

Aan de slag met...

Een inspiratiebron voor leidinggevenden.

Voorwoord

Het idee voor dit boekje is ontstaan door geregelde vragen van opdrachtgevers, gebruikers van onze feedbackinstrumenten en deelnemers aan onze programma's en projecten. Vanuit een vraag naar handleidingen, voorbeelden, relevante literatuur en praktische concepten en modellen.

Natuurlijk is er op allerlei gebied literatuur beschikbaar. Ook zijn er vele websites waar eenvoudig verhalen, concepten, vragenlijsten, oefeningen en theorieën gedownload kunnen worden. Toch voegen wij hier graag iets aan toe. Een verzameling van concepten, ideeën en materialen, die we in het bijna twintigjarige bestaan van ABLE bij vele klanten hebben gebruikt en toegepast en waarvan wij als bureau vinden dat ze algemeen beschikbaar moeten zijn. Ook omdat wij ervan overtuigd zijn dat kennis alleen kan ontwikkelen wanneer ze gedeeld wordt, zowel binnen een organisatie als met anderen. Vandaar dit gezamenlijke project.

Dit boekje beoogt op een praktische wijze vragen te beantwoorden van mensen die hetzij zelf aan de slag willen of die anderen daarin moeten adviseren en ondersteunen. We bieden hier geen uitputtende verhandelingen en diepgaande beschouwingen, maar een praktische benadering van terug-

VIII

kerende onderwerpen, waarvan gebleken is dat het werkt in de praktijk. We hebben dankbaar gebruik gemaakt van de vele ontmoetingen in onze praktijk met: mensen die ‘aan den lijve’ ervaren hoe het is om een project te starten, om iemand te coachen of een vastgelopen team vlot te trekken.

De verschillende hoofdstukken zijn divers qua onderwerp. Ieder hoofdstuk staat op zich en kan dus onafhankelijk van de anderen worden gelezen. Ook de volgorde is betrekkelijk willekeurig. De teksten zijn kort gehouden. Ons uitgangspunt is dat de gebruiker met een uurtje lezen en enige voorbereiding aan de slag moet kunnen gaan met het betreffende onderwerp of kan vaststellen wat hij of zij nog moet doen om te kunnen starten.

Dit boekje is geen ‘receptenboek’; we hopen dat het een inspiratiebron is wanneer de lezer met een of meer van de onderwerpen aan de slag wil gaan.

Cécile Claessen
Richard van der Naald

Directie ABLE BV



1. Coaching

- 1.1 Wat is coaching? (p. 3)
- 1.2 Bij welke vragen past coaching? (p. 4)
- 1.3 Wat levert coaching op? (p. 5)
- 1.4 Het coachingsproces (p. 7)
- 1.5 Quickscan Coachingcompetenties 5 (p. 15)
- 1.6 Veelgestelde praktijkvragen (p. 20)

Het werken in een moderne organisatie wordt wel vergeleken met topsport. En dat is niet voor niets: in organisaties worden hoge eisen gesteld aan mensen. Maximale resultaten nastreven, onder druk en spanning goed blijven presteren, voortdurend zoeken naar betere methoden en technieken; allemaal elementen die ook in de topsport belangrijk zijn. En net zoals in de topsport vraagt het voortdurend verbeteren van prestaties begeleiding. Want mensen kunnen dit niet op eigen houtje: ze hebben anderen nodig om te kunnen excelleren.

Dit deel van 'Aan de slag met...' is bedoeld voor niet-professionele coaches, dus leidinggevend en managers die anderen begeleiden bij hun functioneren, maar coaching niet als vak beoefenen. Voor hen die behoefte hebben aan een praktisch kader om met coachingsvragen om te gaan.

17 Aan de slag met coaching

1. Doelen stellen

Anderen helpen voor zichzelf doelen te formuleren.	1	2	3	4	5	6
Helder geformuleerde doelen overbrengen op anderen.	1	2	3	4	5	6
Doelen meetbaar maken.	1	2	3	4	5	6
Doelen stellen die voor anderen uitdagend zijn.	1	2	3	4	5	6
Resultaten toetsen op basis van eerder geformuleerde doelen.	1	2	3	4	5	6
Letten op de samenhang tussen korte termijndoelen en lange termijndoelen.	1	2	3	4	5	6

2. Motiveren

Interesse en persoonlijke betrokkenheid tonen t.a.v. mensen.	1	2	3	4	5	6
Anderen overtuigen van het belang van hun bijdragen.	1	2	3	4	5	6
Anderen zowel positieve als negatieve feedback geven op hun functioneren.	1	2	3	4	5	6
Motiverend zijn voor anderen om gevraagde inspanningen te leveren.	1	2	3	4	5	6
Inspelen op motieven van anderen.	1	2	3	4	5	6
Anderen uitdagen tot grotere prestaties.	1	2	3	4	5	6

3. Luisteren						
De ander in een gesprek confronteren met tegenstrijdigheden of onduidelijkheden.	1	2	3	4	5	6
Weergeven wat er in een gesprek of bespreking is besproken.	1	2	3	4	5	6
In gesprekken in gaan op zowel verbale als non-verbale reacties van gesprekspartner.	1	2	3	4	5	6
Aandacht en betrokkenheid tonen in gesprekken met anderen.	1	2	3	4	5	6
In gesprekken geregeld samenvatten wat er is besproken.	1	2	3	4	5	6

4. Sensitiviteit						
Bewust zijn van gevoeligheden bij anderen en daarmee rekening houden.	1	2	3	4	5	6
Zich verdiepen in motieven en belangen van anderen wanneer er sprake is van meningsverschillen.	1	2	3	4	5	6
Toegankelijk zijn voor anderen om problemen of vragen te bespreken.	1	2	3	4	5	6
Gemakkelijk inleven in de situatie van anderen.	1	2	3	4	5	6
Anderen geregeld een spiegel voorhouden.	1	2	3	4	5	6
Aanvoelen wanneer iemand ergens mee zit.	1	2	3	4	5	6



2. De Project Start-up

- 2.1 Introductie (p. 24)
- 2.2 Organisatie van een PSU (p. 28)
- 2.3 Het PSU-programma (p. 32)
- 2.4 De uitvoering van de PSU (p. 39)
- 2.5 Hulpmiddelen (p. 42)

Waarom je er ieder project mee moet starten

Een Project Start-up markeert de start van een project en geeft richting aan het projectteam. Het levert zichtbare resultaten op: onderdelen van het projectplan zijn uitgewerkt en het team is gezamenlijk aan het werk geweest. Het brengt ook onduidelijkheden en discussiepunten boven tafel en er is in een PSU ruimte om die met elkaar te delen. Een PSU geeft energie aan het team; het project krijgt daarmee een vliegende start.

2.1 Introductie

Wat verstaan we onder een Project Start-up?

Een Project Start-up (PSU) is een werkconferentie met als doel het opstellen van het projectplan met het gehele team samen, deels met de opdrachtgever. Het is een werkbijeenkomst met het karakter: samen (als projectteam) aan het

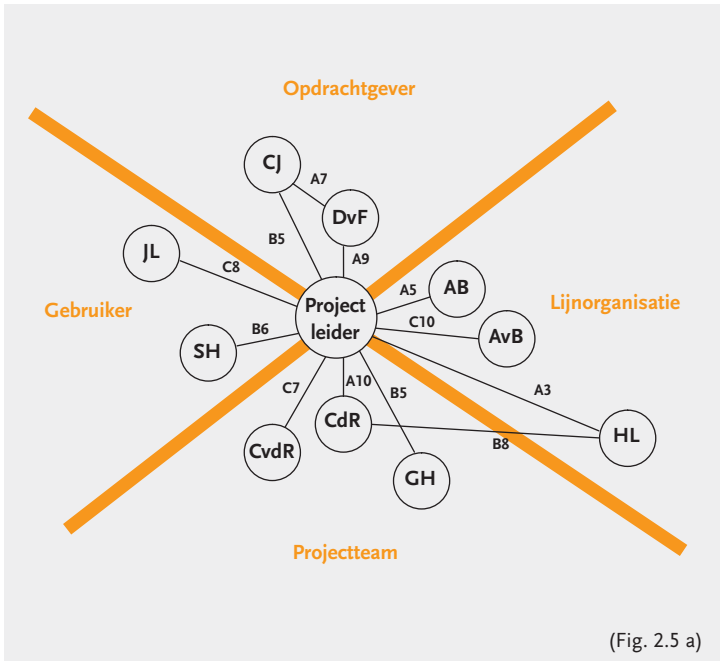
- kwaliteitenspel
- praktische afspraken
- organogram
- competentiescan

Krachtenveldanalyse

Stappen in een krachtenveldanalyse:

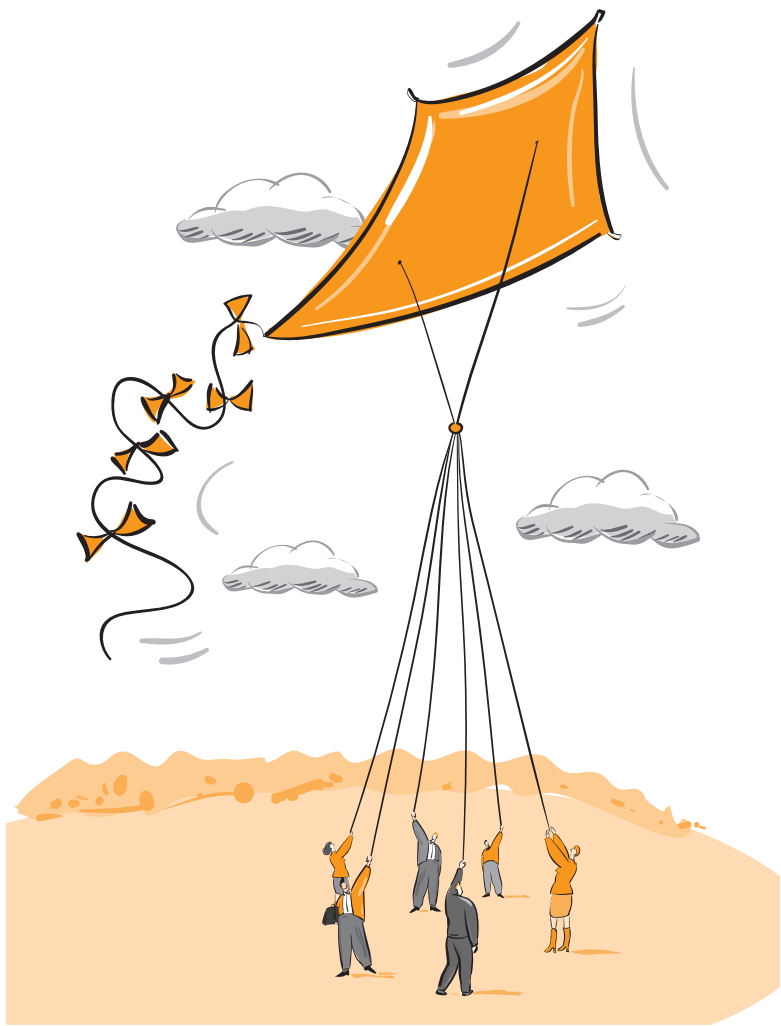
- Maak een lijstje van de verschillende actoren (opdrachtgever, projectleider, projectteamleden, belanghebbenden etc.) en vermeld ze bij hun voornaam.
- Kwalificeer het belang van de relatie:
A = heel belangrijk; betrokkene is in staat het project stil te leggen
B = matig belangrijk
C = niet zo belangrijk; rol kan door ieder ander ingevuld worden
- Kwalificeer de relatie: hoe goed kan de projectleider opschieten met betrokkene? Geef een rapportcijfer van 1-10 en laat daarbij vooral je hart spreken.
- Geef de actoren een plek op de kaart; let daarbij op de indeling (opdrachtgevend krachtenveld, uitvoerend krachtenveld, gebruikers, leveranciers van mensen en middelen).
- Ga na of acties noodzakelijk zijn. Je onderneemt acties bij: (i) een "A" relatie die laag scoort (bijvoorbeeld

A6 en lager) en (ii) een deel van het krachtenveld dat laag scoort. Bijvoorbeeld: alle uitvoerenden scoren laag. Wat doen we daarmee?



Risicoanalyse

- Stel de omvang van de risicoanalyse vast: gehele project, contract, uitvoeringsfase, samenwerking.
- Brainstorm: wat zijn potentiële risico's. Wees hier niet



3. Teams

- 3.1 Inleiding (p. 52)
- 3.2 Teamsamenstelling (p. 53)
- 3.3 Teamontwikkeling (p. 62)
- 3.4 Teamperformance: het Kaibab-model (p. 73)
- 3.5 De Belbin-test (p. 80)

Steeds vaker wordt van ons verwacht dat we in teams samenwerken. De veranderingen stapelen zich in hoog tempo op, de vraagstukken waarmee we geconfronteerd worden zijn steeds complexer, er is meer en meer sprake van integratie van diverse disciplines. Zo zijn er aanleidingen te over om teams in te zetten.

3.1 Inleiding

Mensen ontwikkelen zich vanaf hun geboorte tot een goed functionerend volwassen persoon. Daar wordt veel zorg aan besteed, beginnend met de ouders die het kind opvoeden; een taak die later wordt aangevuld door school. In het werkzame leven worden er bijvoorbeeld Persoonlijke Ontwikkelingsplannen gemaakt en maken mensen gebruik van hulpmiddelen als Coaching waar het gaat om persoonlijke ontwikkeling (zie Hoofdstuk 1. 'Coaching').

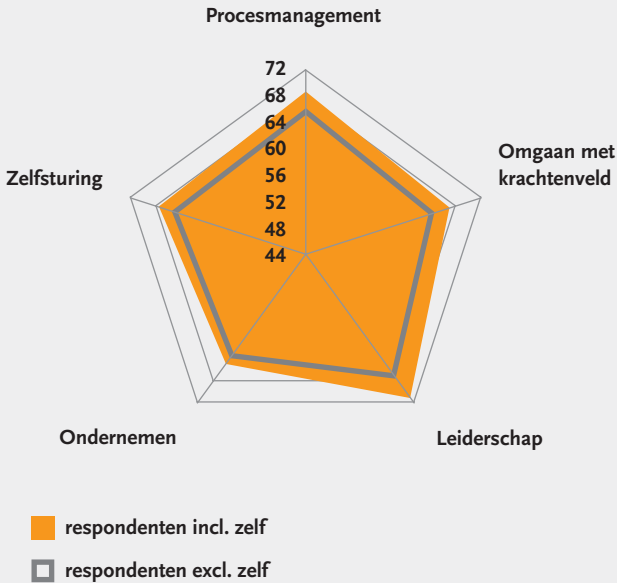


4. Competentiegerichte feedback

- 4.1 Feedback (p. 93)
- 4.2 Competenties (p. 94)
- 4.3 Competentiescans (p. 98)
- 4.4 Aandachtspunten bij inzet competentiescans (p. 104)
- 4.5 Tips bij het interpreteren van competentiescans (p. 110)
- 4.6 Competenties van de projectmanager (p. 115)

Feedback is voor leidinggevendenden een belangrijk hulpmiddel bij het aansturen en ontwikkelen van medewerkers. Goed gegeven, relevante feedback kan zeer effectief zijn. Slecht gegeven of niet relevante feedback kan echter funest zijn voor de motivatie van de medewerker; kan tot ontevredenheid en frustratie leiden. De inhoud van feedback en de vorm waarin het wordt gegeven is dus erg belangrijk.

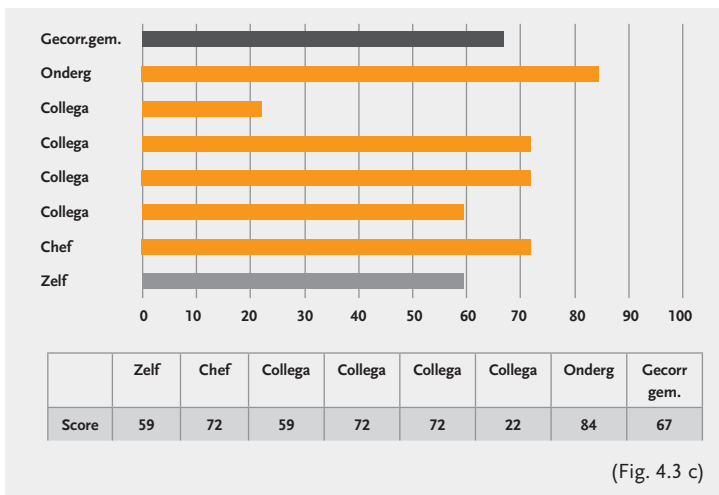
In dit deel van het boekje helpen we de lezer op weg om op een effectieve manier feedback te geven aan medewerkers en daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan de versterking van hun prestaties, het verbeteren van werkgedrag of het ontwikkelen van hun kwaliteiten.



(Fig. 4.3 b)

II Overzicht van de scores over alle criteria per respondent

In dit deel wordt gevisualiseerd hoe de verschillende respondenten gescoord hebben op de (sub)competenties. Uitschieters kunnen interessant zijn om te onderzoeken. Een voorbeeld: waarom scoort mijn opdrachtgever structureel lager op deze competentie, of waarom lopen de meningen van de respondenten zo uiteen op deze competentie?



III De beoordeelde in verhouding tot anderen

Een overzicht van de scorepatronen van de beoordeelde zelf en van de andere respondenten. De patronen zeggen iets over de mate van samenhang tussen de zelfscore en die van de anderen. Deze samenhang wordt ook uitgedrukt in de correlatie. Een grotere samenhang betekent dat de beoordeelde zelf het op veel punten 'eens' is met de beoordeling van andere respondenten. In de praktijk gebeurt het vaak dat de samenhang groot is, maar de gemiddelde scores enkele punten uit elkaar liggen. In dat geval laat de grafiek twee lijnen zien die onder elkaar lopen, maar wel op dezelfde punten pieken en dalen vertonen.



5. Het managen van prestaties

- 5.1 Wat is prestatie management? (p. 120)
- 5.2 Uitgangspunten (p. 122)
- 5.3 Wat vraagt het van de leidinggevende? (p. 125)
- 5.4 Invoeren van prestatie management (p. 128)

Organisaties hebben behoefte om de prestaties van hun mensen systematisch te beheersen en te sturen. Daartoe wordt in steeds meer organisaties gewerkt met een vorm van prestatie management of performancemanagement. Leidinggevendens spelen daarin een belangrijke rol. Hoe deze rol in de praktijk kan worden ingevuld, wordt in dit deel van 'Aan de slag met...' uiteengezet.

5.1 Wat is prestatie management?

Prestatie management omvat twee terreinen:

1. het sturen van de prestaties van medewerkers op basis van afspraken over doelen en gewenste resultaten. Dit als afgeleide van de organisatiedoelen en organisatiestrategie;
2. het ontwikkelen van mensen, door hen te laten werken aan hun competenties, die ze op korte termijn nodig hebben bij het realiseren van de gewenste doelen in hun werk

en die op langere termijn van belang zijn voor hun inzetbaarheid.

Gedachte hierbij is: als medewerkers op basis van heldere doelen en duidelijke richting zo zelfstandig mogelijk hun bijdragen kunnen leveren en zij daarbij de mogelijkheid en de ondersteuning krijgen om te werken aan de kwaliteiten, werken zij gemotiveerd en betrokken, met volle inzet aan de doelen van de organisatie.

De leidinggevende speelt daarin een cruciale rol: zowel op het gebied van inhoud, aanpak als gedrag. De leidinggevende:

- maakt met de medewerker de vertaalslag van de organisatiedoelen naar afspraken over zijn rol en bijdrage;
- beoordeelt de medewerker op de resultaten;
- rekent de medewerker daarop af voor wat betreft beloningsconsequenties;
- helpt de medewerker om na te denken over zijn persoonlijke ontwikkeling;
- coacht en faciliteert de medewerker in het realiseren van zijn doelen.

5.2 Uitgangspunten

Bij prestatie management wordt een aantal uitgangspunten gehanteerd, die de vorm en inhoud bepalen.

Beïnvloeden van prestaties is beïnvloeden van gedrag

Leidinggevend zijn 'van nature' bezig met het beïnvloeden van de prestaties van medewerkers. Daar ontlene ze feitelijk hun bestaansrecht aan. Wanneer iemand bijvoorbeeld veel fouten maakt in zijn werk, dan kunnen we hem op zijn kop geven en hem meer gaan controleren. Daarmee zijn we bezig met de output, dus met wat hij oplevert. Het resultaat kan zijn dat hij meer zijn best gaat doen. Ook kunnen we de medewerker bijvoorbeeld procedures en werkvoorschriften geven die hij precies moet volgen. Dan zijn we met de input bezig. Het resultaat daarvan kan zijn dat hij strikt volgens de regels gaat werken. Beide reacties kunnen resultaat hebben.

Voor beide benaderingen is wat te zeggen. Maar wat vooral invloed heeft op de resultaten van de medewerker is een derde element, namelijk datgene wat leidt tot de output: het gedrag van de medewerker. In dit voorbeeld zou het kunnen dat de medewerker inderdaad onnauwkeurig is in zijn werk,

maar het zou ook kunnen dat hij vaardigheden mist om het werk effectief uit te voeren. Of dat hij niet echt geïnteresseerd is in het werk en het belang niet inziet van nauwkeurig werken. Al deze aspecten zijn gedragsaspecten: ze hebben te maken met kennis en vaardigheden, met houdingsaspecten, met gedragingen. Prestatiemanagement gaat ervan uit dat prestaties van medewerkers kunnen worden gestuurd en beïnvloed door het gedrag dat leidt tot die resultaten, te beïnvloeden.

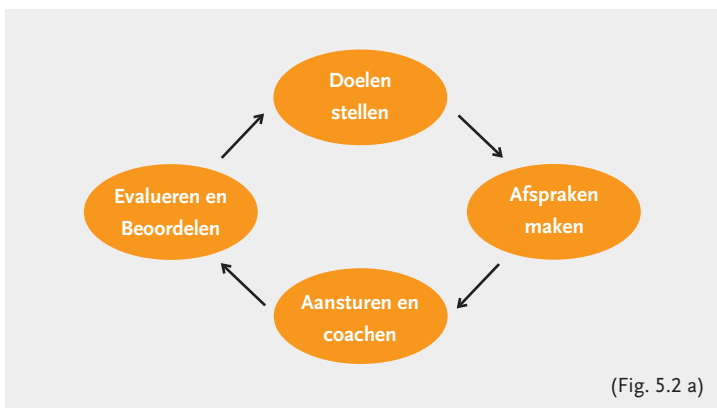
Individuele doelen zijn afgeleid van de doelen van de organisatie

Een tweede principe van prestatiemanagement is dat de doelen van de organisatie van 'hoog naar laag' en van 'globaal tot specifiek' worden doorvertaald naar individuele doelen en eisen. Er wordt uitgegaan van een hiërarchie van doelen, waarbij de doelen van de medewerker bijdragen aan die van de afdeling (lees: de leidinggevende), die weer bijdraagt aan de doelen van zijn management. Dit tot op het hoogste niveau: de strategische doelen die voor de organisatie zijn vastgesteld.

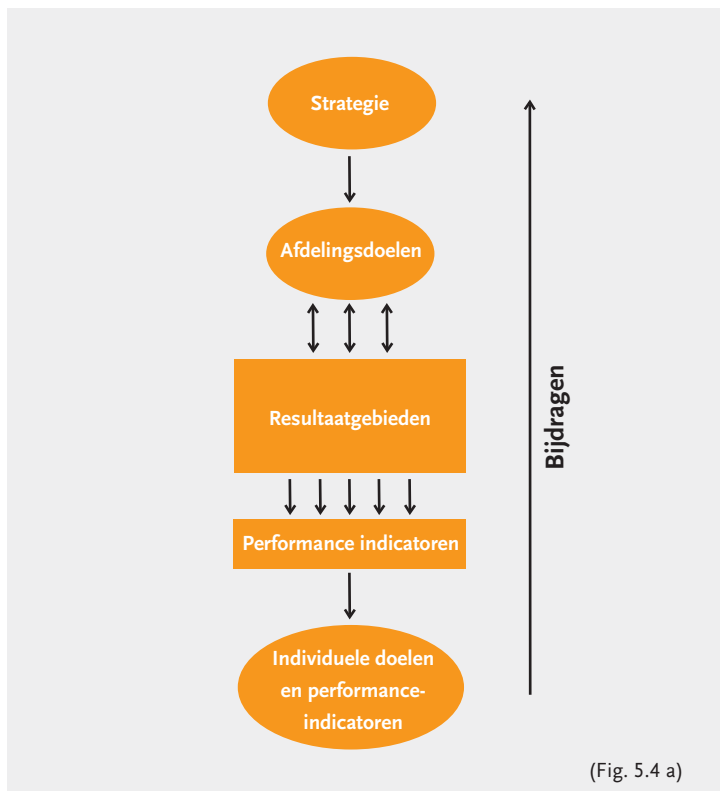
Prestatiemanagement is een cyclisch proces

Prestatiemanagement omvat vier stappen die in een bepaald tijdsbestek doorlopen worden:

1. Doelen vaststellen
2. Afspraken maken
3. Aansturen en coachen
4. Evalueren en beoordelen



Het is een cyclisch proces, waarin bepaalde elementen gedurende het proces terug kunnen komen of weer opnieuw aandacht moeten krijgen. Zo begint het met het stellen van doelen, maar al doende kunnen doelen veranderen en moeten ze bijvoorbeeld opnieuw geformuleerd worden. Dat heeft dan weer invloed op de afspraken die moeten worden gemaakt. (Zie ook paragraaf 5.4.)



(Fig. 5.4 a)

Vaststellen van competenties

Competenties omvatten die specifieke kennis, vaardigheden en gedragingen die een persoon nodig heeft om tot de gewenste resultaten te komen (zie ook Hoofdstuk 4: 'Competentiegerichte feedback'). Competenties kunnen worden

afgeleid uit de resultaatgebieden die voor iemand van belang zijn. Normaal gesproken omvat een functie tussen de vier en zes resultaatgebieden. Het aantal competenties dat vastgesteld wordt, moet beperkt blijven tot maximaal acht: alleen die competenties die écht belangrijk zijn om succesvol te kunnen functioneren. Hoe meer competenties, hoe moeilijker het is om erop te ontwikkelen en sturen. ‘Communiceren’ is voor veel mensen in een organisatie van belang, maar ook zo vanzelfsprekend dat het als competentie nauwelijks onderscheidend is. Maar een inkoper die niet kan onderhandelen, kan niet goed functioneren als inkoper.

Competenties inkoper

Om een bepaalde beschikbaarheid van de grondstoffen te kunnen realiseren, zal de inkoper in het eerder genoemde voorbeeld geregeld in onderhandelingsituaties terechtkomen. Hij moet met de leverancier goede condities overeenkomen (bijvoorbeeld lage kosten, korte levertijden en de juiste kwaliteit), maar zal ook met de eigen organisatie moeten onderhandelen over gewenste levertijden, de vereiste kwaliteit, enzovoort.

Onderhandelen is dus belangrijk in het werk van de inkoper. Want: onderhandelt hij niet goed, dan kan dat leiden tot een



6. Ondernemend leiderschap

- 6.1 Tijd voor bezinning (p. 147)
- 6.2 Wat drijft je in leidinggeven? (p. 148)
- 6.3 Waar besteed je je aandacht en tijd vooral aan? (p. 156)
- 6.4 Hoe beïnvloed je anderen? (p. 165)
- 6.5 Hoe haal je het beste in mensen boven? (p. 171)

Leidinggeven is niet alleen uitdagend...

Je weet als leidinggever waar je met een organisatie of afdeling naartoe wilt, hebt heldere doelen gesteld en nu gaat het erom ze ook daadwerkelijk te realiseren. Vol enthousiasme wil je er samen met de groep iets goeds van maken. In je rol als leidinggevende wil je het initiatief nemen en je mensen net zo enthousiast krijgen als jij zelf bent. Er is een gezonde druk: de organisatie verwacht veel en graag zo snel mogelijk resultaat. Soms lijkt het alsof dat vanzelf gaat. Het werk kost geen energie maar je krijgt er energie van. Zo is leidinggeven uitdagend. Je kunt jezelf erin kwijt en weet anderen mee te krijgen om in goede samenwerking uitstekende resultaten te bereiken.

Maar soms is er sprake van een situatie die tegengesteld is: al werkend wordt duidelijk dat het realiseren van plannen meer vraagt dan je denkt. Terwijl je zelf zo helder voor ogen

hebt hoe medewerkers klantgerichter kunnen werken lukt het niet om ze dat in de praktijk te laten brengen. Je hebt de groep uitgedaagd om met ideeën te komen om kostenbewuster te werken, maar er komen onvoldoende voorstellen. Je hebt veel aandacht gegeven aan verbetering van de communicatie in de groep, maar misverstanden blijven zich aandienen. Voorbeelden die zich in de praktijk van het werk kunnen voordoen en die het enthousiasme ondermijnen. Het is dan minder leuk en het lijkt alsof de leidinggevende er alleen voor staat. Je gaat je nog meer inzetten en probeert mensen nog nadrukkelijker te overtuigen van de koers die je samen moet gaan. En geleidelijk ontstaat er onbalans: je krijgt geen energie meer van je werk maar het werk vreet energie. Dan blijkt leidinggeven minder uitdagend en stimulerend.

6.1 Tijd voor bezinning

Veel leidinggevendens zullen beide, het uitdagende, energiegelovende én het lastige, energievretende, herkennen. Het loopt vanzelfsprekend niet altijd op rolletjes. Omgaan met tegenslagen en weerstand hoort bij leidinggeven. Maar het is iets anders als je energiebalans verstoord raakt. Als je het gevoel hebt medewerkers onvoldoende te bereiken. Dan is het tijd voor bezinning. Wat is er aan de hand? Wat en hoe

kan ik beïnvloeden zodat het beter gaat lopen?

Bij zo'n bezinning is een aantal vragen van belang.

- Wat drijft je in leidinggeven?
- Waar besteed je vooral aandacht en tijd aan?
- Hoe beïnvloed je anderen?
- Hoe haal je het beste in mensen boven?

Aan elk van deze vragen besteden we in de volgende paragrafen aandacht.

6.2 Wat drijft je in leidinggeven?

Veel leidinggevendenden voelen zich gestuurd in hun dagelijkse werk door agenda's, prioriteiten die van buitenaf komen, de problemen van korte termijn en deadlines die steeds weer opnieuw moeten worden gehaald. Hoe kun je dan als leidinggever de regie voeren over je werk en je werkomgeving?

Dat vraagt om, wat Peter Block noemt, persoonlijke keuzes. Hij onderscheidt twee verschillende 'contracten' waarin verschillende keuzes tot uitdrukking komen. Het gaat om contracten die organisaties en mensen met elkaar afsluiten: (i) het bureaucratische contract (fig. 6.2 a) en (ii) het ondernemerscontract (fig. 6.2 b). Beide contracten zijn gebaseerd



7. Het managen van de operatie

- 7.1 Managen of Leidinggeven? (p. 100)
- 7.2 Aansluiten, verbinden, sturen en bewaken (p. 100)
- 7.3 Operationeel leidinggeven (p. 100)
- 7.4 Situationeel Leidinggeven (p. 100)
- 7.5 Gespreksvormen voor de operationeel manager (p. 100)

Leidinggevend en op operationeel niveau in organisaties zijn verantwoordelijk voor ongeveer de helft tot driekwart van de medewerkers. Zij hebben direct invloed op wat er op de werkvloer gebeurt. Goed leidinggeven aan die werkvloer is een flinke uitdaging die een directe relatie heeft met de resultaten van een organisatie.

7.1 Managen of Leidinggeven?

Management omvat een aantal activiteiten of deelprocessen: plannen, organiseren, leidinggeven en controleren of evalueren. Leidinggeven is dus een belangrijk onderdeel van het managementproces. Kenmerkend voor de hedendaagse operationeel leidinggevend is dat hij niet alleen verantwoordelijk is voor de directe aansturing van de uitvoering en het toezicht op de gewenste voortgang. Hij heeft ook planningstaken zoals het indelen en verdelen van het werk en