een gelijke perceptie.
- Stel samen de te coachen doelen en coachingsmethode vast.
- Bewaak het gedrag en de vorderingen.
- Stuur bij waar nodig, motiveer en inspireer.

Wie zijn mijn coaches geweest en wat heb ik hieruit geleerd?

Bij mijn eerste werkgever, DSM, werd heel veel aandacht besteed aan mensen

opleiden. Vereisten bij DSM waren weten hoe procestechnologische processen in elkaar zitten en de chemie, machines en instrumenten begrijpen en die later kunnen toepassen. Mijn baas was mijn coach. Hij keek hoofdzakelijk naar mijn kennis en vaardigheden en de vorderingen daarin. Met betrekking tot mijn attitude keek hij alleen of deze afweek van het gangbare. Loyaliteit, en in zekere zin ook onderdanigheid, stond voorop. Het ondernemende werd niet echt gewaardeerd, tenminste niet wanneer het niet direct te maken had met kennis vermeerderen.

Bij Macintosh had ik te maken met een bedrijf waar het voor een groot deel aankwam op je persoonlijke inzet. Coachen had hier vaak de vorm van instructies krijgen. Stonden die bij DSM allemaal op papier, bij Macintosh was het meer een mondelinge aangelegenheid. Toch heb ik hier een aantal coaches gehad van wie ik veel geleerd heb. Mijn eerste baas bij Macintosh leerde me zo weinig mogelijk, want dan kon ik ook geen bedreiging voor hem vormen. Op deze afdeling werkte tot mijn geluk een ietwat oudere mevrouw, die me het vak voor een deel in de avonduren wilde uitleggen.

Mijn tweede baas gaf me de ruimte om de dingen te doen, want hierdoor kon hij veel van zijn werk delegeren. Dat was niet zijn stijl, maar hij had gewoon te veel werk. Mijn derde baas bracht mij een ijzeren discipline bij en liet me zien wat verantwoordelijk zijn betekende. Het vak moest ik grotendeels zelf leren en door derden te vragen mij daarbij te helpen. Voor mij is het een periode geweest waarin mij niet alleen de beginselen van een productiebedrijf en het managen daarvan zijn bijgebracht, maar ook een periode waarin collega's mij hebben laten kijken in hun eigen professionele keuken. Hierdoor kon ik mij op zeer korte termijn verbreden en kwam ik tot nieuwe ideeën en werkwijzen. Deze collega's waren ook mijn coaches.

Mijn vierde baas gaf mij eveneens vrijheid, maar om een heel andere reden. Hij was bang me te verliezen en stond me daarom toe mijn ambities waar te maken. Langzamerhand leerde ik een semiprofessionele organisatie te managen en verder te kijken dan mijn neus lang was. Ik leerde niet alleen doelen te stellen die ik wilde realiseren, maar ook visie te ontwikkelen. Dit lag niet zozeer aan mijn baas, maar aan mezelf, aan mijn wil om vooruit te komen. Mijn vijfde baas was echt bezig met mij te coachen. Hij geloofde dat ik verder kon komen en spoorde me aan weer te gaan studeren om op die manier een bredere theoretische ondergrond te krijgen. Deze baas hielp me het geleerde in de praktijk te brengen,

liet me de achtergronden van zaken zien en leerde me omgaan met verschillende meningen en stromingen in de organisatie. Elke dag waren we hiermee ruim een uur samen bezig. Ik heb toen ervaren dat coachen de baas veel tijd kost, een investering die zich pas op langere termijn terugverdient.

Een van mijn latere bazen hielp me mezelf verder te ontwikkelen. Hij haalde me uit de benauwende sfeer van mijn woonplaats en stuurde me regelmatig naar Amsterdam om daar klussen voor hem te doen. Ook liet hij me zien dat goed niet altijd goed genoeg is en dat je soms perfectie moet nastreven. Hij was voor mij niet de makkelijkste baas, ik heb hem vaak vervloekt. Maar achteraf gezien heb ik toch veel aan hem te danken. Daarna heb ik de weelde gehad diverse coaches tegelijkertijd te hebben, zowel in- als extern. De interne coach, een van de leden van de Raad van Bestuur van het bedrijf, heeft me geleerd wat het verschil is tussen gelijk hebben en gelijk krijgen en hoe dat werkt op hoog strategisch niveau. Ook de externe coaches hebben me laten zien dat veel parate kennis hebben niet altijd voldoende is om je doelen te bereiken. En dat beschikken over de juiste vaardigheden en de juiste condities creëren onontbeerlijk zijn.

Op basis hiervan heb ik het volgende geleerd (Lenssen, 2000):

- Je krijgt de coach die je verdient. Je zult vaak zelf op zoek moeten gaan.
- Je baas is niet altijd je coach, hoe graag je dat ook zou willen.
- Je coach is niet altijd in staat je op alle fronten bij te staan, omdat hij niet beschikt over de kennis en vaardigheden die jij op dat moment nodig hebt.
- Het is voor mij goed geweest dat ik ook coaches heb gehad van buiten het bedrijf, zij het dat deze allen de organisatie goed kenden en konden zorgen voor intern draagvlak.
- Het kan geen kwaad als je meer dan één coach tegelijkertijd hebt, maar je moet er dan wel voor zorgen dat je zaken meehelpt te onderscheiden.
- Samen word je er beter van, zowel jijzelf als de coach.
- In de verschillende fases van je leven heb je ook een andere coach nodig. Per fase zal de coaching op een andere manier gestalte moeten krijgen.
- Ik heb er zelf lol in gekregen om anderen te coachen.
- Coachen gaat op termijn niet alleen maar over je vak, maar over de hele brede context waarbinnen je je begeeft. Leren de contouren te zien waarbinnen zaken zich afspelen, kennis nemen van andere visies en denkbeelden,

leren zien dat er meer op deze wereld is en leren zien dat je horizon wel eens verder kan reiken dan jij en anderen gedacht hebben.

Al deze leerervaringen hebben geresulteerd in de ontwikkeling van het SMART-competentieprofiel, dat in de volgende paragraaf centraal staat. Tot slot van deze paragraaf in onderstaand kader een aantal knikkers met betrekking tot coachen.

Knikkers met betrekking tot coachen (Lenssen, 2007)

Om mensen te binden moet je ze juist loslaten

Het grote probleem voor menig coach is het moment waarop je zaken moet loslaten. Vaak zie je dat de coach zaken niet kan loslaten. Hij wil erbij blijven, aanwijzingen blijven geven, blijven sturen, terwijl de ander juist de ruimte wil krijgen om de dingen zelf vorm te geven. Wanneer je dat als coach niet in de gaten hebt, loop je de kans dat zaken zich tegen je keren.

Ik heb die fout in mijn leven verschillende keren gemaakt. Ik dacht dat ik moest blijven sturen. Ik moest nog vormen, de ander was in mijn ogen nog niet zo ver. Maar in alle gemoedsrust moet je je dan afvragen om wie het gaat: om jou of om de ander? In feite komt het er dan vaak op neer dat je in wezen nog met jezelf ligt te stoeien en dat je niet bij de ander bent. Soms voel je jezelf afgewezen en pak je het op als ondankbaarheid van de ander. Allemaal heel begrijpelijk, maar beslist niet goed te keuren. Wanneer je echter om je heen kijkt, zie je dit vaak gebeuren. Ik zou de coach niet de kost willen geven die juist, door te willen vasthouden, de ander van zich vervreemd heeft. Voor de ander is er bijna geen andere mogelijkheid om zich te bevrijden dan door weg te gaan.

Elk gesprek is een functioneringsgesprek

Beoordelingsgesprek, coachingsgesprek, functioneringsgesprek, een gewoon gesprek ... We proberen alles in een hokje te stoppen. Natuurlijk onderken ik dat er verschillen zijn, maar in mijn optiek zijn het te vaak gekunstelde verschillen. Managers en medewerkers raken erdoor in de war. De manager begint er op een gegeven moment agendatechnisch niet meer uit te komen, want hij moet alles van tevoren gaan plannen, voorbereiden en vastleggen. We gaan dan voorbij aan het feit dat elk

→
gesprek dat je met de medewerker hebt over zijn werk, een gesprek kan zijn dat de facetten van coachen in zich kan herbergen. Als manager moet je je ervan bewust zijn dat elk gesprek met je medewerker een kans is om te coachen en het op een leuke manier te hebben over zijn functioneren.

Kritische factoren hebben altijd met jezelf te maken

Als coach moet het tot je deskundigheden behoren om de te coachen persoon te laten ontdekken dat de kritische succesfactoren altijd in hemzelf gelegen zijn. Pas dan is hij in staat bewust aan de oplossing te werken. Anders krijg je te maken met symptoombestrijding en een trucje bedenken. De kans dat de ezel zich meermalen aan dezelfde steen gaat stoten, is dan levensgroot aanwezig.

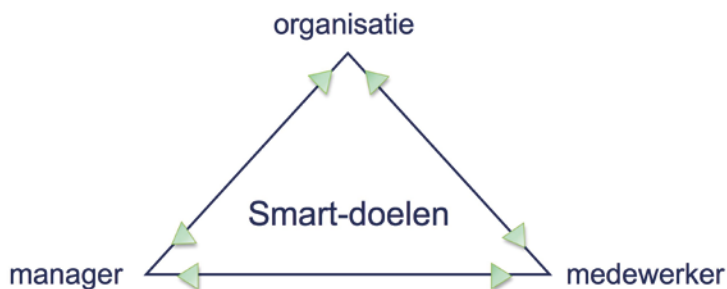
Wat men je wilt leren is interessant, wat men je niet leert is nog interessanter

Hiermee wil ik niet zeggen dat wat je niet geleerd wordt altijd a priori interessanter is. Ik wil hiermee ook niet zeggen dat de manager/coach zaken bewust achterhoudt en dat je achterdochtig op zoek moet gaan naar wat je schijnbaar is onthouden. Waarvan ik in de afgelopen decennia wel overtuigd geraakt ben, is het feit dat je verantwoordelijk bent voor je eigen nieuwsgierigheid en de bevrediging daarvan, en dat kun je niet altijd neerleggen bij de manager/coach. Je hebt zelf de verantwoordelijkheid om op zoek te gaan. Staat er niet ergens geschreven 'zoek en gij zult vinden'? Niet alles wordt je aangereikt. Het zoeken naar wat niet aan de orde is geweest en wat voor jou van toegevoegde waarde is, geeft een enorme kick als je het gevonden hebt en er ook nog wat mee kunt.

11.3 SMART resultaat- en functiegericht coachen

Als je niet wordt aangesproken op zaken, word je er op termijn op afgerekend.

Het SMART resultaat- en functiegericht coachen is een manier van werken die de medewerker, manager en organisatie dicht bij elkaar en bij de te realiseren doelen brengt (zie figuur 11.4). Het is een hulpmiddel bij balans creëren tussen organisatie en individu.



Figuur 11.4: SMART coachen.

Stappenplan in het proces van SMART resultaat- en functiegericht coachen:

1. Visie – waarden en normen



2. Smart doelen



2. Afdelingsvisie



4. Werkzaamheden – functies



5. Taken – verantwoordelijkheden – bevoegdheden – output



6. Kennis – vaardigheden – attitude



7. Coachingsprofiel



8. 'Meten'

Meetlat + vaststellen norm



9. Uitzetten coachingsroute/-plan



10. Uitvoering van coachingsroute/-plan



11. Evalueren bereikte resultaten en aan de hand hiervan bijstellen coachingsroute/-plan en of Smart doelen.

Vertalen in

Vertalen naar

Vertalen naar

Uit dit stappenplan blijkt dat, samen met de verantwoordelijke manager, vanuit de visie de vertaling naar de betreffende functie moet worden gemaakt. Vragen die hierbij centraal staan (als we een operationeel manager als voorbeeld nemen):

- Welke taken dient de operationeel manager te vervullen?
- Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden horen daarbij?
- Welke output dient de operationeel manager te realiseren?
- Dit dient in een tabel te worden weergegeven (zie het voorbeeld in figuur 11.5).

Taakgebied	Taken	Verantwoordelijkheden	Bevoegdheden	Output
1. visie	• mede ontwikkelen van organisatievisie, beleid, strategie en doelen • vertalen van de organisatievisie etc. naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied • zorgen voor draagvlak en uitvoering in eigen verantwoordelijkheidsgebied	• continu aandragen van kennis, ideeën, kengetallen om zodoende een bijdrage te leveren voor de organisatievisie • draagt er zorg voor dat de organisatievisie etc. door wordt vertaald naar eigen verantwoordelijkheidsgebied • creëren van draagvlak • het uitvoeren van en evalueren van resultaten	• het inwinnen van alle relevante informatie in- en extern • tot het aangaan van financiële uitgaven in deze tot € • het installeren van werkgroepen, houden van meetings en draagvlak te creëren/uitvoering te geven aan, etc.	1. half jaarlijkse rapportage m.b.t. organisatievisie, strategie, doelen etc. vanuit eigen verantwoordelijkheidsgebied 2. half jaarlijks aandragen van kennis, ideeën etc. m.b.t. organisatievisie 3. goedgekeurd doorvertalingsplan m.b.t. visie, beleid, strategie etc., voor eigen verantwoordelijkheidsgebied

Figuur 11.5: Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en output van de operationeel manager.

Om te kunnen voldoen aan de T-V-B-O (zie figuur 11.5) zal de medewerker, in dit geval de operationeel manager, moeten beschikken over de juiste kennis, vaardigheden en attitude. Deze worden bepaald aan de hand van de eerste functievertaling in taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en output (T-B-V-O). Per taak worden de vereiste kennis, vaardigheden en attitude (KVA) in specifieke/algemene termen aangegeven (zie figuur 11.6). Met betrekking tot de attitude is het aan te bevelen dit doorgaans voor de gehele functie aan te geven.

Taakgebied	Kennis	Vaardigheden	Attitude
1. Managen	- organisatiestructuur en functies - het primaire proces - kengetallen - managementtechnieken - leiderschapstijlen - vergader- en communicatietechnieken - personeelsbeleid/ arbeidsvoorwaarden - ontslagrecht - arbo, milieubeleid etc.	- het sturen van het resultaat door medew., middelen, tijd en doel op elkaar af te stemmen - het toepassen van methoden en technieken om het primaire proces te sturen, beheersen en verbeteren - het signaleren van probleemgebieden en door inventarisatie en analyse tot de juiste prioriteiten en besluiten te komen etc.	- resultaatgericht/ ondernemend - samenwerkingsgericht zijn - ontwikkelingsgericht zijn - klantgericht zijn - kwaliteitsgericht zijn - communicatief zijn etc.

Figuur 11.6: Vereiste kennis, vaardigheden en attitude van de operationeel manager.

Vervolgens wordt aan de hand van de T-B-V-O en KVA, samen met de leidinggevende, het competentieprofiel samengesteld. Daarbij wordt gebruikgemaakt van het profiel in figuur 11.7.



Figuur 11.7: Competentieprofiel.

Het competentieprofiel bevat de kennis-, vaardigheden- en attitudeaspecten die de essentie van de functie bepalen. Per coachingsaspect wordt vervolgens met de leidinggevende de wenselijke norm vastgelegd aan de hand van een van tevoren samengestelde meetlat per aspect (zie figuur 11.8).

Wanneer de medewerker voldoet aan de gestelde normen per coachingsaspect, kan men er zonder meer van uitgaan dat hij zijn functie op de juiste wijze vormgeeft. Hieronder een tabel van de verkorte meetlat.

Tabel 11.1: Verkorte meetlat		
Kennis	Vaardigheden	Attitude
1. Theoretische kennis ontbreekt geheel of grotendeel	Geen ervaring aanwezig	Aversie
2. Kennis is nog gering en te weinig ervaring, heeft nog veel steun/sturing nodig (leerling)	Weinig vaardigheid, heeft nog steun/sturing nodig	Attitude zwak ontwikkeld, veel steun/sturing nodig
3. Past kennis onder normale omstandigheden juist toe. Heeft bij 'storm' nog ondersteuning nodig (gezel)	Is onder normale omstandigheden vaardig te noemen	Kan met deze attitude goed functioneren
4. Is zo goed op dit onderdeel dat hij continu verbeteringen kan aanbrengen (meester)	Is zeer kundig op dit onderdeel	Heeft attitude zeer sterk 'ontwikkeld'
5. Helpt collega's op dit onderdeel vakbekwaam te maken (meester coach)	Idem	Idem

Onderstaand kader toont een voorbeeld van een uitgewerkte visiemeetlat.

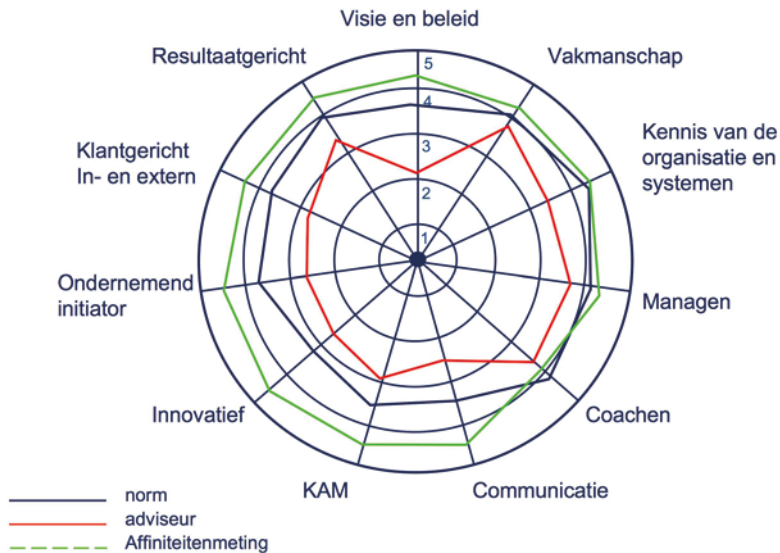
Voorbeeld van een uitgewerkte visiemeetlat

1. Weet niet of nauwelijks wat de visie van de organisatie inhoudt, of onderschrijft deze in haar geheel of grotendeels niet.
2. Is onvoldoende in staat de visie van de organisatie voor zijn/haar werkgebied door te vertalen en heeft hierbij nog veel steun nodig.
3. Is onder normale omstandigheden in staat de visie van de organisatie voor zijn/haar werkgebied te vertalen en uit te dragen en stuurt hier de medewerkers en werkprocessen zodanig aan dat de visie ook wordt gerealiseerd voor zijn/haar verantwoordelijkheidsgebied.
4. Is in staat aan de hand van de organisatiecriteria een eigen visie te ontwikkelen en te realiseren en af te stemmen met directie en collega's. De invulling is zodanig dat de afdeling en organisatie-performance aanzienlijk verbeterd worden.
5. Neemt initiatieven met collega's om tot een gezamenlijke organisatievisie te komen, mobiliseert hiervoor draagvlak in de organisatie en weet te bewerkstelligen dat op elk niveau in de organisatievisie ontwikkeld en geïmplementeerd wordt.

Voor de leidinggevende en medewerker, die op basis van het voorgaande nu volledig op de hoogte is van de inhoud van de functie, is het zaak om vervolgens te toetsen/in te schatten waar de medewerker staat in het competentieprofiel. Omdat het geheel visueel vastgelegd wordt, kunnen de manager en medewerker in één oogopslag zien hoe de vlag erbij hangt. Figuur 11.8 toont het volledig ingevulde competentieprofiel van de operationeel manager.

Wanneer je nu naar de rode lijn in figuur 11.8 kijkt, zie je dat de afstand tot het normprofiel (blauwe lijn) wel erg groot is op sommige aspecten. Kijk je daarentegen naar de groene stippellijn die uit de affiniteitsmeting (uit de test die de kandidaat gemaakt heeft) naar voren komt, dan valt het op dat deze op som-

mige plekken zelfs boven de norm uitkomt. In de praktijk heb je dan veelal te maken met een jonge kandidaat die nog onvoldoende in zijn vak is ontwikkeld (rode lijn), maar wel veel affiniteit heeft met de verschillende aspecten van het competentieprofiel (groene lijn). Wanneer ik zo'n iemand moet coachen, heb ik in elk geval de zekerheid dat de ambitie er is en - zoals ik hier kan zien - ook de affiniteit met het onderwerp en de kwaliteit. Dit biedt dus zonder meer perspectief.



Figuur 11.8: Volledig ingevulde competentieprofiel van de operationeel manager.

Op basis van het voorgaande dient nu een coachingsplan te worden opgesteld. In onderstaand kader is aangegeven waaraan dit plan moet voldoen en wat de te volgen procedures zijn (Lenssen, 2007).

Waaraan moet het coachingsplan voldoen?

1. Duidelijke omschrijving van waar iemand nu zit aan de hand van het competentieprofiel en aangeven waarom je dat zo ziet. Gebruik hiervoor de meetlat. Waar wil/moet je samen naartoe en waarom?

-
2. Heb samen een eenduidig beeld van de onderwerpen van coaching (wat?), het doel (wanneer tevreden?), de wijze waarop, hoe, wanneer en wie.
 3. Geef per aspect stappen aan met betrekking tot op welke wijze je de (nog) ontbrekende kennis, vaardigheden, ervaring en attitude gaat wegwerken, wie je gaat ondersteunen, hoeveel tijd je gaat investeren in wat, wanneer wat bereikt moet zijn, op welke wijze je de voortgang gaat bewaken, hoe je zaken gaat terugkoppelen en hoe je tussentijds bijstuurt.

De te volgen procedure voor de medewerker

1. Uitleg aan medewerkers over functie en competentieprofiel, opzet en doelstellingen en de te volgen procedure.
2. Nodig de medewerker persoonlijk uit: tijdstip, doel, duur van gesprek.
3. Voer het gesprek en maak afspraken.
4. Coachen: volg de medewerker, leg de resultaten vast en bespreek die.
5. Evaluatie.
6. Bijsturing (eventueel).

De te volgen procedure voor het functionerings-/coachingsgesprek

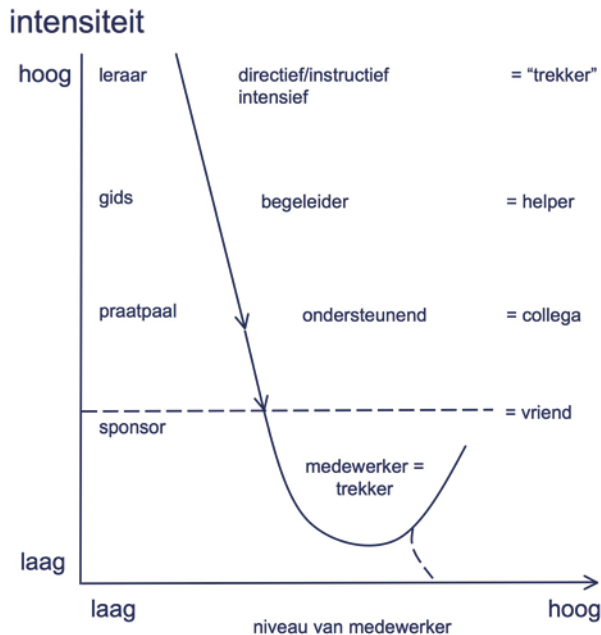
1. Opening: toets het doel, inbrengmogelijkheid, agendapunten, op gemak stellen.
2. Gesprek: vertrek vanuit gemaakte afspraken, geef per aspect de stand van zaken aan (vanuit het gezichtspunt van de leidinggevende), geef de gemaakte groei aan, geef de medewerker de gelegenheid zijn eigen inschatting te geven, bespreek zakelijk de eventuele perceptieverschillen, hanteer hierbij het competentieprofiel, de vastgelegde normen en de meetlat en de door jou als manager ingeschatte stand van zaken per aspect aan de hand van exacte gegevens en feiten.
3. Maken van afspraken: zet samen met de medewerker de nieuwe doelen uit, geef aan op welke wijze de medewerker ondersteuning ontvangt bij deze doelen realiseren, geef aan op welke wijze de resultaten gevolgd worden, leg alles goed vast, toets of beide partijen hetzelfde verstaan onder de gemaakte afspraken.

Wens elkaar succes met de bereikte resultaten/afspraken.

De coach dient dus de juiste coachingsvaardigheden te hebben om de medewerker effectief te kunnen coachen. De belangrijkste vaardigheid is dat je jezelf goed kent en dat je je bewust bent van jouw persoonlijke ambitie (zie hoofdstuk

7). Zoals we al gezien hebben bij situationeel managen, zal de ervaren manager zijn stijl aanpassen aan de situatie. Maar in de praktijk zie je vaak dat de manager een voorkeursstijl hanteert en ongeacht de situatie deze stijl wil toepassen. Het is goed om dit van jezelf te weten, omdat je succes als coach mede afhankelijk is van het feit of je afhankelijk van de situatie de juiste stijl of coachingsrol kunt toepassen.

Ik onderken een aantal fases in een coachingstraject waardoor ook de rol van de coach bepaald wordt. Figuur 11.9 geeft aan dat naarmate de coaching vordert niet alleen de rol van de coach verandert, maar ook de intensiteit van de coaching. Ook laat het zien dat naarmate de medewerker zelf de coaching stuurt en daarin zelf meer energie en tijd steekt, het proces van 'vakvolwassenheid' vordert, de intensiteit van de coaching voor de manager/coach afneemt en zijn rollen veranderen.



Figuur 11.9: De verschillende rollen bij het coachen (Lenssen, 2002).

In de eerste fase, waarin het directieve/instructieve de overhand heeft, hebben we te maken met de rol van leraar. De kenmerken van de leraar zijn: instrueert, draagt kennis over, verschaft inzicht, geeft aanwijzingen voor vaardigheden, is functiegericht.

In de tweede fase, waarin vooral de begeleiding en ondersteuning aan de orde komen, neemt de coach behalve de rol van leraar/manager de rol van gids op zich. De kenmerken van de gids zijn: wijst je de weg in de organisatie, brengt je op de hoogte van de gebruiken, waarden, normen en taboes, vertelt het hoe en waarom, laat de visie zien, legt deze uit en vertaalt die naar de functie van de persoon (vertaling in kennis, vaardigheden en attitude competenties).

In de derde fase is de coach praatpaal. De kenmerken van de praatpaal zijn: staat open voor de initiatieven van de medewerkers, luistert, spiegelt, geeft feedback, laat effecten zien, maar laat 'vrij' en spreekt aan, en is aanspreekbaar op het functionele en persoonlijke.

In de fase hierna komt de rol van de sponsor meer op de voorgrond. De kenmerken van de sponsor zijn: ziet de aanwezige en verborgen kwaliteiten, maakt de weg vrij voor succes en draagt bij aan loopbaanperspectief.

Als je als coach geluk hebt, bereik je de fase van vriend. Je bent daarin volledig gelijkwaardig aan elkaar, leert samen van dingen, geeft elkaar feedback, spart met elkaar, ondersteunt elkaar wanneer dat nodig is en bent samen op weg naar een nieuw perspectief.

Van de manager/coach wordt verwacht dat hij aan de verschillende rollen inhoud en vorm kan geven. Hij moet zich bewust zijn van de positie/situatie waarin de te coachen medewerker zich bevindt en moet weten hoe hij daarmee het best omgaat. Zelfreflectie door de manager/coach is hierbij ook van belang. Als je als coach niet de door jouw gewenste resultaten bereikt, ga dan na wat je wilt bereiken, vraag je af of de medewerker dat ook wil en sta stil bij het plan (zijn het de juiste stappen met de daaraan gekoppelde begeleiding en ondersteuning?) en hoe je als manager/coach in het proces zit. Ben je al vaker in deze situatie terechtgekomen? Schroom dan niet om zelf ook een coach in te schakelen die je kan helpen om meer zicht op jezelf te krijgen en je eigen blinde vlekken te ontdekken.

Ook zul je kennis moeten hebben van de competentie waarop de coaching gefocust dient te zijn. Wanneer de kennis over de te coachen materie geheel of gedeeltelijk ontbreekt bij de manager/coach, schakel dan een 'deskundige' in. Zeker wanneer dat zeer essentieel is voor het uitoefenen van de functie van de medewerker. Een deskundige kan je collega zijn of een van de medewerkers zelf. Blijf wel altijd sturen op het proces en de coördinatie. Verder zul je moeten

weten hoe de te coachen persoon in elkaar zit. Buiten het feit dat je als manager/coach zicht moet hebben op de nu-situatie met betrekking tot de functie-invulling door de betrokkene, is het ook noodzakelijk zoveel mogelijk zicht te hebben op de persoon zelf en op zijn privésituatie. Dit bepaalt vaak mede het wel of niet slagen van de coaching. Zaken waaraan je hierbij kunt denken:

- Wat is zijn achtergrond qua opleiding en werkervaring?
- Welke familieachtergrond heeft hij?
- Hoe zit zijn privésituatie in elkaar?
- Welke bezigheden heeft hij buiten het werk?
- Welke karakterstructuur heeft hij?
- Op welke wijze leert hij?

Ter illustratie van het voorgaande hieronder een verhaal over Onze Lieve Heer als coach en manager.

Onze Lieve Heer als coach en manager

Het is meer dan 35 jaar geleden dat ik het Nieuwe Testament heb gelezen. Naarmate ik langer en dieper in het managementadviesvak kwam te zitten, kwamen de beelden van wat ik vroeger in dit boek gelezen had steeds meer boven. Ik kwam telkens meer tot de ontdekking dat er in feite niet zo heel veel nieuws onder de zon is, dat zaken zich keer op keer herhalen. Zeer zeker op het terrein van de mens. Ik bedien me met verhalen uit het Nieuwe Testament, maar het hadden net zo goed de geschriften van Plato of iemand anders kunnen zijn. Maar misschien passen de verhalen uit het Nieuwe Testament wel het best bij mij en mijn eigen zienswijze op zaken.

Ook in deze uitleg van Onze Lieve Heer als coach en manager heb ik me laten inspireren door verhalen uit het Nieuwe Testament. Nadat Onze Lieve Heer met zijn verhalen, visie en gedachtegoed volle pleinen en weiden trok, groeide ook bij sommige toehoorders de behoefte om zich voor 'vast' aan te sluiten. Onze Lieve Heer had uit alle sollicitanten uiteindelijk een twaalfstal discipelen gekozen. Hij waarschuwde hen nog: 'Ik wil jullie alles leren, er veel tijd en energie in stoppen, lief en leed met jullie delen, maar jullie moeten daarvoor heel wat opgeven.'



→ In de loop der jaren heeft Onze Lieve Heer natuurlijk honderden, zo niet duizenden volgelingen gehad die zich graag bij Hem wilden aansluiten. Maar ook toen gold al dat er velen geroepen zijn doch weinigen uitverkoren. Hij deelde met zijn discipelen zijn visie, communiceerde er met hun zodanig en lang over dat het ook hun persoonlijke ambitie werd en zij begrepen wat van hen verlangd werd. Met eindeloos geduld nam Hij ze mee in zijn gedachtewereld en probeerde Hij hen op allerhande wijze inzicht te geven in zaken. De discussies waren niet van de lucht. Van alle kanten werden zaken bediscussieerd, wat ook nodig was om tot de kern te komen. Hij bracht in de praktijk wat Hij predikte, ook al waren hieraan soms zware persoonlijke consequenties verbonden. Hij bereidde hen stap voor stap voor op hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hij kende hen allen door en door. Wist wat er in hen omging. Kende hun zwaktes en hun sterktes.

Toch nam Hij allen zoals ze waren. Het persoonlijke 'ik' van eenieder heeft Hij volgens mij nooit willen veranderen. Als geen ander wist Hij ook dat uiteindelijk één van de twaalf zich niet geroepen voelde om tot het eind toe samen met Hem en zijn collega's de visie uit te dragen en het werk af te maken. Toch, ondanks dat Hij het heeft geweten, nam Hij geen maatregelen. Pas op het allerlaatste moment heeft Hij aangegeven dat één van hen het honk zou verlaten, en de betrokkene trok de schoen aan.

Ik zie hierin de coach en manager die:

- weet wat hij wil en daarvoor ook bergen wil verzetten en persoonlijke offers wil brengen;
- de mensen uiteindelijk zelf uitzoekt en ook test;
- de mensen om hem heen ook weet te boeien, te inspireren en de weg te wijzen;
- continu zaken van verschillende kanten voor hen belicht, zodat ze inzicht verwerven zonder de uitgezette lijnen te verloochenen; hen door angsten heen weet te leiden en hen iedere keer weer doet geloven in het positieve;
- gebruik weet te maken van hun talenten, maar ook henzelf gebruik laat maken van hun eigen talenten;
- niet de kant-en-klare antwoorden geeft, maar veeleer de vragen stelt waardoor de ander tot zijn antwoord komt;
- het niet in structuren zoekt, maar in de dialoog;
- ook aangeeft niet onfeilbaar te zijn en zich ook in mensen kan vergissen; weet wie het uiteindelijk niet zal redden, maar iemand daaruit zelf de consequenties laat trekken en voorkomt dat iemand de tijd krijgt om de hele groep aan te tasten;



- echter ook beseft wanneer je zelf als manager moet plaatsmaken, omdat de organisatie toe is aan nieuwe dingen, een nieuwe fase.

Je zou kunnen zeggen dat Hij is vertrokken toen de pioniersfase was voltooid, men de fase inging van uitbreiden en zaken meer georganiseerd moesten worden. Hij verstond de kunst van het loslaten en opnieuw beginnen.

NABESCHOUWING

Blijf om perspectief te zien de zaken omdraaien.

Ik heb dit boek geschreven omdat ik mijn SMART Management-methode, die ik de afgelopen 25 jaar succesvol heb toegepast, met anderen wil delen. Met dit boek wil ik individuen en organisaties een aantal, in de praktijk succesvol beproefde, frisse managementideeën meegeven waarmee ze zichzelf en hun klanten perspectief kunnen bieden. Ik hoop dat dit boek een bijdrage levert aan het besef van de managers dat zaken zich continu herhalen en dat we daarvan moeten leren. En aan het besef dat we terug moeten naar de essentie en moeten blijven zoeken naar de eenvoud en niet naar de meest ingewikkelde structuren en vormen. Ik hoop dat managers en HRM'ers zich er echt bewust van zijn dat medewerkers het grootste kapitaal zijn in een organisatie en dat medewerkers ook hun eigen ambities en doelen hebben, die HRM'ers moeten respecteren. Ik wens dat dit boek je handvatten heeft aangereikt om evenwicht te creëren in je eigen ambitie en in die van je organisatie.

Met dit boek probeer ik de enorme kloof te verkleinen die momenteel bestaat tussen het oude denken (zaken op je laten afkomen en daarop dan reageren) en het nieuwe denken (gericht op geprepareerd zijn voor de toekomst). Het leven in het verleden maakt hooguit dat je het tot nu volhoudt, het leven in het nu is geen garantie dat je het redt in de toekomst. Wel als je blijft en fit for the future bent.

Wat ik met dit boek ook beoog, is binnen organisaties meetbaar en expliciet een leefwijze te creëren van plezier, passie, motivatie, ethisch handelen en echt leren om zo individuen en organisaties op concrete wijze topprestaties te laten leveren. Ik beschouw het immers als mijn ethische plicht om op basis hiervan iets nuttigs voor de samenleving te doen. Het is mijn generatie (eerste babyboomers) die ervoor gezorgd heeft dat we volhard hebben in de wedloop van materialisme en die de economie continu bovenaan het lijstje van afweging heeft gezet. Wij zijn de voorlopers geweest die de aarde hebben geholpen op te warmen. En ook zijn wij de voorlopers geweest van het streven om op je 55ste

met pensioen te mogen, zonder ons te realiseren wie dat dan zal gaan moeten betalen. Ik hoop met dit boek ook een aanzet te hebben gegeven tot een fijne, gezonde wereld van morgen.

Dit boek wijkt af van de meeste andere managementboeken. Het is aan jou om hierover te oordelen. Wanneer je wilt reageren op dit boek of suggesties hebt, verneem ik dat graag van je via e-mail: roger.lenssen@smartgroup.nl.

Het schrijven van dit boek is voor mij een leerproces geweest. Een proces dat doorgaat. Wil je op de hoogte worden gehouden van de verdere ontwikkelingen op dit gebied, bezoek dan mijn website: www.smartgroup.nl.

Smart Group

Helvoirtseweg 187

5263 ED Vught

Tel: 073 657 10 10

Fax: 073 657 11 27

E-mail: smart@smartgroup.nl

www.smartgroup.nl

BIJLAGEN

Bijlage I: Gespreksvaardigheden

In deze bijlage een aantal tips voor vragen stellen en samenvatten.

Vragen stellen

Wie de vraag stelt, bepaalt het onderwerp van het gesprek. Als je vragen stelt, richt je je op:

- a. Waarover wil ik het hebben?
- b. Wat interesseert de ander?

Er zijn verschillende soorten vragen die elk een verschillende uitwerking hebben op het verloop van het gesprek. Afhankelijk van het doel dat je voor ogen hebt, kun je meer of minder vragen van een bepaald type stellen.

a. Open vragen

Open vragen zijn vragen die het antwoord open laten. Degene die antwoord geeft, kan met deze vragen een groot deel van zijn verhaal kwijt. Open vragen beginnen meestal met 'Hoe', 'Waarom', 'Op welke manier' en 'Vertel eens verder over'. Bijvoorbeeld:

- Hoe gaat het nu met je?
- Op welke manier bereid je je voor op je volgende sollicitatie?
- Hoe kijk je op dit moment naar de toekomst?
- Waarom heb je voor dit bedrijf gekozen?

Het effect van open vragen is afhankelijk van je bedoeling. Gaat het erom informatie te krijgen of verbinding te maken, dan werkt het prima. Maar als je zelf meer sturing wilt geven aan het gesprek, is het beter om open vragen af te wisselen met andere vragen.

Positief effect van open vragen	Negatief effect van open vragen
Erg stimulerend voor antwoordgever	Lange antwoorden Subjectieve informatie
Geeft ruimte voor de inbreng van de antwoordgever	Gevaar voor afdwalen
Levert veel informatie op Vaststeller legt hiermee verbinding	Bevraagde kan te veel ruimte voelen

b. Gerichte vragen

Gerichte vragen dwingen de bevrageerde in een bepaalde richting te denken. Als het erom gaat specifieke zaken aan de weet te komen, leveren deze korte en duidelijke vragen veel feitelijke gegevens op. Gerichte vragen beginnen meestal met 'Wie', 'Wanneer', 'Waarmee', 'Welke', 'Hoelang' of 'Hoeveel'. Bijvoorbeeld:

- Hoelang heeft u daar gewerkt?
- Waar ken ik u van?
- Waarmee heeft u deze deur open gekregen?
- Wie heeft deze klacht in behandeling genomen?

Positief effect gerichte vragen	Negatief effect gerichte vragen
Duidelijk	Kort antwoord
Kort	Niet stimulerend
Feitelijk	Biedt weinig aanknopingspunten

Als het je bedoeling is een gesprek op gang te brengen, lukt dat moeilijk met gerichte vragen. Wel zijn deze vragen geschikt als je op zoek bent naar bepaalde informatie of feiten. Je kunt echter beter niet te veel gerichte vragen achter elkaar stellen, want dan voelt iemand zich uitgehoord.

c. Suggestieve vragen

Dit zijn de meest gesloten vragen die er zijn. Ze worden alleen gebruikt voor instemming met de mening van de vraagsteller. Suggestieve vragen zijn vragen waarin het antwoord wordt opgedrongen. Ook checkt de vraagsteller hiermee of de ander het met hem eens is. Bijvoorbeeld:

- U vindt de werktijden momenteel zeker ook veel te lang?
- Deze leidinggevende maakt het wel wat al te bont, vind je niet?

Deze manier van vragen stellen komt veel voor, bijvoorbeeld in interviews op radio en tv en met politici. Doorgaans wekt deze manier van vragen stellen erg veel irritatie en verzet op en soms gewenste antwoorden.

d. Confronterende vragen

In confronterende vragen verbind je één of twee elementen die je tegenstrijdig vindt. Zij helpen om een ander beeld van een situatie te krijgen en kunnen het contact verbreden en verdiepen. Bijvoorbeeld:

- Je zegt dat je helemaal niet gespannen bent, maar ik zie toch het zweet op je voorhoofd staan, hoe zit dat?
- Je zegt dat je ernaar uitkijkt om in je nieuwe baan te beginnen, toch klink je nogal somber, klopt dat?

e. *Doorvragen (vragen ter verduidelijking)*

Dit zijn vragen die ingaan op iets wat de ander heeft gezegd. Alle bovengenoemde vragen zijn 'doorvraagvragen' als zij aanhaken bij iets wat iemand zojuist heeft gezegd of laten merken. Doorvraagvragen zijn er specifiek op gericht een bepaald feit in iemands verhaal helderder te krijgen. Of om een achterliggende reden, die eerder onbelicht bleef, door vragen boven water te krijgen. Doorvragen kun je goed gebruiken om diepgang in het gesprek te krijgen. Let erop dat je niet te lang doorvraagt, want dan voelen veel mensen zich ondervraagd.

Samenvatten

Samenvattingen zijn heel belangrijk in een gesprek. Zij stoppen het verhaal van de bevraagde en geven structuur aan het gesprek. Bovendien is het de meest werkbare manier om te checken of je het verhaal van de ander goed begrepen hebt. Je stuurt het gesprek in de door jou gewenste richting. Er zijn twee soorten samenvattingen:

- Samenvatting op inhoudsniveau: gericht op de woorden die in het voorgaande aan de orde zijn geweest.
- Samenvatting op gevoelsniveau: gericht op de gevoelens achter de woorden van de informatiegever.

Samenvatten is niet makkelijk. Veel mensen hebben er moeite mee, omdat je bij samenvatten een heleboel dingen tegelijk moet doen, zoals:

- luisteren naar wat de ander zegt;
- luisteren naar de gevoelens achter die woorden;
- de hoofdlijn hiervan vasthouden;
- in eigen woorden teruggeven;
- de lijn van het eigen verhaal bewaken;
- aangesloten blijven.

De kunst van het samenvatten heeft te maken met tijdens een gesprek steeds alert zijn op de essentie van waarom het op dat moment gaat. Als je dit met

behulp van een samenvatting checkt en die is een schot in de roos, dan voelt de ander zich begrepen. Kun je aan een verhaal geen touw vastknopen, dan is samenvatten een handzame manier om orde in de chaos te brengen.

Bijlage II: Tips voor effectieve communicatie binnen een groep

Naarmate je hoger op de hiërarchische ladder klimt, moet je steeds beter weten hoe je een bedrijfsbespreking moet leiden. In deze bijlage een aantal elementaire beginselen voor een succesvolle bedrijfsbespreking leiden.

1. Niet persoonlijk zijn

- a. Wees in woorden en daden objectief.
- b. Neutraliseer uitspraken, stellingen en verklaringen voordat ze kritiek worden.
- c. Behandel alle mensen eerlijk, maar niet gelijk.

2. Vrij zijn van vooroordelen

- a. Voorkom onder alle omstandigheden partijdigheid.
- b. Alle deelnemers wensen informatie te krijgen.
- c. Generaliseer de informatie ten bate van alle aanwezigen.

3. Vriendelijk zijn

- a. Praat niet te luid en te streng.
- b. Wees niet te familiair met de deelnemers.
- c. Houd alle opmerkingen op een zakelijke basis.

4. Ontspannen zijn

- a. Houd alles informeel en natuurlijk.
- b. Wees niet zenuwachtig of verward.
- c. Spreek tot de groep zoals je met een persoon zou spreken.

5. Enthousiast zijn

- a. Probeer altijd de concurrentiepositie van de onderneming te verbeteren.
- b. Probeer jezelf en jouw ideeën geaccepteerd te krijgen.
- c. Probeer ieder lid van de groep te helpen.

6. Bezonnen zijn

- a. Denk goed na voor je spreekt.
- b. Wees duidelijk, nauwkeurig en volledig in je verklaringen.
- c. Wik en weeg voor je een antwoord geeft.

7. Geduldig zijn

- a. Bedenk dat je (vaak) deskundiger bent dan de anderen.
- b. Schenk aan alle vragen die gesteld worden evenveel aandacht.
- c. Laat je door geen enkele vraag in de war brengen.

8. Respect tonen

- a. Toon respect en men zal je met respect behandelen.
- b. Denk vooral niet dat een titel respect garandeert.
- c. Wees vriendelijk en eerlijk, maar wees vooral ook beslist als dat nodig is.

9. Begrijpelijk zijn

- a. Gebruik eenvoudige woorden.
- b. Spreek langzaam.
- c. Vraag of iemand je niet begrepen heeft.

10. Verstaanbaar spreken

- a. Richt al jouw opmerkingen tot de persoon die het verst van je af zit.
- b. Voorkom zaalgedruis door harder te spreken.
- c. Spreek niet binnensmonds.

11. Belangstelling voor de groep tonen

- a. Generaliseer jouw antwoorden voor de hele groep.
- b. Zorg dat je weet waar je nadere informatie kunt krijgen als die op het moment niet beschikbaar is.
- c. Zorg dat de groep in hoge mate geïnteresseerd blijft.

12. Vragenstellers de nodige aandacht geven

- a. Iedereen wordt graag erkend.
- b. Geef alle nodige aandacht aan de vragensteller voordat je een ander beantwoordt.

- c. Geef iedereen gelegenheid zijn opmerkingen af te maken.

13. Gevoel voor humor tonen

- a. Glimlach (of lach) om een idee, maar nooit ten koste van een persoon.
- b. Lach altijd om iemand, maar lach nooit iemand uit.
- c. Lach of glimlach nooit zonder reden, het zou op nervositeit kunnen wijzen.

14. Anderen in hun waarde laten

- a. Val iemand niet in de rede.
- b. Ontneem iemand niet het woord.
- c. Kleinere een ander of zijn ideeën niet.

15. Constructief zijn

- a. Blijf het algemene doel van de vergadering in het oog houden en nastreven.
- b. Wees niet negatief en treed niet op als een muggenzifter.
- c. Zorg dat iedereen weet wat hij weten moet.

16. Aandacht aan alle vragen schenken

- a. De vragensteller vindt zijn vraag altijd belangrijk.
- b. Wek niet de indruk dat je sommige vragen beter vindt dan andere.
- c. Stuur niemand met een kluitje in het riet.

17. Kalm en kien blijven

- a. Als je zenuwachtig bent, steek je anderen aan.
- b. Iemand die kalm is, denkt het best.
- c. Een kalm iemand spreekt niet te snel.

18. Misverstanden voorkomen

- a. Verzeker je ervan dat men je begrepen heeft.
- b. Vraag of er nog meer vragen zijn.
- c. Corrigeer onmiddellijk elk misverstand.

19. Anderen in bescherming nemen

- a. Zet iemand op zijn nummer.

- b. Neem iedereen zoveel mogelijk in bescherming.
- c. Bescherm vooral diegenen die werkelijk iets wijzer willen worden.

20. Geen loze beloften doen

- a. Het is beter geen uitspraak te doen dan er een slag naar te slaan.
- b. Beloof nooit iets wat je niet kunt waarmaken.
- c. Je moet altijd in staat zijn jouw verklaringen te staven.

21. In staat zijn een discussie te sluiten

- a. Voorkom een slepende discussie.
- b. Probeer volledige antwoorden te geven om tijd te besparen.
- c. Vat de hoofdpunten van de vergadering samen.

Bijlage III: Communicatiegesprekken

In deze bijlage laat ik een aantal communicatiegesprekken de revue passeren:

1. Het sollicitatiegesprek.
2. Het functioneringsgesprek.
3. Het beoordelingsgesprek.
4. Het werkoverleg.
5. Het slechtnieuwsgesprek.
6. Het netwerkgesprek.

1. Het sollicitatiegesprek

Doel en functie:

- Zicht krijgen op de kwaliteiten die je als kandidaat moet hebben en je eigen kwaliteiten, kennis, vaardigheden en attitude over de Bühne brengen.
- Zicht krijgen op de motieven, ambitie en drive die je als kandidaat moet hebben.
- Ervoor zorgen dat je als kandidaat inzicht krijgt in de inhoud van de functie, de organisatie, de organisatiecultuur, het toekomstperspectief, de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de verdere procedures.

Vorbereiding op het gesprek:

- Analyseren van de vacature.
- Brief en cv nog eens goed doornemen en nogmaals bekijken of deze voldoende aansluiten bij de vraag van het bedrijf.
- Indien noodzakelijk/gewenst het gesprek met een sparringpartner doorne-
- men.
- Specifieke aandachtspunten of onderzoekspunten vaststellen en in het gesprek bewaken dat deze aan de orde komen.

Het gesprek zelf:

A. Proces:

- Je voorstellen en snel sfeer opsnuiven.
- Eventueel ingaan op de geschetste procedure.
- Zo adequaat mogelijk ingaan op vragen en eventueel ook zelf vragen stellen.

- Onderzoeken of dit bijvoorbeeld de job is die je zoekt en of die past binnen de cultuur.
- Goed luisteren, samenvatten, doorvragen.
- Ook zelf observeren, waarnemen en aantekeningen maken.
- Mede zorg dragen voor een goede afronding, inclusief het komen tot vervolgspraken.

B. Inhoud:

- Checken in welke mate kennis en ervaring aansluiten bij datgene wat je zoekt.
- Ga ervan uit dat jouw cv de werkgever inzicht geeft in zaken waarop doorgevraagd kan worden.
- Men zal onder andere kijken naar welke resultaten of successen je geboekt hebt.
- Ga er verder vanuit dat de werkgever je sterktes/zwaktes en ontbrekende kennis en ervaring bespreekbaar maakt. Hierdoor krijgt hij zicht op: de mate waarin je als persoon aansluit bij de vraag;
- welke groei nog nodig is en op welke wijze die gerealiseerd kan worden;
- met welke doorlooptijd deze groei realiseerbaar is en hoe snel je inzetbaar bent.

C. Waarop letten:

- Het is voor de werkgever ook belangrijk dat hij weet wat jouw persoonlijke ambitie is.
- Hij let erop of je je wel goed op het gesprek hebt voorbereid.
- Hij let erop of je contact kunt maken tijdens het gesprek.
- Hij bekijkt of je past binnen de cultuur van het bedrijf.
- Hij let op je visie op zaken en de flexibiliteit die je aan de dag legt.
- Hij toetst voortdurend of je degene bent die je in je brief en cv zegt te zijn.
- Kortom: hij toetst continu of jij dé kandidaat bent.

Afronding:

- Zorg, indien mogelijk, er mede voor dat de werkgever de bevindingen samenvat en dat je als kandidaat ook je bevindingen mag geven.
- Toets, indien nodig, hoe de werkgever het gesprek heeft ervaren.
- Check of er nog eventuele onbeantwoorde vragen zijn.

- Vraag, indien nodig, naar de vervolgprocedure.

Maken van afspraken:

- Als een vervolgspraak wordt gemaakt, vraag dan – indien nodig – naar het doel daarvan.

Veel gestelde vragen bij sollicitatiegesprekken

A. Uw jeugd, ouders en opvoeding

1. Aan welke schoolactiviteiten heeft u meegedaan? Waarom? Welke vond u het leukst?
2. Kunt u iets vertellen over uw achtergrond, gezinssituatie?

B. Uw opleiding

3. Waarom koos u speciaal deze opleiding of studierichting?
4. Welke vakken tijdens uw studie bevielen u het best? Welke het minst? Waarom?
5. Als u opnieuw mocht beginnen, zou u dan dezelfde studie volgen?
6. Waarom besloot u om die specifieke opleiding te volgen?
7. Vertelt u eens iets over de cursussen die u gevolgd heeft.
8. Bent u ooit van studierichting veranderd en waarom?
9. Vindt u dat de genoten opleiding relevant is voor het al dan niet in dienst nemen? Waarom (niet)?
10. Welke onderdelen in uw studie acht u specifiek relevant in verband met welke bepaalde bestanddelen van deze functie?
11. Waarom heeft u deze aanvullende cursussen gevolgd? Wat beoogde u ermee te bereiken?
12. Waarom heeft u langer over uw studie gedaan dan gebruikelijk?
13. Waarom heeft u na de afronding van uw opleiding geen verdere opleidingen/ trainingen/cursussen meer gevolgd?

C. Eventuele vervulling militaire dienst

14. Met betrekking tot de militaire dienst: hoe heeft u die ervaren?
15. Welke invloed heeft de militaire dienst verder gehad op u?

D. Uw huidige/vorige baan

16. Wat zijn uw verantwoordelijkheden?
17. Wat bepaalt volgens u iemands carrière binnen een bedrijf?
18. Welke persoonlijke eigenschappen bepalen iemands succes in uw vakgebied?
19. Wat voor werk doet u/heeft u gedaan? Wat zijn/waren de belangrijkste taken?
20. Welke functies heeft u vervuld? Hoe bent u eraan gekomen en waarom bent u er weggegaan?
21. Beschrijft u eens een normale werkdag in uw huidige functie.
22. Is er een speciale reden waarom u zo vaak/zo weinig van betrekking veranderd bent?
23. Betreunde uw vorige werkgever uw vertrek? Waarom?
24. Heeft u in uw vorige functie wel eens promotiekansen ter sprake gebracht (of de wens tot grotere zelfstandigheid)? Zo ja, waarom is men daarop niet ingegaan?
25. Heeft u in de keuze van uw betrekkingen tot nu toe een bewuste loopbaanplanning nagestreefd?
26. Wat trekt u het minst aan in uw vorige/huidige functie?
27. Waarom verdient u niet meer gezien uw behaalde successen?
28. Wat is het vervelendste dat u tot nu toe op uw werk heeft meegemaakt?
29. Kunt u weer op dezelfde baan solliciteren die u nu vervult/in het verleden vervulde?
30. Bij referenties: wat zou diegene vertellen over u?

E. Motivatie voor en kennis van de functie/het bedrijf

31. In welke positie (soort functie) bent u (het meest) geïnteresseerd?
32. Waarom wilt u bij onze organisatie werken?
33. Wat weet u van onze organisatie?
34. Bent u bereid te verhuizen? Zo niet, waarom niet?
35. Waarom wilt u speciaal deze functie?
36. Wat interesseert u in onze producten of diensten?
37. Bent u bereid om daar te gaan waar de organisatie u naartoe stuurt?
38. Naar welke functie in onze organisatie wilt u toewerken?
39. Geeft u de voorkeur aan een grote of een kleine organisatie?
40. Wat is uw idee van de hedendaagse industrie?
41. Wat biedt deze functie u meer dan uw huidige?
42. In hoeverre en op welke wijze denkt u dat deze functie u ook op langere termijn echt voldoening zal schenken?

-
- 43. Welk beeld heeft u van de functie waarnaar u solliciteert?
 - 44. Wat verwacht u van ons?
 - 45. Is deze functie eigenlijk wel precies wat u zoekt?
 - 46. Wat boeit u het meest aan deze functie?
 - 47. Wat trekt u het minst aan in deze functie?
 - 48. Deze baan is eigenlijk te licht/te zwaar voor u, vindt u niet?
 - 49. Wat vindt u van deze organisatie?

F. Uw persoonlijkheid en ambities

- 50. Wat vindt u belangrijk in het leven?
 - 52. Wat zijn uw toekomstplannen voor uw carrière?
 - 53. Wat zijn uw ideeën over uw salaris?
 - 54. Hoeveel wilt u verdienen als u dertig jaar bent? En in de toekomst?
 - 55. Wat weet u van de mogelijkheden binnen uw vakgebied?
 - 56. Welke eigenschappen heeft u waarvan u denkt dat zij u geschikt maken voor deze functie?
 - 57. Wat is of welke zijn uw sterkste/zwakste eigenschap(pen)?
 - 58. Wat heeft u gedaan waarin uw bereidheid en initiatief tot werken naar voren komt?
 - 59. Geeft u er de voorkeur aan om zelfstandig te werken of in teamverband?
 - 60. Wat vindt u van routinewerk?
 - 61. Wat vindt u van onregelmatige werktijden?
 - 62. Met welke soort personen kunt u niet goed overweg?
 - 63. Geef uw visie op samenwerken/functioneren in teamverband.
 - 64. Waar bent u goed in?
 - 65. Wat vindt u van overwerken?
 - 66. Waarom zouden wij juist u en niet een andere sollicitant in dienst moeten nemen?
 - 67. Welke persoonlijke eigenschappen heeft u om deze functie waar te maken?
 - 68. Leest u vakliteratuur? Welk vakblad/tijdschrift?
 - 69. Hoe belangrijk is werken voor u?
 - 70. Past u zich makkelijk aan?
 - 71. Bent u ambitieus?
 - 72. Wat heeft u tot nu toe waargemaakt van uw ambities?
 - 73. Kunt u gemakkelijk fouten toegeven? Kritiek verdragen?
-

→ 74. Hoe reageert u op kritiek op uw functioneren?

75. Typeer uzelf.

G. Vrije tijd, gezinsleven, gezondheid

76. Bij vrouwen: bent u van plan kinderen te krijgen/bent u zwanger?

77. Hoe beschrijft u uw gezondheid?

78. Bent u snel moe?

79. Hoe ziet uw privésituatie eruit?

80. Heeft u veel vrienden/een grote kennissenkring?

81. Wilt u in een stad wonen? Waarom wel of waarom niet?

2. Het functioneringsgesprek

Aan elk functioneringsgesprek is al veel communicatie voorafgegaan. Immers:

- Er valt niets te bespreken en te meten als er vooraf geen kader is gecommuniceerd dat voor alle betrokken partijen helder is. Dit kader bestaat uit onder meer taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, SMART-doelstellingen en ontwikkel- en/of verbeterpunten.
- Als medewerker heb je het recht om van je manager te horen wat hij vindt dat je goed doet en wat voor verbetering vatbaar is.
- Andersom is een functioneringsgesprek voor de manager een tool om te communiceren over verwachtingen en resultaten en de eventuele verschillen daartussen. Maar dit gesprek is voor jou als medewerker een belangrijk moment om te communiceren over bijvoorbeeld eigen verwachtingen, angsten, onzekerheden en ambities.

Het gesprek:

A. Proces:

- Doelstelling van het gesprek moet duidelijk worden neergezet.
- Terugkijken en resultaat bespreken.
- Manager checkt en vergelijkt zijn beeld dat van jou als medewerker.
- Stel samen de verbeterpunten vast.
- Maak samen expliciet hoe een en ander te realiseren is.
- Geef samen vorm aan de eventuele coaching/opleiding die nodig is om de doelen te realiseren.

- Check samen of er een deal is.
- Draag er mede zorg voor dat afspraken goed worden vastgelegd.

B. Inhoud:

- In welke mate heb je je in de gewenste richting ontwikkeld?
- Wat waren de eerder gemaakte afspraken?
- Welke meetbare resultaten zijn er al dan niet behaald die de gewenste ontwikkeling bevestigen of juist niet?
- Sta samen stil bij het nu en analyseer samen waardoor de ontwikkeling heeft plaatsgevonden en/of waarom doelen niet zijn behaald.
- Het werken met voorbeelden van successen en missers helpt hierbij. Geef de manager ook de kans om:
 - toe te lichten waarom hij er zo naar kijkt (maar zorg er zelf ook voor dat je de kans krijgt om aan te geven hoe jij er zelf naar kijkt en welke knelpunten je hebt ervaren, en analyseer (samen) waarom iets is misgegaan of niet lukt);
 - aan te geven welke ondersteuning je eventueel nodig hebt om te sturen op resultaat en ontwikkeling door ook daarover samen afspraken te maken.

Er zijn ook andere thema's die van belang kunnen zijn tijdens een functioneringsgesprek. Bijvoorbeeld:

- De wijze waarop je communiceert en de stijl die je daarbij hanteert.
- De mate waarin je bereid en in staat bent om samen te werken en wel of geen teamplayer bent.
- De veranderbereidheid die je aan de dag legt.
- Of je betrokken bent bij kwaliteit leveren.
- Hoe het staat met je klantgerichtheid.

Ook over dit soort attitudekenmerken dienen vooraf afspraken gemaakt te worden. Deze attitudepunten gelden veelal voor de hele organisatie, maar kunnen soms heel specifiek worden toegespitst op het individu. Vaak gaat het niet om de kennis die ontbreekt bij de medewerker, zeer zeker niet wanneer deze al geruime tijd zijn functie vervult, maar vooral om een aantal vaardigheden. Nog vaker gaat het om geheel of gedeeltelijk niet voldoen aan de attitudenormen.

C. Waarop letten:

- Communiceer de resultaten zo concreet mogelijk en objectief.
- Kom zelf met tips en suggesties en wees ook duidelijk over het feit dat de gewenste ontwikkeling, en vooral de afspraken daarover, voor jou niet vrijblijvend zijn. Geef ook aan op welke punten je ondersteuning wenst van de manager of iemand anders.
- Kom gepast op voor je eigen belangen.
- Draag er mede door je houding en communicatie aan bij dat het een tweerichtingsgesprek wordt.
- Voorkom dat je te zeer in details en een sfeer van welles/nietes terechtkomt. Voorkom ook dat je te persoonlijk wordt.
- Vergelijk jezelf niet met anderen, houd het bij jezelf.
- Wanneer je niet tot een vergelijk kunt komen, vraag dan tijd om zaken ook voor jezelf nog eens op een rij te zetten.
- Spreek altijd over eigen waarnemingen.
- Wees duidelijk over waar je grens ligt.

Probeer samen met je manager tot SMART-afspraken te komen over de te realiseren doelen en verbeterpunten en de steun die je van de manager of iemand anders in dit proces kunt verwachten. Probeer ook tot afspraken te komen over de wijze van communicatie met elkaar over voortgang en ontwikkeling en tot afspraken over evaluatiemomenten.

Afronding:

- Vat een en ander ook voor jezelf samen. Toets of je met de manager op één lijn zit.
- Draag er mede zorg voor dat de afspraken vastgelegd worden.
- Check de bevindingen met betrekking tot het gesprek.

Maken van afspraken:

- In de regel vindt een functioneringsgesprek tweemaal per jaar plaats.

3. Het beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek en het functioneringsgesprek worden wel eens met elkaar verward. Het beoordelingsgesprek is in de regel juist bedoeld om een oordeel uit te spreken over iemands functioneren, met een rechtstreekse relatie tot bijvoorbeeld:

- het al dan niet krijgen van een salarisverhoging en/of bonus;
- het doorgroeiperspectief of loopbaanperspectief in termen van salarisschalen en/of functieniveaus, gratificatie.

Beoordelen is een individueel proces. Hierbij zal doorgaans altijd weer rekening gehouden moeten worden met de gemaakte afspraken over het functiebouwwerk, de functieclassificatie/-waardering en het loongebouw van de organisatie.

Het gesprek:

A. Proces:

- De manager geeft aan wat hij vindt van het functioneren tijdens de beoordelingsperiode.
- De kwalificatie van het functioneren wordt concreet omgezet in een voorstel voor of besluit over salarisinschaling.
- Ga voor jezelf na of je je kunt vinden in de beoordelingen, ook wat betreft de daarbij behorende financiële consequenties.
- Tijdens functioneringsgesprekken moet dit beeld eigenlijk al zijn gecommuniceerd, dus kan het geen verrassing zijn.
- Draag er mede zorg voor dat zaken goed worden vastgelegd.

B. Inhoud:

- De gemaakte doelen en afspraken, de geboekte resultaten en de wijze waarop deze zijn behaald, komen ter tafel, evenals de verwachtingen over het functioneren.
- Salarispositie voor komende beoordelingsperiode.
- Eventuele bonussen, gratificaties, et cetera.

C. Waarop letten:

- Is de boodschap bij jou overgekomen?
- Overzie je de consequenties in termen van salaris en functie/carrière?
- Kun je je daarin vinden? Zo niet, kun je dan goed onderbouwen waarom niet?

- Geef aan wanneer je tevreden bent.
- Als je vindt dat je niet fair behandeld bent, onderbouw je verhaal dan nogmaals goed en houd het altijd bij jezelf en vergelijk je niet met anderen.

Afronding:

- Samenvatten of je het goed begrepen hebt.
- Durf ook de manager een compliment te maken als je dat oprecht meent.

Maken van afspraken:

- Gemaakte afspraken en doelen zo concreet en helder mogelijk vastleggen voor beide partijen.

4. Het werkoverleg

Werkoverleg gaat letterlijk over het werk. Bijvoorbeeld over de inhoud, kwaliteit, procedures, werkafspraken en resultaten. Werkoverleg is ook een communicatievorm om een nieuwe visie of nieuw beleid te vertalen en te komen tot uitwisseling van ideeën en oplossingen en het bespreken van knelpunten.

Het gesprek:

A. Proces:

- Resultaat bespreken (kwantitatief en kwaliteit).
- Samen sturing aanbrengen waar nodig (bijvoorbeeld visie, beleid en doelen).
- Verbeterideeën of veranderingen bespreken.
- Komen tot afspraken maken.

B. Inhoud:

- Kwaliteit van het werk in verschillende verschijningsvormen, zoals kwaliteit van de dienstverlening, kwaliteit van de communicatie, kwaliteit van de service aan de klant en kwaliteit van de administratie.
- Kwantiteit van het werk, bijvoorbeeld inzet, aantallen en uren.
- Andere relevante resultaten, zoals procedures volgen, veiligheid en arbo.
- Werkinstructies.
- Besluitvorming over nieuwe procedures of richtlijnen.
- Nieuwe bijgestelde visie waardoor doelen worden aangepast.

C. Waarop letten:

- Het gaat niet alleen om de resultaten of de invulling van het werk door het management en de medewerkers zelf, maar ook om de effecten op de werkomgeving (in- en extern).
- Als het gaat om een nieuwe visie of nieuwe werkinstructies: check wat waarom goed tot je is doorgedrongen.

Afronding:

- Draag mede bij aan het samenvatten.
- Complimenteer als dat aan de orde is.
- Neem ook zelf je verantwoordelijkheid om te komen tot een betere prestatie.

Maken van afspraken:

- Afspraak voor het volgende werkoverleg maken.

5. Het slechtnieuwsgesprek

Hierbij wordt uitgegaan van een situatie waarin er voor jou als medewerker nog ruimte en krediet zijn om te komen tot verbetering.

Het gesprek:

A. Proces:

- De manager houdt het kort, het hele gesprek mag niet langer duren dan twintig tot dertig minuten.
- De minder leuke boodschap wordt direct aan het begin gebracht en is vaak kort en zakelijk.
- De manager onderbouwt zijn stelling met feiten.
- Hij geeft je de gelegenheid om te reageren. Zo niet, vraag er dan om.
- Geef je reactie zo kort en zakelijk mogelijk.
- Probeer te vermijden dat je onnodig geëmotioneerd raakt.
- Vraag naar de verbeterpunten en doelen en de wijze waarop de manager denkt je hierbij te ondersteunen. Maak hierover concrete afspraken met je manager.
- Spreek ook af op welke wijze je met elkaar de resultaten evalueert en de tijd die je krijgt om de resultaten te behalen.

- Vraag, indien nodig, naar de alternatieve mogelijkheden als ondanks alle inspanningen van beide zijden een en ander niet leidt tot het door beiden gewenste succes.
- Nogmaals: vergeet niet om hulp te vragen bij het moeilijke proces waar je voor staat.
- Indien gewenst/noodzakelijk: vraag om een tweede afspraak. Dit heeft voor beide partijen het voordeel dat nagedacht kan worden over oplossingen.
- Maak samen afspraken.

B. Inhoud:

- Het slechte nieuws kan bestaan uit onder meer: geen promotie (of misschien wel demotie), een forse waarschuwing, wijzen op slechte prestaties of minder gewenst gedrag (of combinaties hiervan).

C. Waarop letten:

- De ernst van de zaak dient voor jou helder te zijn. Wanneer dat niet het geval is, vraag dan om die helderheid. Steek niet de kop in het zand als de manager de boodschap halfslachtig brengt. Op termijn ben jij dan toch degene die vaak aan het kortste eind trekt.
- En wat nog erger is: je leeft dan met een knagende onzekerheid die op termijn slopend is.
- Zorg ervoor dat je ook de gelegenheid krijgt zelf kort en zakelijk zaken te kunnen neerleggen.

Afronding:

- Geef, indien nodig, een samenvatting van wat je hebt begrepen.
- Geef aan dat je het belang ervan inziet om tot verbetering van een aantal zaken te komen. Geef ook zelf aan welke ondersteuning en hulp je hierbij nodig hebt.
- Wens duidelijkheid als het je niet helder is, check bij de manager welke afspraken je met elkaar hebt gemaakt.
- Geef aan dat je hierbij ook je eigen verantwoordelijkheid niet uit de weg zult gaan.

Maken van afspraken:

- Afspraak voor het volgende overleg maken. Tijdens die afspraak wordt ook gemeten of er vooruitgang is.

6. Het netwerkgesprek

In hoofdstuk 8 ben ik in detail ingegaan op hoe te netwerken.

Vorbereiding op het gesprek:

- Ervoor zorgen dat je wordt uitgenodigd.
- Relevante stukken lezen, indien aan de orde (afhankelijk van het doel van het gesprek).
- Als je met meer mensen het gesprek gaat voeren, je goed vorbereiden op je eigen rol in het spel en je inleven in de rollen die anderen kunnen innemen.
- Specifieke aandachts- of onderzoekspunten (wat wil je per se weten na afloop van het gesprek?) vooraf samen vaststellen, en in het gesprek bewaken dat deze aan de orde komen.

Vaststellen van keuzecriteria:

- Waarom wil je met die persoon praten?
- Wat wil je bereiken met het gesprek (afhankelijk uiteraard van het doel dat je voor ogen staat)?
- Wat zijn dan wezenlijke onderwerpen of thema's die je aan de orde wilt stellen?
- Geef dat van tevoren bij het maken van de afspraak al aan, indien mogelijk.
- Wanneer ben je tevreden?
- Wat wil je aan de gesprekspartner geven?

Het gesprek:

A. Proces:

- Stel jezelf voor.
- Doel van het gesprek benadrukken.
- Snuif de sfeer op.
- Geef aan hoeveel tijd je ongeveer nodig denkt te hebben.
- Stel vragen.
- Luister, vat samen, vraag door.
- Observeer, neem waar.
- Maak aantekeningen.
- Laat ook iets van jezelf en je ideeën zien.

- Toets je gedachten.
- Bedank je gesprekspartner voor bijvoorbeeld de tijd en de ideeën die je hebt gekregen.
- Maak eventueel een vervolgspraak.
- Geef aan dat je je gesprekspartner een exemplaar van je verslag zult geven.
- Maak een afspraak.

B. Inhoud:

- Door het doel van het gesprek centraal te stellen kan er een open gesprek ontstaan.
- Kennismaken en verkennen.
- Meningën delen en onderzoeken.
- Wie zit er tegenover je, wat is zijn ervaring?
- Welke aanknopingspunten zie je?
- Geef je visie op eigen ideeën.
- Geef je visie en ambitie op korte en langere termijn.
- Laat je eigen normen en waarden zien, maar toets ook die van je gesprekspartner.

C. Waarop letten:

- Bedenk dat een netwerkgesprek nooit vrijblijvend is.
- Je introduceert jezelf, je afdeling en je bedrijf.
- Wat wil de ander met het gesprek en wat wil je er zelf mee?
- Schep geen verwachtingen die je niet kunt waarmaken.

Afronding:

- Check of het gesprek aan de verwachtingen heeft voldaan.
- Geef aan wat het voor jou betekend heeft.

Maken van afspraken:

- Indien mogelijk zo concreet mogelijk.
- Manage de verwachting bij beide partijen.

LITERATUUR

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins Publishers.
- Hersey, P. (1995). *Situationeel leiding geven*. Amsterdam: Amstel Uitgevers.
- Hofstede, G. (1991). *All thinks differently. Handling culture differences*. Amsterdam: Contact.
- Lenssen, R. (2002). SMART Brochure. Vught: SMART GROUP Holding BV.
- Lenssen, R. (2007). SMART-knikkers. Vught: SMART GROUP Holding BV.
- Lenssen, R. (2008). *Op weg naar je nieuwe perspectief*. Vught: SMART GROUP Holding BV.
- Lenssen, R. (2008). *De gouden kroon*. Vught: SMART GROUP Holding BV.
- Lenssen, R. (2009). Onderzoek 'Passie in de zorg'. Vught: SMART GROUP Holding BV.
- Lenssen, R, Kikken, H. (2009). *Passie in de Zorg*. Vught: SMART GROUP Holding BV.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003). *Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.
- Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. Tinmouth, Vermont: Fast Company.
- Rampersad, H.K. (2008). *Personal branding. Leiderschap vanuit authenticiteit*. Leidschendam: Uitgeverij Quist.
- Remmerswaal, J. (2006). *Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk*. Soest: Nelissen.
- Salary.com. (2007). 'Wasting time at work? You're not alone'. Survey. New York: Reuters.
- Steehouder, M. e.a. (1999). *Leerboek communiceren. Handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. 4^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. 4^e druk. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Wiertzema, K. & Jansen, P. (2007). *Basisprincipes van communicatie. Communicatie en management*. 5^e druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schutz, W.C. 1975. *Grondbeginselen van encounter*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Michiels, W.J. (2005). *Basisboek communicatie*. Wolters Plantijn.

- Ruler van, B. (1998) *Strategisch management van communicatie*. Kluwer.
- Boonstra, prof. dr. J.J. (2000/2003). *Veranderstrategieën*. Amsterdam.
- Achterberg, K. & Torremans, H. (2004). *Bedrijfsprocessen onder architectuur*. Ten Hagen & Stam.
- Kolb, D.A. (1984). *Experimental learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.

Smart management gaat over effectief managen en ondernemen vanuit de praktijk. Roger Lenssen beschouwt de balans tussen de ontwikkeling van individu en organisatie als een cyclisch leerproces. Het vormt een stabiele basis voor duurzame persoonlijke en organisatorische verandering.

In deze uitgave wisselen de theorie en praktijkcases, voorbeelden en oefeningen elkaar telkens af. Deze zijn gebaseerd op jarenlange ervaring met organisatieverandering. De modulaire opbouw en de overzichtelijke indeling van het boek bieden de mogelijkheid de verschillende fasen in het SMART Management-model systematisch te doorlopen.

Vanwege de praktische bruikbaarheid van de in de praktijk succesvol beproefde modellen, methoden en gereedschappen is dit boek zeer geschikt als leidraad voor managers, projectleiders en medewerkers in de industrie, overheid, zakelijke dienstverlening en non-profitsector die zichzelf en hun organisatie succesvol willen verbeteren, ontwikkelen en veranderen.

Ook is *Smart management* erg nuttig voor organisatieadviseurs en interim-managers die betrokken zijn bij reorganisaties, organisatieveranderingstrajecten en coaching van willekeurige verbetertrajecten, evenals voor bedrijfskunde- en economiestudenten aan hogescholen en universiteiten.

‘Met *Smart management* wil ik de manager, adviseur en ieder ander meenemen in het vinden van een balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu,’ zegt Roger Lenssen, directeur Smart Group.

www.smartgroup.nl

Uitgeverij Quist
www.quist.nl

q

ISBN 978-90-77983-63-8

