



Algelun [MKB] Advies

postbus 41

8330 AA Steenwijk

tel / fax (0521) 52 32 01

mobiel (0619) 95 52 87

KvK 54286964

secretariaat@algelunadvies.nl

www.algelunadvies.nl

ADVIES EN ONDERSTEUNING BIJ DE REFLECTIE OP INDIVIDUELE MANAGEMENTCAPACITEITEN

1. ACHTERGROND VAN ONZE AANPAK

Ondanks goed vakinhoudelijk opgeleid zijn veel managers van bedrijven nog onvoldoende voorbereid op het directe leiding geven. Gelet op de snel veranderende inzichten op het gebied van management is de opvatting terecht dat een uitgesproken ideale stijl van leiding geven niet lijkt te bestaan. Een effectieve stijl van leiding geven hangt nauw samen met de soort onderneming of bedrijf, organisatiecultuur en medewerkers waaraan hij of zij leiding geeft, maar hangt vooral sterk samen met de persoon van de manager.

Voorts blijken onderzoekers op dit specifieke terrein niet in staat een eenduidig profiel van de effectieve manager aan te geven. Hooguit bespeurt men eenstemmigheid betreffende de functies die een manager dient te vervullen, waarbij te denken valt aan plannen, instrueren, controleren en motiveren. Maar ook aan deze functies wordt, afhankelijk van de gegeven werksituatie, een andere invulling gegeven.

Kortom, de moderne manager wordt meer dan ooit op zichzelf teruggeworpen en geconfronteerd met allerlei dilemma's en vragen waarbij een eenduidig antwoord niet direct voor handen is. Binnen de dagelijkse praktijk van de manager wordt meestal weinig tijd vrijgemaakt om regelmatig te reflecteren op eigen functioneren. Juist in onze begeleidingstrajecten kunnen deze managementreflectiemomenten systematisch worden ingebouwd en kan een manager zijn ideeën toetsen aan een ervaren *reflectiebegeleider* van ons bureau.

Terugkerende thema's op het gebied van leiding geven, die wij regelmatig in onze coachingstrajecten behandelen, liggen veelal in de mate van taak- versus mensgerichtheid, de mate van vertrouwen, onafhankelijkheid en openheid, de mate van controle en delegatie, het omgaan met conflicten, het leveren van opbouwende kritiek, het omgaan met kritische professionals en het vervullen van een inspirerende voorbeeldfunctie (vooral wanneer er, bedrijfstrategisch gezien, blijkbaar visionair leiderschap wordt verwacht).

2. DOELSTELLING

Het individueel begeleiden van (beginnende) managers, projectleiders of medewerkers die professionele ondersteuning behoeven, omdat zij:

- voor zichzelf willen toetsen of zij daadwerkelijk een leidinggevende functie ambiëren, waarbij de begeleiding meer een verkennend karakter krijgt;
- starten met leiding geven en zich goed willen voorbereiden op een leidinggevende functie¹;
- leiding geven in een sterk veranderende onderneming, waardoor steeds nieuwe zaken op hen afkomen;
- als manager of medewerker in meer of mindere mate (nieuwe) problemen ervaren in de werksituatie;
- verantwoordelijk zijn voor het opzetten en uitvoeren van een complex project en leiding moeten geven aan een multi-disciplinair samengesteld team²;
- onvoldoende feedback krijgen over het eigen functioneren in de onderneming;
- op zich goed functioneren maar meer uit zichzelf en hun medewerkers willen halen;
- de synergie van de samenwerking van zijn of haar medewerkers wil vergroten;
- en dergelijke.

3. EIGEN AARD VAN ONZE WERKWIJZE

Bij reguliere managementcursussen is het doorgaans niet goed mogelijk om veel tijd te creëren voor het bespreken en analyseren van individuele (probleem)situaties en ervaart men dikwijls onvoldoende privacy voor het bespreken van dergelijke problemen.

Daarnaast kosten dergelijke cursussen veel tijd en sluiten niet altijd aan bij de heersende behoeften van managers of projectleiders.

Voorts vinden wij het van belang de context, waarbinnen de bedrijfsleiding en/of directie zich beweegt, goed te kennen om te kunnen komen tot adequate handreikingen.

¹ Meer informatie: zie het lezenswaardige artikel van onze zusterorganisatie binnen de Genilu Groep: *Management moet meer motiveren. Tien vuistregels om als leidinggevende te overleven in een professionele organisatie* van Genilu Organisatie Advies (ook als PDF te downloaden op onze site);

² Voor nader informatie over leiding geven aan projecten: zie onze bureaubrochure *Projectmatig werken: invoering, training en advies*.

Tot slot is het voor drukbezette ondernemers prettig om op tijden die hen schikken hun visie, problemen en plannen met een reflectiebegeleider buiten het eigen bedrijf te bespreken.

Belangrijke aandachtspunten bij de begeleiding van bedrijfsleiding en/of directie zijn:

- analyse van de bedrijfscontext waarbinnen de manager leiding geeft;
- vergroting inzicht in eigen sterke en zwakke punten als leider;
- het in kaart brengen van een effectieve stijl van leiding geven in de gegeven werksituatie en mogelijke discrepanties tussen het huidig niveau van leiding geven en het gewenste niveau;
- verbreding van het gedragsrepertoire in relatie tot leiding geven.

4. BESCHRIJVING VAN EEN REFLECTIETRAJECT IN HOOFDLIJNEN

Bij een managementreflectietraject vinden (afhankelijk van de vragen en problematiek) over het algemeen negen à twaalf indringende gesprekken plaats in een periode van drie tot vijf maanden. Afhankelijk van de wens van de betrokkene kunnen de gesprekken buiten het eigen bedrijf en/of op neutraal terrein plaatsvinden.

In grote lijnen is een coachingstraject door ons bureau in drie fasen te onderscheiden:

Fase 1: oriëntatie op de problematiek en doelbepaling

Er wordt door middel van gestructureerde interviews (al dan niet met behulp van specifiek vragenlijsten) een analyse gemaakt van de sterke en zwakke punten van de manager in relatie tot zijn werkomgeving, medewerkers en overige factoren. Ter aanvulling van het beeld worden relevante dossiers bestudeerd. In nauw overleg met betrokkene worden specifieke ontwikkelingsdoelen geformuleerd. Deze ontwikkelingsdoelen worden teruggekoppeld naar de (eventueel op de achtergrond aanwezige) opdrachtgever. Deze fase neemt gemiddeld drie gesprekken in beslag.

Fase 2: uitwerking van de persoonsgebonden ontwikkelingsdoelen

Naast gesprekken met de coach wordt van de betrokkene verwacht dat hij bepaalde vakliteratuur doorneemt, praktijkopdrachten uitvoert en oefeningen uitwerkt waarbij systematisch gewerkt wordt aan de leerdoelen. Tussentijds wordt de opdrachtgever op de hoogte gehouden van de voortgang van de begeleiding. Aan het einde van deze fase wordt voortgang van het reflectietraject in grote lijnen teruggekoppeld. Gemiddeld drie à zes gesprekken.

Fase 3: inbedding en afronding

In deze fase wordt de balans opgemaakt. Nagegaan wordt in hoeverre er nog obstakels zijn binnen de gegeven werksituatie, in hoeverre er nog in- of externe barrières zijn voor de manager om de hernieuwde inzichten toe te passen. Welke leerdoelen resteren nog en hoe kan er adequaat worden gereageerd op toekomstige

ontwikkelingen? Het coachingstraject wordt afgesloten met een afrondend gesprek met de eventuele opdrachtgever. Gemiddeld drie gesprekken.

Indien gewenst is een follow-up gesprek mogelijk na een periode van een half jaar tot één jaar, gemiddeld één à twee gesprekken.

5. VOORBEELDEN UIT ONZE ADVIESPRAKTIJK

1. Een manager stelde zeer hoge eisen aan zichzelf en haar medewerkers, delegerde onvoldoende, waardoor zij in tijdnood raakte en de afstand tot haar medewerkers nogal groot werd. In het managementreflectietraject werd in eerste instantie aandacht besteed aan de motieven die ten grondslag lagen aan haar perfectionisme en het niet kunnen delegeren. Vervolgens werd er gezamenlijk een plan ontwikkeld om geleidelijk meer ruimte te bieden aan medewerkers zonder aan kwaliteit in te boeten en overzicht te verliezen.
2. Een projectleider kon de samenwerking tussen kwalitatief hoogwaardige teamleden met uiteenlopende deskundigheden niet op niveau brengen en wist niet goed de onderlinge spanningen en concurrentie het hoofd te bieden. Hierdoor kwam het project ernstig onder druk te staan. Met deze projectleider werd gedurende het managementreflectietraject enerzijds gewerkt aan de eigen motiverende en teamvormende kwaliteiten. Anderzijds kwam ook het inventariseren van de belangrijkste valkuilen binnen de onderneming met betrekking tot projectmatig werken uitgebreid aan bod. Uit deze inventarisatie kwam naar voren dat projectmatig werken nog niet strookte met de gebruikelijke gang van zaken binnen de onderneming. De directie van dit betreffende bedrijf ging zich dan ook, op advies van de betrokken manager, herbezinnen op de invoering en effect van projectmatig werken binnen het bedrijf.
3. Een directielid had een nogal taakgerichte opvatting over leiding geven, hetgeen steeds minder aansloot bij zijn eigen mensen. Het directielid wilde graag ondersteuning bij het uitbreiden van zijn vaardigheden. Vooral met betrekking tot het houden van werkoverleg over de lopende bedrijfsinnovaties met de projectleiders en de evaluatiegesprekken over die innovatieprojecten. Gaandeweg de managementreflectiebegeleiding bleek dat het betreffende directielid onvoldoende zijn stijl van leiding geven tot uiting kon laten komen in groepsgesprekken. M.n. in groepsgesprekken met een grote diversiteit aan kennis en kunde over de bedrijfsinnovaties. Hij ging te veel en te vaak in groepsdiscussies de confrontatie aan met de betrokken projectleiders (die het betreffende directielid meestal inhoudelijk op punten verloor). Dit tastte binnen het bedrijf ook zijn gezag als directielid aan. Hij moest zich herbezinnen op zijn stijl van opereren en leiding geven. Gedurende het coachingsprogramma werd een persoonlijk verandertraject uitgezet, waarbij geleidelijk werd gewerkt aan het vergroten van openheid in de communicatie met 'zijn' projectleiders, het vermijden van een (al te) strikte, zeer kritische opstelling jegens 'zijn' projectleiders, het verminderen van zijn eigen

intern concurrerende gedrag en het leren van het geven van constructief-kritisch, inhoudelijk opbouwend commentaar.

4. Een bedrijfsleider gaf leiding aan een groep mensen die onder zeer hoge tijdsdruk stonden. Mede door achterstanden en verregaande competitie tussen de vaklui ontstond veel ergernis en conflicten. De bedrijfsleider vond dat zij deze conflicten en spanningen onvoldoende kon hanteren en oplossen zonder partij te kiezen. In deze managementreflectiebegeleiding werd veel aandacht besteed aan de stressoren en conflictvoorwaarden binnen de werksituatie en de samenwerkingsprocessen. Daaropvolgend werd aandacht besteed aan dé-escalerende ingrepen vanuit de bedrijfsleiding bij conflicten zonder deel van het conflict te worden. Tot slot werd nagegaan in hoeverre de belangrijkste stressoren op korte termijn vermeden of adequaat konden worden gehanteerd.
5. Een afdelingschef moest zich voorbereiden op het leiding geven aan twee samengevoegde bedrijfsonderdelen, waarbij hij te maken kreeg met cultuurverschillen en de andere chef zijn ondergeschikte werd. Gedurende het coachingstraject werd met name veel aandacht besteed aan het herkennen en hanteren van weerstand en het omgaan met 'oud zeer'.
6. Een teamleider moest na een reorganisatie leiding geven aan jonge hoog opgeleide professionals, die een grote handelingsvrijheid claimden en zeer kritisch stonden tegenover zijn vakkenis. De betreffende medewerkers lieten geen gelegenheid onbenut om de teamleider te wijzen op zijn vakinhoudelijke tekortkomingen. Met behulp van ons managementreflectietraject kwam deze teamleider tot een andere aansturing van deze mensen en hun taken.

6. NADERE INFORMATIE

Ons bureau biedt deze individuele reflectiebegeleiding door ervaren organisatieadviseurs, interim managers, projectleiders en interim bestuurders. Deze adviseurs zijn bekwaamd in het adviseren en begeleiden van leidinggevendenden op verschillende niveaus en het verzorgen van managementtrainingen. Daarnaast verrichten zij regelmatig opdrachten op het terrein van functioneringsonderzoek en conflicthantering. Zie ook de betreffende bureaubrochure hierover.

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt secretariaat@algelunadvies.nl. Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: www.algelunadvies.nl.

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.