



Hoofdstuk 6

Thema: „ personeelbeleid“

- Aspecten:**
- managementkwaliteiten
 - leidinggeven
 - professionaliseren van het management

Inhoud:

- p.2 Het meten van managementkwaliteiten
- p.3 leidinggeven: Basisstijlen
- p.4 Oefening 1 gatentekst
- p.5 professionaliseren van het management
- p.6 oefening 2 gatentekst
- p.7 Profielschets van een commissaris / adviseur
- p.8 Oplossingen

Het meten van managementkwaliteiten

Er zijn diverse gebieden waarop het management thuis moet zijn om een bedrijf adequaat te kunnen leiden: marketing

Personeelsbeleid

Kwaliteitszorg

Inkoop

Financieel management.

Onderstaand vind je een overzicht van eigenschappen, waarop de managementkwaliteiten van een leidinggevende kunnen worden beoordeeld.

Eigenschappen van een goed manager

Persoonlijkheidskenmerken

- Organisatievermogen
- Doorzettingsvermogen
- Inventiviteit, creativiteit
- Communicatieve vaardigheden
- Manier van leidinggeven
- Wijze van samenwerken met anderen
- Initiatief nemen
- Verantwoorde risico's durven nemen
- Besluitvaardigheid

Kenmerk van vakmanschap

- Kennis van de dienst of het product
- Kennis van de markt
- Kennis in de branche
- Financieel en administratief inzicht

Leidinggeven

We kunnen vier basisstijlen van leidinggeven onderscheiden, die als volgt worden weergegeven, uitgaande van de mate van sturing en/of de mate van ondersteuning door de leidinggevende:

Stijl 1: veel sturing, weinig ondersteuning/ begeleiding

Corrigeren
Instrueren
Opdrachten geven
Zelf beslissen

Stijl 2: veel sturing, veel ondersteuning / begeleiding

Problemen bespreekbaar maken
Problemen oplossen
Beslissen na overleg
Overtuigen

Stijl 3: weinig sturing / veel ondersteuning / begeleiding

Ondersteunen
Stimuleren
Beslissen in overleg
Luisteren
Adviseren

Stijl 4: weinig sturing , weinig ondersteuning / begeleiding

Delegeren
Doel / Kader aangeven
Afspraken maken over het resultaat
Beslissingen uit de hand geven
Niet ingrijpen

De vraag is nu welke stijl in welke situatie effectief is. Dit hangt af van een tweetal zaken:

- het niveau waarop men leiding moet geven;
- hoeveel sturing de medewerker in kwestie behoeft.

Wanneer je een vergadering hebt met de sleutelfunctionarissen van het bedrijf, zal de voorzitter meer ruimte voor overleg en uitwisseling van ideeën ter beschikking stellen. Hier zal zijn opstelling vooral richtinggevend moeten zijn. Op de productievloer heeft overleg doorgaans geen zin: daar is het geven van instructies eerder zinvol.

Oefening 1: Vul de volgende begrippen in:

<i>instructies</i>	<i>overtuigen</i>	<i>opdrachten</i>	<i>ondersteuning</i>
<i>delegeren</i>	<i>sturen</i>	<i>ruimte</i>	<i>begeleiding</i>

Verschillende stijlen van leidinggeven

Er is niet één stijl van leidinggeven die altijd de beste is. Daarom moet je je stijl van leidinggeven aan de situatie aanpassen.

..... past in situaties dat medewerkers zich naar uw mening onverantwoord gedragen.

Als er snel een beslissing moet worden genomen en u daarvoor niet

afhankelijk bent van informatie van de medewerker, kunt u

..... geven.

.....geeft u aan nieuwe medewerkers die nog

onvoldoende ervaring hebben.

..... is gewenst wanneer kundige medewerkers nieuwe taken krijgen toebedeeld, terwijl ze nog niet voldoende informatie hebben om het werk zelfstandig uit te voeren.

Als er veranderingen moeten worden doorgevoerd, waarop de medewerker

geen invloed heeft, of als een medewerker niet gemotiveerd is om een

bepaalde zaak te verrichten, zult u moeten

..... biedt u aan medewerkers die niet zeker zijn van zichzelf en aan hen die behoefte hebben om over het werk mee te praten. Ook wanneer zich spanningen onder het personeel voordoen of wanneer er fouten zijn gemaakt waarvoor een medewerker zich verantwoordelijk voelt, is het genoemde begrip een goede stijl van leidinggeven.

Aan medewerkers die bereid en in staat zijn om zelfstandig te werken, kunt u met een gerust hart

Heeft u medewerkers die met eigen initiatieven komen en van wie u weet dat ze niet onverantwoord te werk gaan, is het een goed idee om hen de..... te geven.

Professionaliseren van het management

Professionaliseren van het management kun je op verschillende manieren bereiken. Een meer structurele mogelijkheid is dat je zorgt voor ondersteuning door vakbekwame managers in het bedrijf (het zogenoemde *echelon*). Dat houdt in dat de algemene manager niet zelf overal volledig in huis hoeft te zijn, maar hij kan terugvallen op de kennis en de vaardigheden die zij in huis hebben.

Professionaliteit kan voorts worden bereikt door het aantrekken van een commissaris of door het samenwerken met een externe, onafhankelijke adviseur.

Over het praktische nut van een commissaris kan natuurlijk pas werkelijk worden geoordeeld, als hij enige tijd heeft gefunctioneerd. Toch is er in algemene zin een aantal elementen te noemen om te illustreren dat een commissaris een belangrijke bijdrage kan leveren aan het welslagen van een onderneming:

OEFENING 2: Vul de volgende begrippen op de juiste plaats in:

taakverlichting	controle	vertrouwen
impact	externe contacten	kennis
geweten		

-: een goede commissaris is iemand die gewend is om te gaan met vertrouwelijke bedrijfsgegevens en die in alle opzichten een onafhankelijke en objectieve instelling betracht;
-
-: u kunt zonder schroom alle voor u van belang zijnde zaken aan uw commissaris voorleggen;
-
-:de juiste commissaris vult waar nodig uw kennis van zaken aan;
-
-: bij vertrouwelijke, inhoudelijke zaken waaraan u zelf onvoldoende toekomt, kan de commissaris u desgewenst werk uit handen nemen;
-
-:een commissaris met de juiste achtergrond zal ook beschikken over een interessant relatienetwerk waarbinnen hij, in overleg met u, nieuwe commerciële contacten kan leggen;
-
-:zeker tegenover kredietverleners, zoals banken, en belangrijke leveranciers/crediteuren zorgt het aanstellen van een commissaris voor meer vertrouwen;
-
-:de commissaris houdt toezicht op het beleid en kan daarmee ongewenste situaties voorkomen of helpen oplossen.

**PROFIELSCHETS VAN EEN AAN TE TREKKEN
COMMISSARIS OF ADVISEUR*****Algemene vaardigheden***

Academisch werk- en denkniveau
Inlevingsvermogen
Overzicht, overtuigingskracht
Vertrouwenwekkendheid, integriteit
Analytisch vermogen
Initiërend optreden
Alertheid
Kwaliteiten als coach
Representativiteit
Besluitvaardigheid
Toezichthoudend functionerend
Partnership
Ervaring als adviseur
Voldoende tijd beschikbaar hebben

Professionele vaardigheden

Generalist of
Specialist op het gebied van:
-financiële zaken
-administratieve organisatie
-interne organisatie
-informatievoorziening/automatisering
-juridische zaken
-technologie/producten
-internationale zaken
-marketing/PR
-personeelszaken
Beschikkend over relaties bij:
-klanten/opdrachtgevers
-belangengroeperingen
-politiek en/of overheid

De zwaarte van de criteria voor de keuze tussen een commissaris (met een officiële, wettelijke status), een commissieur (meer informeel, maar wel nauw betrokken en steeds beschikbaar), een adviseur (meer op afstand en veelal op ad hoc-basis) of een deskundige in het management (via een arbeidsovereenkomst verbonden, met alle voor- en nadelen vandien) zullen per onderneming verschillen.

Teamrolmanagement

Teamrolmanagement (een methode van Belbin) vormt de sleutel tot optimale teamprestaties. Belbin onderscheidt acht verschillende persoonlijkheden (teamrollen), die ieder bijdragen tot een succesvol team.

Onderzoek leert dat een team met louter briljante individuen vaak niet goed presteert. Een effectief team bestaat uit mensen met verschillende kwaliteiten. Zo kan het team elke situatie aan.

Iedere persoon kan minimaal twee rollen probleemloos uitvoeren. Er zijn echter ook altijd minimaal twee rollen die helemaal niet bij iemand passen. TNO Management Consultants leert u de kwaliteiten van uzelf en van uw collega's kennen en die de ruimte te geven.

De teamrollen die Belbin onderscheidt:

Bedrijfsman/coördinator:

Dit is het type "niet praten maar poetsen". Hij houdt van aanpakken. Geef hem een duidelijk doel en de klus wordt geklaard; een efficiënte doener, de motor in het team.

Brononderzoeker/netwerker:

Dit teamlid heeft zijn blik naar buiten gericht. Zijn kracht ligt in het benutten van beschikbare middelen. De brononderzoeker/netwerker legt daarvoor gemakkelijk contacten. Hij combineert andermans vindingen tot bruikbare vernieuwingen.

Groepswerker:

Functie: de bron van alle ideeën en voorstellen

Nodig: een motiverende omgeving

Eigenschappen: Intelligent, fantasierijk

Persoonlijkheid: Onorthodox, zelfvoldaan, arrogant

Monitor:

Functie: vindt logische conclusies d.m.v. analyse

Nodig: voortdurende stroom van gegevens

Eigenschappen: analytisch, intelligent, temperend, steun en toeverlaat van de groep

Persoonlijkheid: sober, voorzichtig, vasthoudend

Plant/innovator:

De plant bedenkt steeds nieuwe strategieën of komt met verrassende oplossingen voor problemen. Een innovator pur sang die vooral in beginfasen van projecten of als schepper van een nieuw product tot zijn recht komt. Ook als adviseur staat de plant bovendien zijn mannetje.

Voorzitter:

De kracht van de voorzitter zit in luisteren, samenbinden en komen tot het doorhakken van knopen.

Wanneer de beslissing eenmaal genomen is, houdt de voorzitter de teamleden hier ook aan.

Vormer:

De vormer is gedreven, heeft prestatiedrang en is bijzonder ondernemend. Hij weet met zijn energieke verschijning veel mensen in beweging te krijgen. Hij heeft veel waarde in risicovolle situaties of wanneer er echt veranderingen nodig zijn.

Zorgdrager:

Nauwgezet als hij is, behoedt de zorgdrager het team voor de beruchte zeven sloten. Hij ziet alle details. Sommige teamleden ervaren de zorgdrager als remmend, maar doen hem daarmee tekort. Fouten worden dan slechts achteraf geconstateerd. Te laat.

OPLOSSING Oefening 1:**Verschillende stijlen van leidinggeven**

Er is niet één stijl van leidinggeven die altijd de beste is. Daarom moet je je stijl van leidinggeven aan de situatie aanpassen.

***Sturen* past in situaties dat medewerkers zich naar uw mening onverantwoord gedragen.**

Als er snel een beslissing moet worden genomen en u daarvoor niet afhankelijk bent van informatie van de medewerker, kunt u *opdrachten* geven.

***Instructies* geeft u aan nieuwe medewerkers die nog onvoldoende ervaring hebben.**

***Begeleiding* is gewenst wanneer kundige medewerkers nieuwe taken krijgen toebedeeld, terwijl ze nog niet voldoende informatie hebben om het werk zelfstandig uit te voeren.**

Als er veranderingen moeten worden doorgevoerd, waarop de medewerker geen invloed heeft, of als een medewerker niet gemotiveerd is om een bepaalde zaak te verrichten, zult u moeten *overtuigen*.

***Ondersteuning* biedt u aan medewerkers die niet zeker zijn van zichzelf en aan hen die behoefte hebben om over het werk mee te praten. Ook wanneer zich spanningen onder het personeel voordoen of wanneer er fouten zijn gemaakt waarvoor een medewerker zich verantwoordelijk voelt, is het genoemde begrip een goede stijl van leidinggeven.**

Aan medewerkers die bereid en in staat zijn om zelfstandig te werken, kunt u met een gerust hart *delegeren*.

Heeft u medewerkers die met eigen initiatieven komen en van wie u weet dat ze niet onverantwoord te werk gaan, is het een goed idee om hen de *ruimte* te geven



**Fachhochschule
Gelsenkirchen**

**Andreas Nagel-Syben
Fachsprache Wirtschafts-Niederländisch
Hoofdstuk 6**

OPLOSSING Oefening 2:

Vertrouwen
Geweten
Kennis
Taakverlichting
Externe contacten
Impact
Controle