
Effectief en motiverend leidinggeven

Susanne Brakkee

Eerste druk

A photograph of three baseball players in white uniforms and caps, huddled together on a green field under a blue sky with clouds. They are looking at each other and smiling, appearing to be in a positive conversation.

 Noordhoff Uitgevers

Effectief en motiverend leidinggeven

Susanne Brakkee

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Welmoet de Graaf/www.welmoet.nl

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84416-5

ISBN 978-90-01-77362-5

NUR 810

Voor 'managers van morgen',
voor buurman en buurman, Jonas en Pepijn, natuurtalenten

Woord vooraf

Ik ben geen geboren leider of manager op bijvoorbeeld een hogeschool of in een supermarkt. Je zou kunnen zeggen 'niet geremd door enige kennis van zaken heb ik *Effectief en motiverend leidinggeven* geschreven'. Als je niemand hebt om leiding aan te geven, kun je altijd nog jezelf managen. Wat dat betreft vond ik deze schrijfkus in combinatie met werk en privéleven een pittige uitdaging, waarmee ik aan verschillende managementcompetenties heb gewerkt.

Als auteur van *Zelfmanagement* hoorde ik in een mediatheek per ongeluk de opmerking van een student – bladerend in mijn boek – tot een medestudent: 'Oh... weer zo'n communicatieboek... die lui praten elkaar allemaal na, joh'.

En zo is het (in bijna elk vakgebied). Niets is nieuw en van alle gebruikte modellen in dit boek heb ik geprobeerd (de oorspronkelijke) bron te achterhalen. Wanneer een bron onvermeld is gebleven, is dat onbedoeld.

Ik heb mij bij het schrijven afgevraagd: wat kan ik nog toevoegen aan alle managementliteratuur? De vraag is wellicht: wat kan je weglaten? Dan blijft de essentie over. Vraag jezelf af: welke competenties wil ik ontwikkelen om concreet resultaat te behalen en mensen aan mij te binden als leidinggevende van de toekomst? Met *Effectief en motiverend leidinggeven* bied ik je een beknopt hulpmiddel bij de ontwikkeling van algemene management- en communicatieve vaardigheden. Ik wens je veel succes bij het eigen maken van benodigde competenties in de praktijk.

Mijn dank gaat uit naar studenten en collega's in het onderwijs, in het bijzonder vakgenoten Sharon Beijl, Marianne Linders-Bolleurs, Soila Quandus, Henriëtte Pröpper-Versprille en Monique van den Heuvel voor materiaal en inspiratie.

Voor de cases in het boek dank ik Oeke van den Brink, Bonita Kleefkens, Mathilde Lageman en Wilfried Gradus, Michal Oppenheimer en Sander Grip, Mariëlle Roozmond en Melle Zegel, Elske Zwart en Lilian van Kempen. Esther van Rhijn en Angeniet Bos-Bijma van Noordhoff Uitgevers bedank ik voor gegeven vertrouwen en opgebracht geduld. Oma Trees Brakkee-Buskens en (klein)zoon Jonas Brakkee dank ik voor hun liefde, steun en uithoudingsvermogen.

Rotterdam, januari 2011

Susanne Brakkee

Inhoud

Inleiding 8

1 Managen en leidinggeven 11

- 1.1 Wat is managen? 13
- 1.2 Managementfuncties 14
- 1.3 Paradigma's over managen en leidinggeven 15
- 1.4 Situationeel leiderschap 15
- 1.5 Algemene managementcompetenties 17
- 1.6 Persoonlijk ontwikkelingsplan 19

2 Zelfbewustzijn ontwikkelen 25

- 2.1 Waarom zelfbewustzijn ontwikkelen? 27
- 2.2 Onafhankelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid 27
- 2.3 Multifunctioneel zijn 28
- 2.4 Welk type ben je? 29
- 2.5 Welke leerstijl heb je? 31
- 2.6 Leren reflecteren 32
- 2.7 Feedback ontvangen en geven 34

3 Affectief communiceren 41

- 3.1 Effectief en efficiënt communiceren 43
- 3.2 Waarneming en vertrouwen 44
- 3.3 Non-verbale communicatie 46
- 3.4 Actief luisteren 48
- 3.5 Gespreksvoering 49
- 3.6 Inspirerende verhalen vertellen 51

4 Culturele empathie 57

- 4.1 Wat is cultuur? 59
- 4.2 De cultuurui 59
- 4.3 Cultuurdimensies 60
- 4.4 Wat is diversiteit? 63
- 4.5 Omgaan met diversiteit 64
- 4.6 Interculturele communicatie 64
- 4.7 Universele competenties 65

5 Jezelf en anderen motiveren 69

- 5.1 Motivatietheorieën 71
- 5.2 Intrinsieke en extrinsieke motivatie 73
- 5.3 Perfectionisme en ongezonde prestatiedrang 73
- 5.4 Motivatiemiddelen 74
- 5.5 Kernkwaliteiten 75
- 5.6 Coachen op competenties 77

6 Effectieve teams samenstellen 83

- 6.1 Wat is een groep en wat is een team? 85
- 6.2 Wat zijn effectieve teams? 85
- 6.3 Teamrollen 87
- 6.4 Ontwikkelstadia van een team 88
- 6.5 Effectief samenwerken en teamleiderschap 90
- 6.6 Effectief vergaderen 91
- 6.7 Intervisie 94

7 Conflicten managen 99

- 7.1 Soorten conflicten 101
- 7.2 Conflictstadia 102
- 7.3 Conflictdiagnose 103
- 7.4 Conflictstijlen 103
- 7.5 Omgaan met conflicten 106

8 Creatief veranderen 111

- 8.1 Creativiteit en innovatie 113
- 8.2 Wijzen van veranderen 114
- 8.3 Visie ontwikkelen 115
- 8.4 Stappenplan creatieve besluitvorming 117
- 8.5 Creatieve technieken 119

9 Plannen en organiseren 127

- 9.1 Projectfasen 129
- 9.2 Inspirerende SMART-doelen 130
- 9.3 Timemanagement 131
- 9.4 Macht en invloed 132
- 9.5 Delegeren 133
- 9.6 Omgaan met weerstand 134
- 9.7 Netwerken 135

10 Ontstressen en genieten 139

- 10.1 Stress, stressoren en symptomen 141
- 10.2 Type A of type B? 142
- 10.3 Omgaan met stress 143
- 10.4 Flow, geluk en synchroniciteit 144
- 10.5 Genieten van succes en relativeren 144

Literatuuropgave 148

Register 151

Over de auteur 155

Inleiding

Leidinggeven leer je niet uit een boek, dat ontwikkel je in de praktijk. Daar is iedereen het over eens. Heb je een bepaalde persoonlijkheid nodig om anderen aan te sturen? Word je als leider geboren of is het aangeleerd gedrag? Daar zijn de meningen over verdeeld. De zoon of dochter van de baas is niet altijd een groot leider en een gedegen opleiding is geen garantie voor succesvol leiderschap. Zonder binding met de organisatie en het product blijft het sowieso lastig.

Leidinggeven kun je op alle niveaus. Je kunt jezelf en wellicht je gezin managen om privé en werk tot tevredenheid te combineren. Of je begeleidt nieuwe medewerkers op je werk. Of je leidt een project voor je organisatie zoals de ontwikkeling en introductie van een nieuwe website. Op hbo-niveau denk je bij leidinggeven meestal aan het aansturen van een team of afdeling. Misschien zie je jezelf als topmanager en wie weet zelfs – met de nodige ambitie – als wereldleider.

Effectief en motiverend leidinggeven is het evenwicht vinden tussen het behalen van concreet resultaat en het binden van mensen (medewerkers, klanten en andere betrokkenen). Je ontwikkelt daarvoor al doende inhoudelijke kennis, technische vaardigheden en passie voor je product in een voortdurend veranderende omgeving. Daarnaast heb je ook zogenaamde 'zachte' vaardigheden nodig om professioneel met mensen om te gaan. Dat betekent dat je doelbewust bepaald gedrag ontwikkelt. Je kunt hierbij denken aan communiceren, teambuilding, omgaan met diversiteit, motiveren, planmatig werken, creatief denken en dergelijke.

Op internet vind je in principe alle informatie over deze vaardigheden, op elk niveau. Het zijn alleen losse brokken. *Effectief en motiverend leidinggeven* is bedoeld als bondig overzicht en hulpmiddel om vaardigheden te ontwikkelen. Welke 'zachte' vaardigheden zijn belangrijk, wat is de samenhang tussen deze vaardigheden en hoe kun je ze eigen maken? Het boek gaat in op de essentie van leidinggeven en biedt een basis voor verdere verdieping, waarmee je verder kunt bouwen aan een toekomst als leidinggevende in jouw concrete situatie.

Elk hoofdstuk begint met een casus om een realistisch beeld te geven van de alledaagse praktijk. Hoofdstuk 1 gaat nader in op het verschil tussen managen en leidinggeven. Het onderscheid tussen taakgericht en relatiegericht handelen is bepalend voor de keuze van je manier van aansturing en vormt de rode draad in dit boek. Afhankelijk van de situatie kun je maatwerk leveren. Hoofdstuk 2 benadrukt de noodzaak van zelfbewustzijn voor een leidinggevende. Feedback geven en ontvangen speelt daarbij een belangrijke rol.

In de daarop volgende hoofdstukken komt een selectie van de meest elementaire vaardigheden aan de orde die je als leidinggevende nodig hebt.

- Hoofdstuk 3: hoe communiceer je efficiënt en effectief?
- Hoofdstuk 4: hoe profiteer je optimaal van diversiteit, de verschillen tussen mensen?
- Hoofdstuk 5: hoe motiveer je de medewerkers met verschillende capaciteiten en wensen?
- Hoofdstuk 6: hoe bouw je aan een team met meerwaarde voor je organisatie?
- Hoofdstuk 7: hoe ga je om met conflicten?
- Hoofdstuk 8: hoe ontwikkel je een visie en bevorder je creativiteit?
- Hoofdstuk 9: hoe kun je doelgericht en gestructureerd te werk gaan?
- Hoofdstuk 10: hoe ga je om met stress en hoe zorg je ervoor dat de werkdruk voor jezelf en anderen hanteerbaar blijft?

Vaardigheden train je in de praktijk. Aan het eind van elk hoofdstuk vind je oefeningen die je kunt doen om meer bewust gedrag te ontwikkelen. Naar eigen inzicht of onder begeleiding van een coach of docent kun je uitwerkingen opnemen in je portfolio. In de lijst van bronnen vind je literatuur en websites voor verdere studie.

Voor docenten is er aanvullend materiaal beschikbaar op de docentensite van Noordhoff (www.effectiefenmotiverendleidinggeven.noordhoff.nl), zoals casuïstiek, sheets en opdrachten voor het geven van colleges of workshops.



1

Managen en leidinggeven

- 1.1 Wat is managen?
- 1.2 Managementfuncties
- 1.3 Paradigma's over managen en leidinggeven
- 1.4 Situationeel leiderschap
- 1.5 Algemene managementcompetenties
- 1.6 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Als leidinggevende stuur je mensen aan om prestaties te verrichten. Daarbij balanceer je tussen taakgericht en relatiegericht handelen. Vroeger lag de nadruk meer op de taak. De huidige leidinggevende probeert medewerkers te inspireren en te motiveren. Elke medewerker heeft daarbij andere behoeften. Je kunt je managementstijl daarop aanpassen (situationeel leiderschap) en dat vraagt om uiteenlopende algemene competenties. Met behulp van een persoonlijk ontwikkelingsplan kun je blijven werken aan deze managementcompetenties.

Een nieuwe managementstijl



Wim is retailmanager bij Dutchfonie, een Nederlandse aanbieder van mobiele telefonie met zo'n 1,2 miljoen klanten. Het bedrijf is in twee jaar gegroeid van 50 naar 1.500 medewerkers. De concurrentie is hevig en de technologische ontwikkelingen gaan in rap tempo. Dit vraagt om creatieve, zelfstandige en verantwoordelijke medewerkers.

De bureaucratische organisatiestructuur leidt echter tot traagheid en inflexibiliteit. Er wordt keihard gewerkt (van 9 tot 9), veel vergaderd en gemaïld en er is sprake van 'haantjesgedrag' en vriendjespolitiek. Wim heeft de touwtjes strak in handen: beleid vanuit het topmanagement wordt vertaald in strakke richtlijnen en precieze instructies voor het personeel.

Na een bezoek aan een inspirerend congres realiseert Wim zich dat zijn huidige managementstijl niet aansluit bij de behoeften van zijn medewerkers. Hij zoekt naar mogelijkheden om de betrokkenheid van werknemers te stimuleren en verantwoordelijkheden te delen. Wim krijgt toestemming van het topmanagement om zelfsturende teams te vormen rond diverse productgroepen. Door verschillende trainingen en coaching ontwikkelen Wim en zijn medewerkers competenties als sensitiviteit, flexibiliteit en besluitvaardigheid. Daardoor kunnen ze sneller inspelen op ontwikkelingen en elkaar ondersteunen, zodat ook de werkdruk verantwoord blijft.

1.1 Wat is managen?

Het begrip 'manager' roept bij werknemers soms het beeld op van een arrogante vent of bikkelharde tante die zichzelf verrijkt en rondrijdt in een peperdure auto. Iemand die nooit aanwezig is op het bedrijf en niets wezenlijks bijdraagt, maar wel alle lof krijgt als de mensen op de werkvloer succes hebben behaald.

Niet zo vreemd dat zo'n vertekend beeld kan ontstaan, want de term 'management' betekent dat je niet alles zelf doet, maar anderen aanstuurt, dus via anderen prestaties verricht. Als manager bepaal je de tactiek, je scheidt de voorwaarden voor medewerkers om optimaal te presteren. Je maakt plannen, organiseert, geeft leiding en controleert.

Managen is het aansturen op de activiteiten van andere mensen om zo de organisatiedoelen te bereiken.

Managen

Daarbij balanceer je als manager tussen twee dimensies:

- 1 **taakgerichtheid**: de mate waarin de taak, het organisatiedoel een rol speelt
- 2 **relatiegerichtheid**: de mate waarin menselijke aspecten zoals de belangen van individuele medewerkers, een rol spelen

Dat balanceren valt niet mee. Als je onprofessioneel te werk gaat, krijg je zo een stempel opgedrukt. Door 'taakgerichtheid' en 'relatiegerichtheid' te combineren, ontstaan in principe een oneindig aantal managementstijlen. Elke managementgoeroe heeft zo zijn eigen insteek en dat leidt tot evenzoveel managementtheorieën en managementliteratuur. Het is bijna geen doen uit die vuistdikke boeken de essentie te halen.

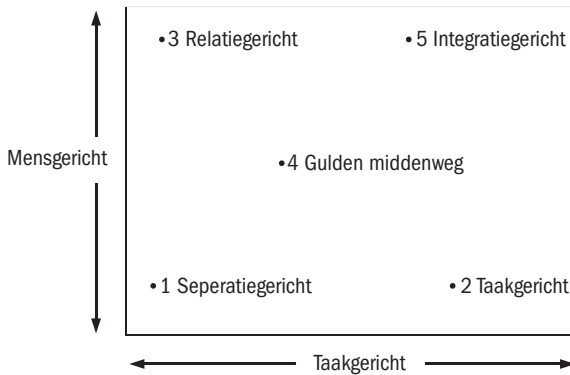
Bovendien heb je tijd en ruimte nodig om je unieke managementstijl te ontwikkelen. Als het goed is, ben je daar al mee bezig. Projectonderwijs en werkervaring als teamleider bij een supermarkt bieden je bijvoorbeeld mogelijkheden om bepaalde managementvaardigheden te trainen. Je kunt je daarbij afvragen wat je 'natuurlijke' manier van aansturen is en of dat overeenkomt met je ideale managementstijl.

Hoe zorg je net als Wim in de openingscasus dat je managementstijl aansluit bij de organisatie? Blake en Mouton (1964) onderscheiden vijf overheersende managementstijlen (zie figuur 1.1):

- 1 *Separatiegericht*. Een manager die noch de taak, noch de relationele aspecten belangrijk vindt, is niet bezig met aansturen, maar ziet zijn functie waarschijnlijk als een opstap naar een hoger gelegen persoonlijke ambitie.
- 2 *Taakgericht*. Als 'alleen het resultaat telt', ben je als manager heel taakgericht en ga je over lijken om je target te halen.
- 3 *Relatiegericht*. Is de manager alleen bezig om het zijn mensen naar de zin te maken? Dan is het wellicht heel gezellig op de werkvloer, maar doorgaans onvoldoende effectief.
- 4 *Gulden middenweg*. Als je als manager moet jongleren tussen mensen, organisatiedoelen en persoonlijke doelen is het moeilijk om te focussen. Alles half doen is de keerzijde van deze middenweg.
- 5 *Integratiegericht*. Met zowel aandacht voor de taak als de mens richt de manager zich vooral op teamvorming: door te werken aan sfeer en samenwerking streeft hij naar een goed rendement.

Managementstijlen

FIGUUR 1.1 Managementstijlen



Bron: Blake & Mouton, 1964

1.2 Managementfuncties

De werkzaamheden van managers kunnen onderling sterk verschillen. Er zijn echter vier belangrijke functies, die samen een cyclus vormen:

- 1 plannen
- 2 organiseren
- 3 leidinggeven
- 4 controleren

Ad 1 Plannen

Plannen is vooruitzien. Om goed te kunnen plannen, ontcom je niet aan het bepalen van doelstellingen: wat moet je per wanneer bereiken? Door bestaande informatie te koppelen aan nieuwe plannen bepaal je vervolgens de strategie om die doelen te bereiken.

Ad 2 Organiseren

Organiseren houdt in: bepalen welke taken er moeten worden gedaan, door wie, in welke volgorde, wie aan wie rapporteert en waar de besluiten in de organisatie worden genomen. Hoe je de medewerkers aan het werk zet en houdt, is sterk afhankelijk van de manier waarop je de middelen benut die tot je beschikking staan.

Ad 3 Leidinggeven

Leidinggeven is het meest complexe onderdeel van de taak van de manager. Dit betreft de daadwerkelijke supervisie over medewerkers. Een goed leidinggevende inspireert en is in staat anderen voor zijn visie te winnen. Hij stuurt de werknemers aan door ze te motiveren. Hij kiest het meest effectieve communicatiekanaal en helpt conflicten tussen werknemers oplossen.

Ad 4 Controleren

De manager controleert of werkzaamheden zijn uitgevoerd volgens de afspraken en procedures. Ook gaat het bij controleren om het vergelijken met de eerder gestelde doelen. Als er afwijkingen zijn, is het de taak van de

manager om bij te sturen. Je kunt als manager niet alles controleren. Hierbij kun je het zogenoemde Pareto-principe of de 80-20-regel (zie paragraaf 9.3) hanteren. Tachtig procent van je succes wordt bepaald door twintig procent van wat je doet. Jij bepaalt in welke mate afwijkingen van de gestelde norm toelaatbaar zijn.

1.3 Paradigma's over managen en leidinggeven

Een paradigma is een denkkader: een samenhangend model van de 'werkelijkheid'. Bij een paradigmaverschuiving verandert het denkkader: er wordt een oud denkkader ingeruild voor een nieuw. Een nieuw kader betekent niet noodzakelijk een verbetering, maar ontstaat in onze zoektocht naar oplossingen voor een veranderende werkelijkheid. (Bekkers, 2008) Zo heeft er een verschuiving plaatsgevonden van 'klassiek management' naar 'modern management'. Sinds de bankcrisis hoor je regelmatig de term 'nieuw leiderschap' vallen.

Paradigma

Management begon ooit als een middel om controle te houden op mechanische processen. De mens (achter de lopende band) kon je net als een machine inzetten als instrument om maximale winst te behalen.

Management

Maar de mens is geen machine. Modern management combineert rationeel denken met emotionele intelligentie en intuïtie. De moderne manager is een inspirerende en invoelende coach, die de competenties en wensen van de medewerkers koppelt aan mogelijkheden om goed te presteren in de organisatie. Hij is als het goed is meer relatiegericht.

In managementliteratuur vind je vaak een onderscheid tussen leidinggeven en management.

- De **leider** heeft visie en zet de koers (strategie) uit voor de toekomst. Een leider inspireert en is in staat anderen voor zijn visie te winnen. Hij houdt van verandering, neemt risico's en laat zich leiden door zowel rationeel denken als door sociaal gevoel en intuïtie. Vaak is een grote leider iemand met charisma, een sterke persoonlijke uitstraling, iemand met wijsheid en jaren ervaring.
- De **manager** richt zich op organiseren en controleren, hij bepaalt de tactiek, hij concentreert zich op het heden, streeft naar structuur, beperkt risico's en is een rationele doener. Een goede manager past aangeleerde managementvaardigheden toe om doelen te realiseren.

Aldus staan leidinggeven en managen haaks op elkaar, terwijl het eigenlijk verschillende managementstijlen (of paradigma's!) zijn. Een vaardige leidinggevende probeert evenwicht te vinden tussen sturen op resultaten (taakgericht) en oog houden voor de zorgen van medewerkers (relatiegericht). Erkenning van emoties en duidelijkheid over het te voeren beleid zal leiden tot tevreden werknemers, en dus tot hogere productiviteit.

1.4 Situationeel leiderschap

De keuze voor (combinaties van) taakgericht of relatiegericht gedrag hangt af van de aard van de taak die de werknemer moet verrichten. Elke taak stelt haar eigen eisen. Daarbij spelen twee vragen een belangrijke rol:

- 1 Is de werknemer in staat om de taak te doen? (bekwaamheid)
Beschikt de werknemer over de juiste competenties?
- 2 Is iemand gemotiveerd om de taak te doen? (bereidheid)
Heeft hij zelfvertrouwen en is hij toegewijd?

Taakvolwassen

Kortom: de werknemers moeten rijp of taakvolwassen zijn om de taak uit te voeren. Elke werknemer heeft andere behoeften, die per taak kunnen verschillen.

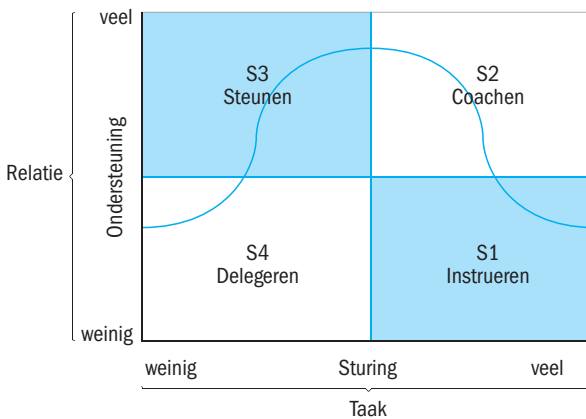
Situationeel leiderschapsmodel

Hersey en Blanchard (1996) ontwikkelden het situationeel leiderschapsmodel.

Hierbij beschrijven ze vier managementstijlen, die ze een eigen nummer hebben gegeven (zie figuur 1.2):

- S1: leiden of instrueren
- S2: begeleiden of coachen
- S3: steunen of participeren
- S4: delegeren

FIGUUR 1.2 Situationeel leiderschap



Bron: Hersey & Blanchard, 1996

S1: *leiden of instrueren*

Als de werknemer van goede wil is, maar (nog) niet bekwaam, geef je nauwkeurig instructies. Je volgt zijn handelingen en controleert de resultaten. Deze stijl is taakgericht en past alleen bij taken die goed te structureren zijn. Als je doorslaat in deze stijl kom je autoritair over.

S2: *begeleiden of coachen*

De stijl begeleiden of coachen gebruik je als de werknemer nog technische hulp nodig heeft en zich bovendien (nog) niet zo betrokken voelt bij de taak. Je geeft instructies en moedigt de werknemer aan om meer eigen initiatief te tonen. Je stelt vragen zodat de werknemer zijn eigen aanpak kan evalueren. Deze stijl is zowel taak- als relatiegericht. Het risico van deze stijl is dat je overkomt als therapeut.

S3: steunen of participeren

De stijl steunen of participeren hanteer je wanneer de werknemer de taak technisch wel aankan, maar nog wel de stimulans van de leidinggevende nodig heeft. Je bent daarbij klankbord en helpt op verzoek van de medewerker bij de uitvoering. Deze stijl is minder taakgericht en meer relatiegericht. Een valkuil is dat je de medewerker te veel gaat betuttelen.

S4: delegeren

Als een werknemer in staat en bereid is om een bepaalde taak zelfstandig uit te voeren, is dit een geschikte stijl. Je geeft weinig sturing en biedt weinig ondersteuning, zodat de werknemer niet het idee heeft dat hij op de vingers wordt gekeken. Deze stijl is weinig taakgericht en weinig relatiegericht. Het gevaar bestaat dat deze stijl vervolgens ook bij andere taken gehanteerd wordt en dat deze *laisser-faire* ('laat maar waaien')-stijl daar ineffectief is.

De kern van het situationeel leiderschapsmodel is dat de leidinggevende beseft dat er geen algemeen recept bestaat, maar dat je de stijl aanpast aan wat de werknemer en de situatie vragen.

Je bent volgens Hunsaker (2010) een inspirerende en effectieve leider als je het volgende kunt uitvoeren:

- Je ontwikkelt een inspirerende visie.
- Je bevordert verandering om in te spelen op ontwikkelingen in de samenleving.
- Je geeft aan hoe doelen kunnen worden verwezenlijkt.
- Je stemt je leiderschapsstijl af op de taakvolwassenheid van de werknemer.
- Je helpt anderen zichzelf te ontwikkelen.
- Je controleert of doelen efficiënt worden behaald.
- Je beloont je werknemers op maat voor het bereiken van doelen.
- Je zorgt voor vertrouwen door betrouwbaar te zijn.
- Je vertoont zelf het gewenste gedrag.
- Je bent dienstbaar aan anderen.
- Je luistert om te leren en anderen te bevestigen.

Inspirerende
en effectieve
leider

1.5 Algemene managementcompetenties

Er zijn wat type organisatie betreft in grote lijnen twee soorten managers te onderscheiden. De zogenoemde lijn- of stafmanagers zorgen in een 'permanente organisatie' voor de continuïteit. Denk aan een manager bij een hogeschool, een ministerie of een fabriek. Een projectmanager is aangesteld om een 'projectorganisatie' aan te sturen met een tijdelijk karakter. Je kunt hier bijvoorbeeld denken aan een complexe verhuizing, een automatiseringsproject of een bouwwerk.

Lijn- of
stafmanagers
Projectmana-
ger

Een lijn- of stafmanager beschikt doorgaans over specialistische kennis en deskundigheid afhankelijk van het werkterrein. Deze 'technische vaardigheden' kunnen net als technische hulpmiddelen snel verouderen. De manager moet dus zorgen dat hij bij blijft.

Een projectmanager beschikt over specifieke vaardigheden op het gebied van projectmanagement, zoals het plannen en faseren van het project, beheersen van tijden en geld en het afstemmen van het project op de omgeving.

Soft skills

Daarnaast zijn er verschillende algemene managementcompetenties (ook wel 'soft skills') te onderscheiden, die voor alle leidinggevendenden van belang zijn. Intelligent, goed opgeleid en technisch bekwaam zijn, dat is geen garantie dat je een managerstaak aankunt. Specifieke technische vaardigheden wil een bedrijf vaak zelf graag bijbrengen. Bij algemene managementcompetenties ligt dit anders. Werkgevers geven de voorkeur aan nieuwe werknemers die al het nodige te bieden hebben op dit vlak.

Competentie

Een competentie is een combinatie van kennis, inzicht, vaardigheden en attitude of houding (KIVA) die nodig is om in concrete taaksituaties doelen te bereiken. Competenties zie je terug in effectief en efficiënt gedrag. Dat gedrag is zichtbaar voor iedereen, als het topje van de ijsberg dat boven de waterlijn uitsteekt. De Ijsberg van David McClelland (1953, bewerkt uit Lingsma 2007)) (zie figuur 1.3) laat zien welke elementen gedrag beïnvloeden. Hoe dieper onder water, hoe moeilijker deze elementen te beïnvloeden zijn.

FIGUUR 1.3 Ijsberg van McClelland



Bron: McClelland (1953), Lingsma (2007, bewerkt)

De elementen uit figuur 1.3 houden het volgende in:

- **Kennis:** kennis van zaken hebben wil zeggen dat je over voldoende informatie beschikt om te weten wat je moet doen. Dit kan door boeken lezen, internetten, cursussen volgen, gesprekken met mensen.
- **Vaardigheden:** vaardigheden heb je nodig om handig en bekwaam een activiteit te kunnen doen. Je kunt vaardigheden ontwikkelen door onder andere praktijkoefeningen, rollenspellen en feedback te vragen.
- **Waarden en normen:** een waarde is een algemeen principe, een ideaal dat je handelen bepaalt bijvoorbeeld respect voor anderen. Een norm is een voorschrift hoe iemand zich moet gedragen in een bepaalde situatie. Zoals de afspraak dat je elkaar laat uitspreken tijdens een vergadering. Waarden en normen kun je ontwikkelen door discussie, coaching en voorbeeldgedrag.
- **Motivatie en ambitie:** motivatie is de wil om iets te bereiken en ambitie het streven om een goed resultaat te behalen. Voorwaarden voor succes voor een leidinggevende betekent in dit geval een consciëntieuze instelling en doorzettingsvermogen.

- Aanleg en persoonlijke kwaliteiten: dit betreft je aangeboren talent. Waar liggen je **kernkwaliteiten**? Waar word je om bewonderd en wat vind je vanzelfsprekend? Als je je hiervan bewust bent, kun je competenties meer gericht ontwikkelen.
- **Intelligentie**: dit bestaat uit een combinatie van analytisch taakgericht denken (IQ: intelligentiequotiënt) en creatief relatiegericht denken (EQ: emotionele intelligentie) dat doorgaans leidt tot sociaal vaardig handelen (SQ: sociale intelligentie). Je kunt meten en testen hoe het ervoor staat met je intelligentie, maar het is onduidelijk hoe je het moet ontwikkelen. Door veel oefenen kun je het wellicht aanscherpen.

1.6 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een schriftelijk 'actieplan' waarmee je je persoonlijke en professionele ontwikkeling kunt stimuleren in de gewenste richting. Hiermee kun je organisatiedoelen en persoonlijke ambities goed op elkaar afstemmen. In je POP geef je aan welke persoonlijke leerdoelen je hebt ten aanzien van benodigde competenties.

POP

Bij het vaststellen van benodigde competenties ga je uit van de huidige en toekomstige functie-eisen, je functioneren, je loopbaanwensen en de langetermijndoelen van de organisatie. Wat wil je graag leren, welke competenties moet je beheersen voor een functie en wat zijn je loopbaanwensen en carrièremogelijkheden binnen de organisatie?

Bij veel opleidingen en organisaties wordt gewerkt met een competentieprofiel, een overzicht met de competenties. Een POP stel je regelmatig bij, het is een dynamisch instrument: een organisatie verandert voortdurend en je ontwikkeling staat nooit stil.

Competentie-
profiel

Hulpvragen bij het schrijven van een POP zijn:

- Welke competentie(s) ga ik ontwikkelen?
- Wat is de gewenste situatie?
- Wat kan ik al? (kennis, vaardigheden, houding)
- Wat vind ik lastig?
- Wat houdt mij tegen om mijn gewenste situatie te bereiken?
- Wat heb ik nodig om dat te bereiken?
- Wat kan ik zelf doen?
- Wat levert het je op als je de gewenste situatie bereikt heb?

Voor je POP formuleer je praktische ontwikkelingsdoelen zoals beter leren delegeren of leren werken met een nieuw computerprogramma. Deze doelen zijn op verschillende manieren te behalen, zoals een training volgen, een stage lopen of door coaching.

In een persoonlijk actieplan (PAP) maak je je een systematische activiteitenplanning om SMART-geformuleerde (zie paragraaf 9.2) ontwikkelingsdoelen te bereiken. Je geeft heel concreet aan welke acties je gaat ondernemen om de doelen te bereiken en binnen welke termijn. Je stelt vast wie of wat je daarbij nodig hebt en wanneer en met welke meetmethode je aantoonst dat het doel is behaald.

Persoonlijk
actieplan

Het portfolio is een dossier met bewijsstukken van je behaalde competenties. Aan de hand van het portfolio kan een assessment plaatsvinden: een

Portfolio
Assessment

beoordeling van de door jou ontwikkelde competenties. Aan de hand van het volgende competentieprofiel (tabel 1.4) kun je mede met behulp van dit boek werken aan benodigde competenties voor een leidinggevende.

TABEL 1.4 Competentieprofiel

Cluster	Competentie	Definitie
Management-kwaliteiten	Plannen en organiseren	Organiseert en plant acties, tijd en middelen om gestelde doelen te bereiken
	Leiderschap	Motiveert, geeft sturing en coacht anderen om organisatiedoelen te bereiken
	Kwaliteitsbewaking	Controleert voortgang en stelt hoge eisen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk
Professionele kwaliteiten	Analytisch vermogen	Komt op basis van relevante informatie op rationele wijze tot oordeelsvorming
	Overtuigingskracht	Zorgt voor acceptatie, overeenstemming of gedragsverandering
	Communiceren	Brengt ideeën en informatie in heldere en correcte taal over aan groepen en individuen
Ondernemers-kwaliteiten	Creativiteit en innovatie	Komt in het kader van de functie met oorspronkelijke oplossingen en nieuwe methoden
	Strategisch vermogen	Heeft een brede kijk op zaken en bepaalt de visie voor de lange termijn
	Proactief	Zoekt kansen en ontwikkelt daarop initiatieven en onderneemt acties
	Sensitief	Respecteert anderen, kan goed luisteren en kan samenwerken met anderen
	Klantgericht	Houdt rekening met de wensen en behoeften van de klant
Persoonlijke competenties	Flexibiliteit	Past zijn gedragsstijl succesvol aan aan veranderende eisen en voorwaarden
	Reflecteren	Analyseert het eigen gedrag en het effect daarvan Stuurt de eigen ontwikkeling
	Persoonlijke motivatie	Is toegewijd en werkt hard om doelen te bereiken Toont enthousiasme en ambitie
	Stressbestendigheid	Blijft effectief presteren bij (tijds)druk of tegenslag Reageert kalm en stabiel

Oefeningen

1.1 Leidinggevend met een voorbeeldfunctie

Denk aan de leidinggevend die je hebt gehad in verschillende omstandigheden (school, studie, werk of vereniging).

- Aan welke leidinggevende heb je de beste herinneringen: welke karaktereigenschappen, welk gedrag of welke concrete situaties speelden daarbij een rol?
- Wie vond je juist minder effectief en hoe kwam dat?

1.2 Eigenschappen

- Markeer in de volgende tabel over welke op werksituaties toegespitste persoonlijke eigenschappen je beschikt. Je kunt er, indien gewenst, zelf nog andere aan toevoegen.
- Als je de lijst hebt ingevuld, vraag dan eens aan iemand die je goed kent of hij deze lijst ook voor je wil invullen. Het resultaat kan confronterend zijn, omdat je zelfbeeld niet altijd overeen hoeft te komen met het beeld dat anderen van je hebben.
- Welke eigenschappen zijn volgens jou belangrijk voor een leidinggevende?

Dominant	Volgzaam
Passief	Dynamisch
Systematisch, doelgericht	Chaotisch
Bedeesd	Vrijmoedig
Zelfverzekerd	Onzeker
Gevoelig	Bot
Gemakkelijk te ontmoedigen	Vasthoudend
Sociaal, open	Eenzelvig, gesloten
Idealistisch	Praktisch
Snel opgewonden	Koelbloedig, evenwichtig
Logisch	Fantasierijk
Volger	Initiatiefnemer
Star	Aanpassend
Streberig	Snel tevreden
Zoekt crisis	Vermijdt crisis
Amicaal	Formeel
Scheppend, creatief	Uitvoerend

Agressief	Vredelievend
Betrouwbaar	Onbetrouwbaar
Behulpzaam	Egoïstisch
Geduldig	Belust op snel resultaat
Gevoel voor humor	Saai
Makkelijk contacten leggen	Moeite met contacten leggen
Leider	Volger, uitvoerder
Enthousiast	Bedachtzaam
Veel commercieel inzicht	Weinig commercieel inzicht
Mensenkennis	Weinig mensenkennis
Mentaal sterk	Snel aangeslagen
Veel overredingskracht	Weinig overredingskracht
Positief / optimistisch	Somber / pessimistisch
Motiverend	Niet motiverend
Goed schriftelijk taalgebruik	Slecht schriftelijk taalgebruik
Goede manieren	Slechte manieren
Ambitieuus	'Het kan zo wel'
Veeleisend	Snel tevreden

1.3 Capaciteiten

- a Geef in de volgende tabel aan in welke mate je over specifieke capaciteiten beschikt.

Capaciteitenlijst	Goed	Redelijk	Enigszins	Niet
Ontwerpen, verzinnen, ontwikkelen, samenstellen				
Precisiewerk, detaillistisch				
Projecten en beleid uitvoeren				
Besturen, beleid opzetten				
Werken onder stress, improviseren				
Orde in de chaos brengen, organiseren, plannen				
Administratie, financiën beheren, rekenen				
Omgaan met mensen, ze aanmoedigen, adviseren en coachen				

Capaciteitenlijst	Goed	Redelijk	Enigszins	Niet
Verkopen, demonstreren van producten, voorlichting, pr				
Teamwork, samenwerking tussen anderen bevorderen				
Voor een groep staan, toespraken houden, reageren op publiek				
Zelfstandig werken zonder toezicht				
Redactionele vaardigheden, schrijven				
Informatie verzamelen, documenteren				
Inventief, innovatief, creatief, initiatief nemen				
Taxeren, analyseren, toetsen				
Hoofd- en bijzaken scheiden, prioriteiten stellen				
Artistieke vaardigheden: taal, tekenen, fotografie, muziek enzovoort				
Technisch inzicht				
Psychisch en fysiek gezond				
Geheugen				

b Welke capaciteiten zijn volgens jou belangrijk voor een leidinggevende?