

5. Bent u klaar voor het managen van telewerken?¹

Mevr. Tine Soete,

Human Resource Professional

Inleiding

Een uitdagende vraag of een uitdaging tot...? Ter voorbereiding van deze boeiende opdracht, beantwoorden we deze vraag a.h.v. gegevens en elementen die helpen bij het effectief leidinggeven en motiveren van telewerkers.

1 Situering

Verschillende factoren beïnvloeden telewerken. De telewerker, alsook zijn/haar directe leidinggevende, bevinden zich te midden van een steeds veranderende economische en technologische omgeving. De telewerker moet rekening houden met de institutionele, technologische, economische en sociale context. Hij moet bovendien goed voorbereid zijn op deze nieuwe vorm van werken bij de invoering van een telewerkproject in de organisatie.² De manager van die telewerker heeft in deze context, als leidinggevende, een aantal vaardigheden bij te schaven en/of aan te leren.

De organisatie waarin de telewerker tewerkgesteld is, ondergaat veranderingen in structuur, cultuur en management. De werkplek van een telewerker kan diverse vormen aannemen en, afhankelijk van deze vorm, is er een wijziging of aanpassing van zijn/haar infrastructuur en ICT-tools nodig. De onmiddellijke thuisomgeving van de telewerker, namelijk het gezin/medebewoners, de kennissen en de buurt kennen hun eigen beleving en reactie op de thuiswerksituatie.

In hoofdstuk 9,10 en 11 behandelen we het “zelfmanagement van de telewerker, de rolconflicten waarmee hij te maken heeft, het geschikte profiel van een telewerker en zijn ideale nieuwe werkomgeving.

2 Omkadering

Telewerk heeft de reputatie de prestaties en levenskwaliteit van werknemers positief te beïnvloeden. Een werkwijze die bijgevolg zowel de werkgever als de werknemer ten goede kan komen. De invoering van telewerk op zich is echter geen garantie voor het bekomen van deze en andere voordelen. Telewerk kadert immers in een complex geheel van elementen die de prestaties en levenskwaliteit beïnvloeden. Ter verduidelijking stelden Daniels K.,

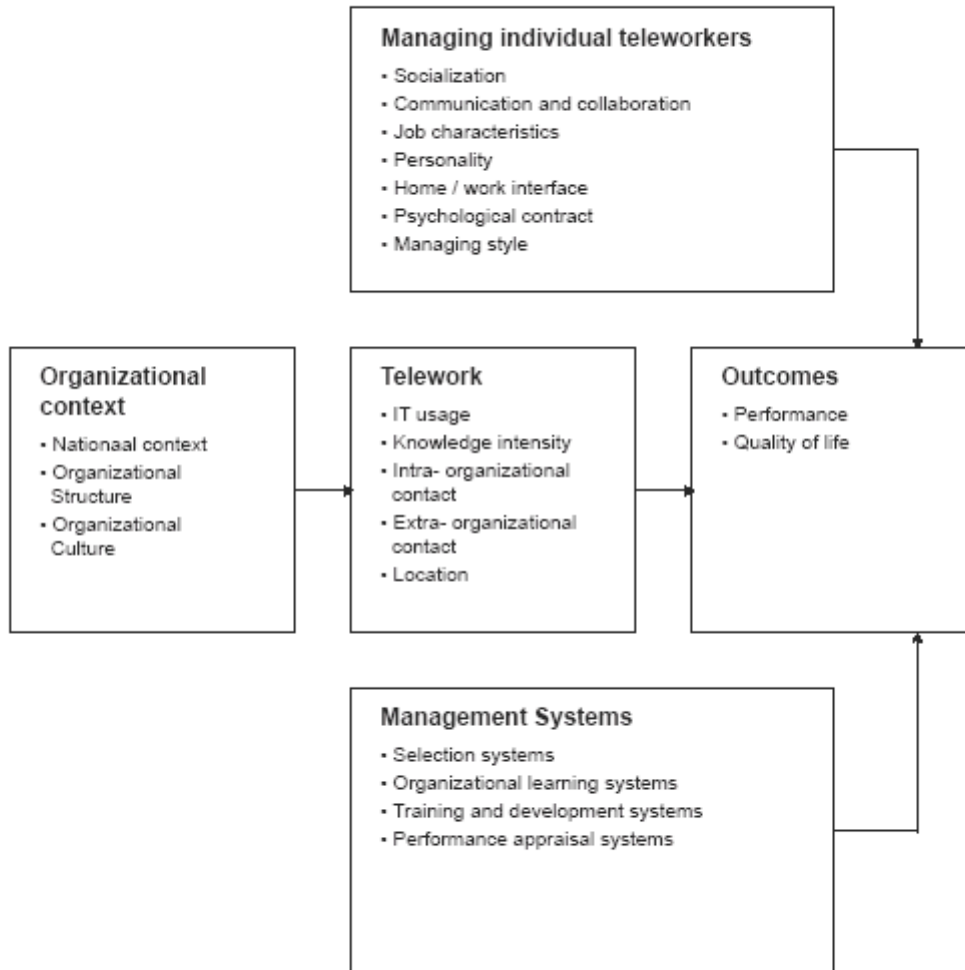
¹ Hoofdstuk uit *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*.

© Cezov-markant vzw & Nito vzw – November 2005 – ISBN-NUMMER: 9081027417

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever. De redactie streeft naar de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De auteurs, editors, uitgever, noch andere personen die meehielpen met het tot stand komen van deze publicatie zijn verantwoordelijk voor schade ten gevolge van (foutief) gebruik van de informatie in deze publicatie.

² Walrave M. & Dens, (2003) e-Werken: waarom vandaag ? (27/05/04)

Lamon D. en Standen P., een schema op waarin men zich begeeft bij het managen van telewerk:



Figuur 9: Het schema van Daniels K., Lamon D. en Standen P. (Managing telework, p 2- 5)

In dit hoofdstuk bespreken wij uitsluitend de aspecten van het *managen van de telewerker*, die resulteren in de *outcomes: performance & quality of life* (zie figuur).

3 Managementvaardigheden voor een organisatie-effectiviteit

3.1 Moeten we een bepaald managementmodel gebruiken om telewerken **EFFECTIEF** te kunnen leiden?

Een uniform antwoord op deze vraag bestaat niet. Elke individuele manager moet een passend antwoord zoeken in zijn specifieke organisatiecontext.

Ter begeleiding van de telewerkmanager geven we een aantal belangrijke elementen mee betreffende de managementmodellen van Quinn³. Over managementstrategieën en organisatie-effectiviteit zegt hij het volgende:

“Het tempo van veranderingen in de bedrijfswereld neemt een hoge vlucht. Onder meer in de nieuwe wereldeconomie en door de opkomst van internet en e-commerce, is weinig nog voorspelbaar. In een onderzoek naar de bezorgdheden van leidinggevendenden kwamen heel wat dringende problemen naar voren, die eigenlijk symptomen zijn van “de behoefte om in een sterk dynamische omgeving organisatie-effectiviteit te bereiken”.

“Voor managers verandert de wereld voortdurend. Strategieën die effectief zijn in de ene situatie, zijn niet noodzakelijk effectief in een andere situatie. Erger nog, strategieën die gisteren effectief waren, hoeven in dezelfde situatie vandaag niet meer effectief te zijn! Managers hebben de neiging gevangen te geraken in hun eigen stijl en deze van de organisatie”.

Door verschillende waarden in de verscheidene managementstijlen te leren kennen en hanteren, kan de manager de organisatie-effectiviteit verhogen.

Hierna gaan wij op zoek naar de cruciale factoren om leiding te geven op afstand en om telewerkers te motiveren.

3.1.1 Kenmerken van vier managementmodellen en de daarbij horende rol van de manager.

Het Rationeel doel-model: In dit model stipuleert Quinn dat de criteria voor effectiviteit productiviteit en winst zijn. Het aangeven van een duidelijke richting leidt tot productieve resultaten. De nadruk ligt op het verduidelijken van doelen, rationele analyses en handelend optreden. In dit klimaat van rationele economie primeren de eindresultaten. De manager heeft een rol van BESTUURDER en PRODUCENT.

Het Intern proces-model: Hier zijn de criteria voor effectiviteit stabiliteit en continuïteit. Men is overtuigd dat routines tot stabiliteit leiden. De nadruk ligt op het vastleggen van verantwoordelijkheden, metingen en documentatie. Er heerst een hiërarchisch klimaat. De rol van die manager is CONTROLEUR en COÖRDINATOR.

Het Human relations-model: De criteria voor effectiviteit zijn inzet, samenhang en moreel. In dit model deelt men de overtuiging dat betrokkenheid tot inzet leidt. De nadruk ligt op participatie, het oplossen van conflicten en het bereiken van consensus. In dit teamgericht klimaat neemt de manager de rol van MENTOR en STIMULATOR op zich.

Het Open systeem-model: De criteria voor effectiviteit betreffen aanpassingsvermogen en externe ondersteuning. Men gaat ervan uit dat continue aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen. De nadruk ligt op politieke aanpassing, creatieve probleemoplossing, innovatie en management van verandering. Het

³ Quinn R.E. e.a. (2003), *Becoming A Master Manager: A competency Framework- Third Edition*; derde Nederlandstalige editie (2003), p.16

klimaat wordt omschreven als innovatief en flexibel. Hier is de rol van de manager INNOVATOR en BEMIDDELAAR.

De vier modellen lijken in eerste instantie vier volkomen verschillende invalshoeken of domeinen te benaderen. Ze kunnen echter ook worden beschouwd als modellen die nauw met elkaar verbonden en verweven zijn. Ze vormen vier belangrijke deelgebieden van het grotere begrip: ORGANISATIE-EFFECTIVITEIT.

3.1.2 Raamwerk: het concurrerende-waardenkader

Het onderstaande raamwerk toont de eventuele behoefte aan nieuwe managementvaardigheden of aan het bijschaven van deze vaardigheden om effectief leiding te geven aan telewerker(s).

	Rationeel doel	Intern proces	Human relations	Open systemen
<i>Symbol</i>	\$	Δ	O	☞
<i>Criteria voor effectiviteit</i>	- Productiviteit - Winst	- Stabiliteit - Continuïteit	- Inzet - Samenhang, moreel	- Aanpassings- vermogen - Externe ondersteuning
<i>Doel-middelen-theorie</i>	Duidelijke richtlijnen leiden tot productieve resultaten	De overtuiging dat routines tot stabiliteit leiden	De overtuiging dat betrokkenheid tot inzet leidt	Continue aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen
<i>Nadruk</i>	Verduidelijking van doelen, rationele analyse en handelend optreden	Verantwoordelijkheden vastleggen, metingen en documentatie	Participatie, oplossen van conflicten, het bereiken van consensus	Politieke aanpassing, creatieve probleemoplossing, innovatie en management van verandering
<i>Klimaat</i>	Rationele economie: de eindresultaten	Hiërarchisch	Teamgericht	Innovatief, flexibel
<i>Rol van de manager</i>	Bestuurder en producent	Controleur en coördinator	Mentor en stimulator	Innovator en bemiddelaar

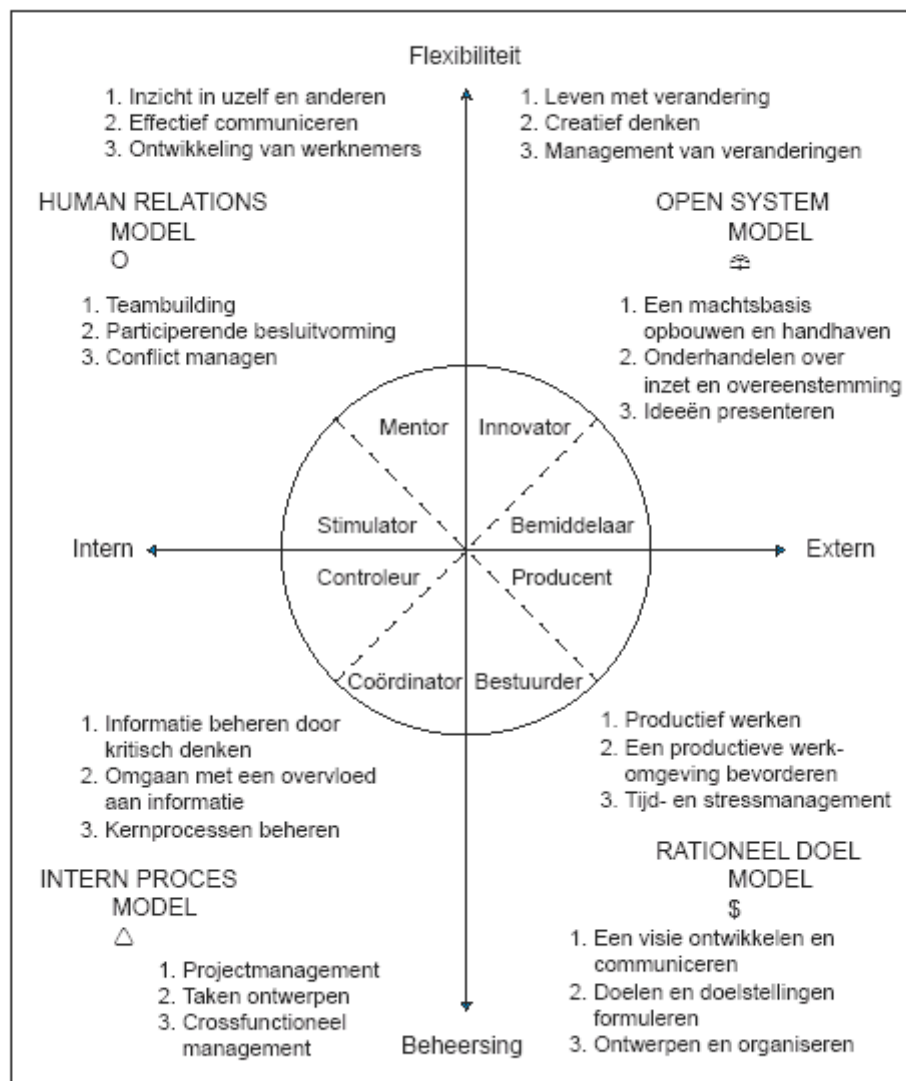
Figuur 10: De vaardigheden en leiderschapsrollen in het concurrerende-waardenkader. (Quinn, R.E. *Beyond Rational Management.*, 1988 p. 24)

3.2 Vier soorten organisaties en acht managementrollen

Starten met telewerken resulteert in een veranderde werksituatie in een steeds veranderende wereld.

Om te vermijden dat een manager gevangen raakt in zijn eigen managementstijl en de cultuur van de organisatie, geven we een beeld van verschillende soorten organisaties, de daaraan verbonden managementsrollen en kernvaardigheden. Dit zal helpen bij het leiding geven en motiveren van medewerkers, in het bijzonder van telewerkers.

We beperken ons tot uittreksels uit Quinn R, *Managementsvaardigheden* (1988). We vermelden alle kernvaardigheden uit de acht rollen, maar spitsen ons toe op de cruciale vaardigheden voor de relatie manager-telewerker. De *cursief aangeduide* criteria zijn kritische succesfactoren of belangrijke vaardigheden voor de telemanager.



Figuur 11: De 8 managementrollen.

De horizontale as in bovenstaande figuur staat model voor interne factoren (duidt op minder druk van "buiten af" om tot actie over te gaan) en de verticale as staat voor "flexibiliteit" om ambigue of moeilijker situaties te leren begrijpen. Zowel zelfkennis bij de manager (door een eigen swot-analyse te maken) als effectieve communicatie zijn hier cruciaal.

3.2.1 Het Human relations-model.

De manager met DE MENTORROL in het Human relations-model heeft nood aan volgende essentiële kernvaardigheden:

_ Inzicht in zichzelf *en inzicht in de anderen*

Collega's, leidinggevend en medewerkers kunnen een belangrijke rol spelen in het bewust vergroten van het inzicht in uzelf. Om de informatie die u verkrijgt van anderen constructief op te nemen, moet u open staan voor het ontvangen van feedback.

In onderstaande tabel vindt u richtlijnen voor het vragen van feedback.

- Sta open voor informatie vóór u om feedback vraagt. De verkregen informatie kan u een nieuwe kijk geven op de zaak. Wees erop voorbereid dat u dingen te horen kan krijgen die u een onaangenaam gevoel geven.
- Wees u ervan bewust dat degene die u feedback geeft, zijn/haar voorstelling van de situatie beschrijft. Realiseer u tegelijkertijd dat zijn/haar gevoelens echt zijn.
- Controleer of u de feedback begrijpt door vragen te stellen, voorbeelden te geven en uw reacties te delen. Maak dingen duidelijk en corrigeer de indruk die mensen van u kunnen hebben, maar ga niet in verdediging en ga niet debatteren.
- Toon waardering voor de eerlijkheid van uw gesprekspartner en laat duidelijk en onmiskenbaar zien dat u blij bent met die feedback.

Figuur 12 : Inzicht in uzelf en anderen. Richtlijnen voor het vragen van feedback.⁴

Om anderen te kunnen begrijpen, is empathie nodig; het vermogen te ervaren wat anderen voelen en vinden. In onderstaande tabel vindt u de regels van Quinn voor een empathische omgang met anderen.

- Kijk eerst naar uzelf. Als u anderen niet echt wil begrijpen, als u onoprecht bent, zal empathie niet werken.
- Communicatie is meer dan het gebruik van woorden. U moet gevoelig zijn voor situaties waarin gedachten en gevoelens worden uitgedrukt die niet met elkaar in overeenstemming zijn. U moet oog hebben voor zowel verbale als non-verbale signalen.
- Reageer niet te snel op onjuiste feitelijke beweringen. Luister aandachtig naar de gevoelens achter een bewering en ga niet overhaast feiten verbeteren.
- Geef iemand de gelegenheid eerlijk te vertellen hoe hij of zij zich voelt. En dat kunnen ook negatieve gevoelens tegenover u zijn. U moet voorbereid zijn openlijk dergelijke negatieve feedback onder ogen te zien.
- Luister bedachtzaam

⁴ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, tabel 2.1 Richtlijnen voor het vragen van feedback, p.44.

Figuur 13: Regels voor empathische omgang met anderen.⁵

— *Effectief communiceren*

Het is belangrijk storingen in een effectieve intermenselijke communicatie, die gericht is op het vermogen van mensen berichten te zenden en te ontvangen, te kunnen voorkomen.

Effectieve intermenselijke communicatie bestaat uit twee elementen. Ten eerste moeten mensen zich kunnen uitdrukken. Ze moeten aan anderen kunnen overbrengen wat ze voelen, wat ze denken, wat ze van anderen nodig hebben, enz. Ten tweede moeten mensen goed kunnen luisteren. Ze moeten openstaan om de gedachten en ideeën die anderen onder woorden brengen, werkelijk te horen (Samovar en Mills, 1998).

Binnen organisaties kunnen voor elk van deze elementen problemen ontstaan. Bovendien kunnen de communicatiestoornissen ook optreden omdat de fysieke omgeving niet geschikt is om een goede communicatie tot stand te brengen. Een omgeving kan bijvoorbeeld te heet of te lawaaierig zijn of niet geschikt voor een bepaald soort bericht. Informele berichten passen niet in zeer formele situaties en formele berichten zijn niet geschikt voor uiterst informele situaties.

In onderstaande tabel bespreken we een aantal blokkades waardoor de effectieve intermenselijke communicatie kan worden verstoord.

<i>Slecht formuleren</i>	Communicatieproblemen kunnen ontstaan omdat de zender van de boodschap de ideeën moeilijk kan verwoorden. Als de ontvanger dit niet weet, kunnen volledig verkeerde indrukken ontstaan die vervolgens tot misverstanden leiden.
<i>Verborgene agenda's</i>	Soms hebben mensen motieven die ze liever niet prijsgeven. Omdat de zender ervan uitgaat dat de ontvanger niet op de gewenste wijze zal reageren en hij tegenover de ontvanger in het voordeel wil blijven, zal hij zijn werkelijke bedoeling verborgen houden. Na verloop van tijd leidt dergelijk gedrag tot wantrouwen en gebrek aan samenwerking.
<i>Status</i>	Communicatie wordt vaak verstoord door de wijze waarop mensen tegen de positie van anderen aankijken. Bij communicatie met iemand in een hogere positie vervormen mensen vaak hun boodschap om een goede indruk te maken en de ander niet tegen de haren in te strijken. Omgekeerd geldt dat bij communicatie met iemand in een lagere hiërarchische positie mensen soms niet openstaan om te luisteren naar de ideeën en meningen van de ander.
<i>Vijandigheid</i>	Als de ontvanger al boos is op diegene die de boodschap

⁵ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, tabel 2.2 Regels voor empathische omgang met anderen.

	verstuurt, zal de communicatie eerder negatief opgevat worden, ook als dat misschien niet zo bedoeld was. Vijandigheid maakt het uiterst moeilijk correcte informatie te zenden en te ontvangen. Als er weinig vertrouwen is en mensen boos zijn, worden boodschappen meestal verdraaid, ongeacht wat de zender in feite meedeelt.
<i>Verskil in communicatiestijlen</i>	Mensen communiceren op verschillende manieren. Sommige mensen praten bijvoorbeeld hard, anderen zacht. Sommige mensen weiden breed uit, anderen komen meteen terzake en zijn alleen geïnteresseerd in de hoofdlijnen. Een aantal van deze verschillen zijn toe te schrijven aan persoonlijke kenmerken, zoals geslacht of culturele achtergrond. Misverstanden kunnen ontstaan als mensen zijn afgeleid door of zich niet op hun gemak voelen bij de communicatiestijl van de ander.
Een andere belangrijke drempel bij intermenselijke communicatie komt voort uit de normen en communicatiepatronen binnen de organisatie die verhinderen dat mensen moeilijke kwesties ter sprake brengen. Men gebruikt dan zijn verdedigingsmechanismen om ongewenste berichten te vermijden!	

Figuur 14: Effectief communiceren. Problemen met effectieve intermenselijke communicatie.⁶

Om bovengenoemde problemen te vermijden en op een zo effectief mogelijke wijze te communiceren met collega's en medewerkers, reiken we in onderstaande tabel een aantal tips aan voor een duidelijke en doelgerichte communicatie.

- Realiseer u wie de ontvanger is. Wat is de gemoedstoestand van de ontvanger? Welke veronderstellingen maakt de ontvanger? Hoe voelt hij/zij zich in deze situatie?
- Ken uw doelstelling. Wat wilt u bereiken met het verzenden van uw boodschap?
- Analyseer het klimaat. Wat is er nodig opdat de ontvanger zich ontspant en openstaat voor communicatie?
- Neem de boodschap in uw hoofd nog een keer door voordat u deze verzendt. Luister naar de boodschap vanuit de invalshoek van de ontvanger. Is het nog nodig om bepaalde ideeën te verduidelijken?
- Communiceer in de taal van de ontvanger. Gebruik voorbeelden en toelichtingen uit zijn/haar wereld.
- Als de ontvanger de boodschap niet lijkt te begrijpen, verhelder ze dan. Stel vragen. Als herhaling noodzakelijk is, probeer de boodschap dan in andere woorden te formuleren en toe te lichten.
- Als de reactie kritisch lijkt, reageer dan niet defensief. Probeer te begrijpen wat de ontvanger denkt. Waarom reageert hij/zij negatief? Misschien heeft hij/zij de boodschap niet begrepen? Stel vragen om duidelijkheid te krijgen.

⁶ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, Problemen met effectieve intermenselijke communicatie, p.49-50.

Figuur 15: Regels voor effectieve communicatie.⁷

— Ontwikkelen van werknemers: *effectief delegeren*

Delegeren omvat drie elementen: verantwoordelijkheid, autoriteit en aansprakelijkheid.

Vooraleer te delegeren, dient een manager zich ervan bewust te zijn dat hij uiteindelijk verantwoordelijk is voor een geslaagde uitvoering van de opdracht, het project, de taak of het proces. De manager moet ook bepaalde verantwoordelijkheden aan de werknemer geven, de verantwoordelijkheid voor het bereiken van subdoelen en ijkpunten tijdens het proces. Het verschil tussen beide verantwoordelijkheden moet geduid worden en de respectievelijke verantwoordelijkheid moet voldoende overgedragen worden aan de persoon aan wie de taak gedelegeerd werd. Om de taak naar behoren te volbrengen, moeten de middelen en medewerking gegeven worden en ten slotte moet de werknemer aansprakelijk gesteld worden voor het bereiken van de gestelde doelen. Periodieke rapporten en evaluaties kunnen een nuttig instrument zijn ter opvolging.

In onderstaande tabel vindt u enkele tips voor het effectief delegeren.

- <i>Verduidelijk in gedachten wat u gedaan wilt hebben.</i> Zorg ervoor dat u aan de werknemer kunt uitleggen wat er gedaan moet worden, maar ook waarom deze opdracht belangrijk is.
- <i>Zoek de juiste medewerker voor die taak.</i> Vooral als u werkt vanuit het oogpunt de medewerker te “ontwikkelen” moet u ervoor zorgen zaken te delegeren op de juiste moeilijkheidsgraad van deze persoon, zodat hij de taak als een uitdaging ziet.
- <i>Zorg ervoor dat u helder communiceert bij het toewijzen van de taak.</i> Niet alleen over de aard van de taak maar ook over uw bedoelingen. Stel de juiste vragen zodat u weet of de taak volledig begrepen wordt. U kan dit doen door terugkoppeling. Zorg er tevens voor dat deadlines en tijdschema’s duidelijk zijn.
- <i>Zorg ervoor dat de medewerker de tijd heeft om de opdracht uit te voeren</i> en stel indien nodig prioriteiten.
- <i>Houd de communicatiekanalen open.</i> Maak duidelijk dat u beschikbaar bent voor advies en overleg. <i>Toon vertrouwen</i> in hun capaciteiten. Stel uw verwachtingen niet hoger dan zijn/haar mogelijkheden.
- <i>Controleer de voortgang van de opdracht maar snel niet meteen ter hulp</i> als er iets mis dreigt te gaan. Geef de werknemer een kans het probleem zelf op te lossen en hou er rekening mee dat de werknemer misschien aanvankelijk dacht dat de opdracht zijn/haar capaciteiten te boven hing of misschien bang was om te falen. Als u vertrouwen toont in zijn/haar mogelijkheden krijgt de werknemer zelfvertrouwen. U kan de werknemer ook vragen hoeveel vertrouwen hij/zij heeft in de eigen capaciteiten om de taak te voltooien.
- <i>Stel de persoon zelf verantwoordelijk voor het werk en de eventuele problemen die zich voordoen.</i> Indien iets misloopt, zoek uit wat er verkeerd gaat en help hem/haar om oplossingen te ontwikkelen.

⁷ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, tabel 2.3 Regels voor effectieve communicatie, p.52-53.

- <i>Zorg ervoor dat de persoon de juiste autoriteit heeft om de taak uit te voeren en alle middelen en medewerking krijgt die nodig zijn om succesvol te zijn. Delegatie mislukt vaak wanneer iemand de verantwoordelijkheid krijgt om een opdracht tot een goed einde te brengen, zonder de autoriteit te hebben deze te voltooien of onvoldoende vrijheid heeft zijn/haar werkwijze te kiezen.</i>
- <i>Erken de prestaties van de werknemer en toon waardering voor zijn/haar werk.</i>

Figuur 16: Tien kernpunten voor effectieve delegatie.⁸

Het spreekt voor zich dat bij een goede delegatie, een duidelijke omschrijving van taken en doelstellingen en de daaraan verbonden prestatiebeoordelingen van extra belang zijn voor de telewerker. De afstand bemoeilijkt het verduidelijken van doelstellingen en het tussentijds afstemmen tussen de manager en de werknemer. Een duidelijke formulering van de opdracht laat de telewerker toe autonoom te werken.

In onderstaande tabel vindt u richtlijnen voor het geven van feedback.

- Onderzoek wat uw motivatie is vóór u feedback geeft en zorg ervoor dat de ontvanger klaar is en open staat om naar u te luisteren. Vraag de persoon of dit wel een goed moment is om feedback te krijgen.
- Geef feedback op een plaats waar voldoende privacy heerst, zodat u ongestoord kunt praten.
- Gebruik zinnen met “ik“-boodschappen en vermijd “jij” om aan te geven dat het gaat om uw eigen waarnemingen, gedachten en gevoelens.
- Geef feedback over positief én negatief gedrag. Niemand is helemaal goed of helemaal fout. Managers die maar één kant aangeven, verliezen hun geloofwaardigheid.
- Beschrijf het gedrag van de ander en hoe u dat ervaart. Geef specifieke voorbeelden van het gedrag dat u observeerde, in plaats van algemene verklaringen over een manier van doen of een houding.
- Zorg ervoor dat uw voorbeelden recent zijn. Feedback uit het verleden is moeilijk bespreekbaar.
- Vraag de medewerker dingen te verduidelijken, uit te leggen, te wijzigen en te verbeteren.
- Geef de ontvanger de tijd om te reageren.

Figuur 17: Richtlijnen voor geven en ontvangen van feedback.⁹

De manager met DE STIMULATORROL in het Human relation model heeft nood aan volgende essentiële kernvaardigheden:

— Teambuilding

⁸ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, Effectief delegeren, kernpunten voor effectieve delegatie, p.59-60.

⁹ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, Effectieve prestatiebeoordeling, tabel 2.4 Richtlijnen voor geven en ontvangen van feedback, p.63.

Naast een duidelijke formulering van zijn taak, is het aangewezen de rol van de telewerker binnen het team te beschrijven.

— *Participerende besluitvorming gebruiken*

Medewerkers die participeren in het besluitvormingsproces zijn en voelen zich nauwer betrokken bij de genomen beslissing en de uitvoering ervan. De manager bepaalt wie deelneemt aan het beslissingsproces en weegt hierbij volgende voor- en nadelen af:

<i>Voordelen</i>	Als meer mensen betrokken worden bij het besluitvormingsproces, wordt er over het algemeen meer kennis of ervaring ingebracht die een probleem nader kunnen duiden. Deze betrokkenheid maakt het waarschijnlijker dat belangrijke kwesties die de beslissing kunnen beïnvloeden aan de oppervlakte komen.
	Als medewerkers betrokken worden bij beslissingen brengen ze een grotere reeks van waarden en invalshoeken naar voren, die alle onderwerpen en belangen weergeven die een rol spelen bij de beslissing. We worden ons in toenemende mate bewust dat noch het personeelsbestand, noch de markt homogeen is qua achtergrond, waarden of behoeften.
	Werknemers zetten zich meer in voor de implementatie van een beslissing waar ze zelf bij betrokken waren, omdat ze op de hoogte zijn van de redenen achter die beslissing.
	Werknemers die bij het besluitvormingsproces betrokken zijn, kennen vaak de mogelijke belemmeringen bij het in praktijk brengen van een beslissing en ook hoe die belemmeringen kunnen worden vermeden.
	Betrokkenheid van werknemers bij het besluitvormingsproces verhoogt hun vaardigheden en bekwaamheden en ondersteunt hun ontwikkeling als leden van de organisatie.
<i>Nadelen</i>	Inspraak bij besluitvorming kost tijd. Naarmate het aantal mensen dat betrokken is bij een beslissing groeit, neemt ook de tijd die nodig is om tot een beslissing te komen toe.
	Als een groep betrokken is bij een beslissing waarvoor hij niet over de juiste deskundigheid beschikt, zal inspraak bij besluitvorming waarschijnlijk leiden tot een slechte beslissing.
	Als groepsbijeenkomsten niet goed gestructureerd zijn, is het mogelijk dat personen met de juiste deskundigheid er niet in slagen een bijdrage te leveren aan de discussie. Anderzijds kunnen diegenen met weinig of geen kennis te veel bijdragen en de discussie domineren.

Figuur 18: Participerende besluitvorming.¹⁰

Door de fysieke afstand van de telewerkers, worden zij vaak over het hoofd gezien bij het nemen van beslissingen. Dit vooral bij kleine beslissingen op informele momenten. De telewerkers krijgen niet alleen een gevoel van isolement maar verliezen ook de voeling met wat er leeft binnen de organisatie. Managers dienen er op te letten dat de telewerkers actief betrokken blijven bij de organisatie. Dit is één van de redenen waarom verschillende

¹⁰ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, Participerende besluitvorming, voor- en nadelen, p.95.

bedrijven ervoor kiezen de mogelijkheid tot telewerken te beperken tot één à twee dagen per week.

– Conflict managen

We onderscheiden drie strategieën voor het omgaan met conflicten: oplossingsgeoriënteerde, confrontatievermijdende en controlerende strategieën.

Onderzoek niveaus, bronnen en stadia van een conflict en zoek een samenwerkingsgerichte benadering.

Bespreek conflicten niet via e-mail. Correspondentie via de elektronische weg bezit immers een aantal specifieke kenmerken. Ten eerste ziet of hoort u de telewerker niet en schrijft u bijgevolg uw e-mail zonder te weten hoe de persoon zal reageren. U kunt bovendien niet aanvoelen wanneer een bepaald punt meer uitleg hoeft en dit kan aanleiding geven tot een opeenstapeling van misverstanden. In de tweede plaats vergeet u achter een computerscherm snel dat het om sociale interactie gaat. Bij e-mail is er een onpersoonlijke context, vooroordelen steken gemakkelijker de kop op en ervaart u anonimiteit. De kans dat uw communicatie omtrent het gevoelige conflict fout begrepen wordt, is groot. Ten derde ziet u uw gesprekspartner niet zodat u geneigd bent te focussen op de boodschap (logica en ratio) en mogelijke bijhorende emoties zou kunnen vergeten. Hierdoor wordt de kans op medewerking en overeenstemming met uw correspondent kleiner. Ten vierde bent u door het geschrevene nauwer betrokken bij uw argumentatie en dus minder geneigd tot compromis, terwijl de lezer ervan overtuigd is dat wat u schrijft zo bedoeld is en dat u er goed over heeft nagedacht. Tot slot stippen we aan dat de lezer uit een geschreven boodschap meestal de punten haalt die hem het meest irriteren of geeft hij een korte, algemene reactie. Alles bijeen geen productief resultaat. (verwerkt uit Raymond A., *Dispute Exacerbating Elements of Electronic Communication*).

Laat een conflict niet aanslepen! Een onopgelost conflict verpest de sfeer, vermindert de motivatie en de geloofwaardigheid van de manager wordt aangetast. Daartegenover staat dat u uit een conflict veel kan leren en er versterkt kan uitkomen. In alle conflictgevallen bestaat de mogelijkheid volgende stappen te volgen: beschrijf de feiten, beschrijf de gevoelens die de feiten bij u oproepen, suggereer een concrete oplossing, benadruk de positieve gevolgen van deze oplossing voor beide partijen.

De gewenste resultaten in de rol van mentor en stimulator in het Human relations-model zijn *inzet en moreel*. De middelen om dit te bereiken zijn discussie, participatie en openheid. Men gaat ervan uit dat ieder individu uniek is.

3.2.2 Het intern proces-model.

De manager in DE CONTROLEURSROL in het intern proces-model heeft nood aan volgende essentiële kernvaardigheden:

- _ Informatie beheren door kritisch denken: *opbouwen en beoordelen van argumenten*
- _ *Omgaan met een overvloed aan informatie*

Wordt u overspoeld met informatie? Om informatie te kanaliseren, kan u gebruik maken van de TRAF-methode (Toss, Refer, Act, File).

Bij telewerken is de noodzaak aan kwalitatieve informatie extra belangrijk. U kan gebruik maken van een veelheid aan formele elektronische wegen. Leer korte berichten samen te stellen en vergeet niet dat persoonlijke ontmoetingen met de telewerkers nog steeds noodzakelijk blijven!

- _ *Kernprocessen beheren: wat is "output controleren"?*

De waardeketen controleren: hoe weten we hoe goed we het doen? Kan een proces verbeterd worden? Dit wordt verder uitgediept in deze bijdrage onder MBO en RGM.

De manager die DE COORDINATORROL aanneemt in het intern proces-model heeft nood aan:

- _ Projectmanagement

De manager coördineert het werk van verschillende werknemers. Bij een degelijk projectmanagement stelt men een projectplanning op met gedetailleerde werkstructuren, waakt de manager met zijn medewerkers over de projectvoortgang en houdt hij/zij nauwlettend de besteding van tijd, geld, mensen en materialen in het oog. Zoals bij elk management is ook hier de communicatie een cruciale factor.

- _ *Taken ontwerpen*

Door de veranderde aard van het werk is het ontwerp van taken zeker een belangrijk item bij telewerk. De manager ontwerpt immers taken voor iemand die niet continue op de werkvloer aanwezig is.

Het functieontwerp bestaat uit diverse taken in relatie tot de werk-team verhouding.

Het werken aan functieontwerp is grotendeels ontstaan uit onderzoek naar motivatie. Daar bestudeerde men de subjectieve kenmerken van de taken en de individuele visie van mensen op hun werk. Uitgangspunt is dat het werk zelf de stimulans zou kunnen zijn in plaats van betalingen en nauw toezicht. *Als werknemers een positief gevoel over hun werk hebben, hoeven ze niet strikt gecontroleerd te worden. Zij zullen zichzelf leiding geven.*

De meest gebruikte benadering om subjectieve taakkenmerken te meten werd ontwikkeld door Hackman en Oldman (1975). Het model onderscheidt vijf essentiële kenmerken of dimensies van taken, waarvan wordt aangenomen dat ze leiden tot drie psychologische toestanden die resultaten beïnvloeden, zowel voor het individu als voor het werk.

Deze vijf kenmerken zijn:

Taakdimensies	
<i>Verscheidenheid aan vaardigheden</i>	De mate waarin een taak vereist dat één individu een breed scala aan subtaken verricht waarvoor verschillende vaardigheden nodig zijn.
<i>Taakidentiteit</i>	De mate waarin een taak vereist dat een afgerond stuk werk wordt verricht, dat door de werknemer kan worden gezien als het resultaat van hun individuele inspanning.
<i>Taakbetekenis</i>	De mate waarin een taak wordt gezien als van belang voor het leven en werk van andere mensen.
<i>Autonomie</i>	De mate waarin de werknemer zelf zijn werkschema's en procedures kan bepalen.
<i>Feedback</i>	De mate waarin de taak aan de werknemer duidelijk en directe informatie geeft over zijn prestaties.
Psychische gemoedstoestanden	
<i>Het gevoel dat het werk zinvol is.</i>	De mate waarin iemand het werk als belangrijk, waardevol en de moeite waard ervaart. Dit wordt beïnvloed door de verscheidenheid aan vaardigheden, de taakidentiteit en het belang van de taak.
<i>Het gevoel dat men verantwoordelijk is voor het resultaat van het werk.</i>	De mate waarin de werknemer zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor de beslissingen over de werkprocessen en het werkresultaat. Dit wordt beïnvloed door de mate van autonomie die de werknemer krijgt.
<i>Kennis van de feitelijke resultaten van het werk.</i>	De mate waarin de werknemer in staat is om regelmatig het effect van zijn/haar prestatie op het werkresultaat te zien. Dit wordt beïnvloed door de mate van feedback.

Figuur 19: Functieontwerp (herontwerp): criteria voor motivatie.¹¹

De mate waarin de vijf belangrijke taakdimensies invloed hebben op de “outcomes” zijnde intrinsieke werkmotivatie, hoge kwaliteit van werkprestatie, grote voldoening in het werk, laag arbeidsverzuim en laag personeelsverloop, wordt bepaald door de behoefte aan groei van de werknemers of hun behoefte aan persoonlijke voldoening en individuele ontwikkeling. Dit wil zeggen: hoe groter iemands behoefte aan zelfverwezenlijking, hoe groter de invloed van de taakkenmerken op de persoonlijke en werkresultaten.

De ervaring van de psychologische gemoedstoestanden geeft als individuele resultaten¹²:

¹¹ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, Functieontwerp (herontwerp): criteria voor motivatie, figuur 5.7 Essentiële taakkenmerken en gevolgen voor individuele werknemers in een diagnostisch model van taakverrijking. Bewerkt naar HACKMAN J.R., OLGHAM G.R., 1975, Development of the Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, p.188-189.

- een grotere werkmotivatie;
- een hoge kwaliteit van werkprestatie;
- een grote voldoening in het werk;
- een laag arbeidsverzuim en personeelsverloop.

Strategieën voor functieontwerp (herontwerp) om werknemers te motiveren betere dienstverlening te leveren zijn: taakverbreding, taakroulatie, taakverrijking en in het bijzonder autonome werkteams.

_ Crossfunctioneel management

De gewenste resultaten in de rollen van controleur en coördinator in het intern proces-model zijn: STABILITEIT en CONTROLE.

3.2.3 Het rationeel doel-model.

De manager in DE BESTUURDERSROL in het rationeel doel-model heeft nood aan de essentiële kernvaardigheden:

_ *Een visie ontwikkelen en communiceren*

Deze rol definieert in vele opzichten de kern van "leiderschap".

Een visie ontwikkelen en communiceren = de visie tot uitdrukking brengen en inkaderen; de visie communiceren en operationaliseren.

_ *Doelen en doelstellingen formuleren*

Doelen stellen en het proces starten dat de doelstellingen in de praktijk omzet.

_ Ontwerpen en organiseren.

De manager met DE PRODUCENTENROL in het rationeel doel-model heeft nood aan:

_ *Productief werken*

Hier gaat het om het optimaliseren van individuele prestaties en het geven van bevoegdheden en intrinsieke motivatie. Dit laatste aspect betreft 4 psychologische toestanden die verband houden met de manier waarop een individu op zijn of haar rol gericht is:

- *betekenis* van de missie of doel
- *de competentie*, het vertrouwen dat iemand heeft over zijn vaardigheid om zijn werk goed te doen
- *de zelfbeschikking* of autonomie bij het uitvoeren van een taak

¹² QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, tabel 2.1

- *de impact* of de mate waarin een individu invloed kan uitoefenen op resultaten op het werk.¹³

— Een productieve werkomgeving bevorderen

Volgende factoren dragen bij tot een productieve werkomgeving:

- kansen
- veiligheid op het werk
- trots op het werk/bedrijf
- openheid/rechtvaardigheid
- kameraadschap/vriendelijkheid, anderen motiveren
- leg een verband tussen inspanning en prestaties
- koppel prestatie aan resultaat/resultaten
- beloning/voordelen

— *Tijd- en stressmanagement*

Onderzoek de bronnen van stress binnen uw organisatie. Voor telewerkers en niet-telewerkers kunnen ze te maken hebben met een stressvolle levenssituaties, persoonlijkheidskenmerken of/en met het werk.

Strategieën voor het beheersen van stress:

- Verduidelijk uw waarden. Stress heeft soms te maken met strijdige belangen. In dit geval is het aangewezen uw gezichtslijn gericht te houden op persoonlijke kernwaarden, uw levensvisie en doelen.
- Denk aan uw lichamelijke gezondheid.
- Probeer een ontspanningstechniek.
- Creëer uw eigen ondersteuningssysteem.
- Neem pauzes om uw energie te herstellen.

Om uw tijd optimaal te managen, kan u gebruik maken van de matrix voor tijdmanagement van Covey, Merill en Merill (1994). Deze kwadrant koppelt urgentie aan belangrijkheid. Tijdmanagement komt neer op het regelmatig plannen en stellen van prioriteiten. Beoordeel regelmatig hoe u uw tijd besteedt in functie van waarden die voor u belangrijk zijn.

3.2.4 Het open systeem-model

De manager in DE BEMIDDELAARSROL in het open systeem-model heeft nood aan de volgende essentiële kernvaardigheden:

— Een machtsbasis opbouwen en handhaven

Macht kan gebruikt worden op macro- of organisatieniveau, op groepsniveau, op het individuele of persoonlijke niveau.

¹³ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, p. 268.

We onderkennen vier bronnen van bemiddelaarsmacht: de positionele macht, de persoonlijke macht, de expertisemacht en de netwerkmacht.

Wanneer we kijken naar beïnvloedingsstrategieën maken we het onderscheid tussen invloed enerzijds en manipulatie en controle anderzijds. Om *meer invloed* te krijgen bij superieuren, collega's en *ondergeschikten* kan u bv. een strategie zoeken voor het motiveren van een goede prestatie ten aanzien van ondergeschikten.

– *Onderhandelen over inzet en overeenstemming*

Tot een dialoog komen, is essentieel. Daarvoor onderscheiden we drie voorwaarden: een gemeenschappelijk doel, wederzijds respect en elkaar begrijpen.

Vier vuistregels om een "ja" te krijgen bij een onderhandeling:

- Maak een onderscheid tussen de mensen en het probleem.
- Concentreer u op belangen, niet op posities of functies.
- Opper verschillende mogelijkheden voordat u een beslissing neemt.
- Sta erop dat het resultaat van de onderhandeling gebaseerd is op een objectief standpunt en niet genomen is vanuit druk.

– Effectief mondeling ideeën presenteren

De manager in DE INNOVATORSROL in het open systeem-model heeft nood aan de essentiële kernvaardigheden:

– *Leven met verandering*: het vermogen tot aanpassen aan en openstaan voor de buitenwereld.

Het leren omgaan met veranderingen en het begeleiden van veranderingen binnen de organisatie wordt uitgebreid besproken in hoofdstuk 4.

– *Creatief denken*

Creatief denken is een manier van denken waarbij nieuwe ideeën en oplossingen gegenereerd worden die ons kan helpen veranderingen door te voeren en te accepteren. Net als culturele hindernissen, kunnen individuele hindernissen worden overwonnen als we bewust verandering nastreven.

De tien meest voorkomende individuele hindernissen hebben te maken met:

- weerstand tegen verandering;
- de angst fouten te maken en faalangst;
- intolerantie voor dubbelzinnigheden;
- de neiging ideeën te beoordelen in plaats van ze zelf te bedenken;
- niet in staat zijn te ontspannen of een nieuw idee tot rijping te laten komen;
- de neiging tot overdreven zelfkritiek;
- de angst om voor gek te staan;
- conformisme of het verwachte antwoord willen geven;

- stereotiep denken of de mogelijkheden van voorwerpen en ideeën beperken tot het gekende gebruik;
- gebrek aan informatie of te veel verkeerde en irrelevante informatie.

Taakmotivatie komt o.a. voort uit een werkomgeving waarin de creativiteit van de werknemer wordt gekoesterd. Sterk gestructureerde organisaties met vaste procedures en regels belemmeren creativiteit. Ook als de manager als dirigent en autoritaire baas optreedt, blokkeert creativiteit. Enkel indien *de manager als ontwikkelaar* aanwezig is, bevordert hij innovatie en creativiteit.

Onderstaand vindt u een taakmotivatie-checklist voor managers om creativiteit binnen de organisatie toe te laten.

Wees matig met instrueren, observeren en rapporteren.
Onderken verschillen tussen individuen. Weet de unieke eigenschappen van individuele personen naar waarde te schatten.
Help medewerkers een probleem als een uitdaging te zien.
Vraag uw werknemer op welke manier hij/zij denkt het meest creatief te zijn en welke creatieve bijdragen hij/zij het liefste zou leveren.
Geef een individu de vrijheid zijn/haar eigen werk te begeleiden.
Oefen uzelf en anderen in het reageren op de positieve aspecten van voorgestelde ideeën in plaats van te reageren op de vaak gemakkelijker te vinden negatieve kanten.
Ontwikkel uw frustratietolerantie voor fouten en vergissingen en zorg voor een veilige sfeer waarin fouten mogen worden gemaakt.
Wees iemand bij wie men kan 'tanken' in plaats van iemand die controleert, iemand die stimuleert in plaats van de baas speelt.
Stel u op als tussenpersoon bij problemen van een werknemer met externen of met eisen van hogerhand.
Vergroot uw eigen creatieve vaardigheden door deel te nemen aan workshops, seminars en aan de hand van gespecialiseerde lectuur. Doe creatieve oefeningen en spelletjes. Zo geeft u uw werknemers het goede voorbeeld en kunt u gemakkelijker de creatieve vaardigheden van anderen herkennen.
Verzeker uzelf ervan dat innoverende ideeën aan uw manager worden overgebracht met uw instemming en steun, vraag daarna nadrukkelijk om feedback. Zonder feedback droogt de stroom innovatieve ideeën op omdat de innovator denkt dat er niet naar zijn/haar ideeën wordt geluisterd of dat ze niet ernstig worden genomen.

Figuur 20: Creatief denken. Taakmotivatie-checklist voor managers.¹⁴

— Management van veranderingen

In dit kader is het interessant nogmaals Quinn R. te citeren.

¹⁴ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, Creatief denken, tabel 9.1 Taakmotivatie-checklist voor managers. Gewijzigd overgenomen uit RAUDSEPP, E., 1987, Handbook for Creative Manager, p. 369.

“Onze maatschappij verandert op dit moment in een razend tempo. Veranderingen zijn noodzakelijk om bepaalde doelstellingen te realiseren, zoals het verhogen van efficiëntie en het effectief rendement, het verbeteren van de concurrentiepositie, mee zijn met de technologische vooruitgang, het voldoen aan overheidsvoorschriften, verbeteren van klantenservice, beantwoorden aan de behoeftes van de veeleisende consument, enz. De veranderingen zijn weliswaar een reactie op maatschappelijke veranderingen, maar ze hoeven niet ongepland of opgelegd te zijn.”

Een goed inzicht en begrip van weerstanden ten gevolge van veranderingen is belangrijk, zowel van de organisatorische als van de individuele weerstanden, alsook een duiding van de oorsprong van deze weerstand.

Veranderingen zoals het starten met telewerk, dienen gepland te worden. De positieve gevolgen van de verandering moeten worden benadrukt, de aversie tegen veranderingen moet worden gedetecteerd en ontkracht.

Het begeleiden van de invoering van telewerk doet men best vanuit de participerende benadering. In deze benadering neemt de manager de rol van stimulator aan. In deze rol primeren de termen participeren, communicatie, samenwerking, dialoog en win-win-oplossingen.

Het gewenste resultaat bij een manager in het open systeem-model, zowel in de rol van bemiddelaar als innovator, is innovatieve benaderingen m.b.t. de voortdurend veranderende omgeving ontwikkelen.

4 Besluit

Vanuit de acht managementrollen en bijhorende essentiële kernvaardigheden uit het concurrerend waardemodel, hebben wij gepoogd de nadruk te leggen op dié vaardigheden die voor een manager van telewerkers belangrijk zijn om telewerk in de afdeling of organisatie te implementeren.

Het is duidelijk dat iedere situatie van een manager uniek is, zowel wat betreft de leiderschapsstijl als de organisatiecultuur waarin hij zich bevindt. Aangezien de omgeving voortdurend verandert, zijn sommige vaardigheden bruikbaar in de ene situatie maar niet in een andere. Het effectief leidinggeven zal ook anders zijn naargelang de organisatiecultuur waarin de manager verkeert. Afhankelijk van de situatie en omgeving waarin hij zich bevindt speelt hij een andere managerrol of past een bepaalde vaardigheid toe. In dit verband spreken we spreken over situationeel leiderschap.

5 Bijlagen

Bijlage 1: Werkschema voor zelfverbetering.¹⁵

Onderstaande lijst bestaat uit omschrijvingen van de wijzen waarop managers te werk gaan. Geef aan hoe vaak u het omschreven gedrag vertoont door aan elke zin een waarde te koppelen met behulp van onderstaande schaal.

Bijna nooit 1 2 3 4 5 6 7 Bijna altijd

Hoe vaak zou u, als manager

1. inventieve ideeën brengen.
2. invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie.
3. de noodzaak om afdelingsdoelen te bereiken, verduidelijken.
4. voortdurend het doel van de afdeling verduidelijken.
5. zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen.
6. de rol van de afdeling heel duidelijk stellen.
7. strak de hand houden aan de logistiek.
8. bijhouden wat zich binnen de afdeling afspeelt.
9. wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen.
10. luisteren naar de privé-problemen van ondergeschikten.
11. de afdeling sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden.
12. open gesprekken houden over botsende meningen in een groep.
13. de afdeling stimuleren om doelen te bereiken.
14. de kernverschillen tussen groepsleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossingen ervan.
15. erop toezien dat men zich aan de regels houdt.
16. elke werknemer met gevoel en zorg behandelen.
17. experimenteren met nieuwe concepten en procedures.
18. aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten.
19. de technische capaciteit van de werkgroep proberen te verbeteren.
20. doordringen tot mensen in hogere functies.
21. inspraak bij besluitvorming aanmoedigen in de groep
22. notulen, verslagen enz. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen.
23. roosterproblemen binnen de afdeling oplossen.
24. de afdeling de verwachte doelen laten bereiken.
25. problemen op creatieve, heldere wijze oplossen.
26. anticiperen op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijden
27. controleren op fouten en vergissingen.
28. op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan superieuren.
29. erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt.
30. consensus binnen de afdeling vergemakkelijken.

¹⁵ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, zelfbeoordelingstest concurrerende waarden: managementrollen, p. 421-426 en figuur A: inschatting vaardigheden in concurrerende waarden. Profiel leiderschapsrol, p. 427.

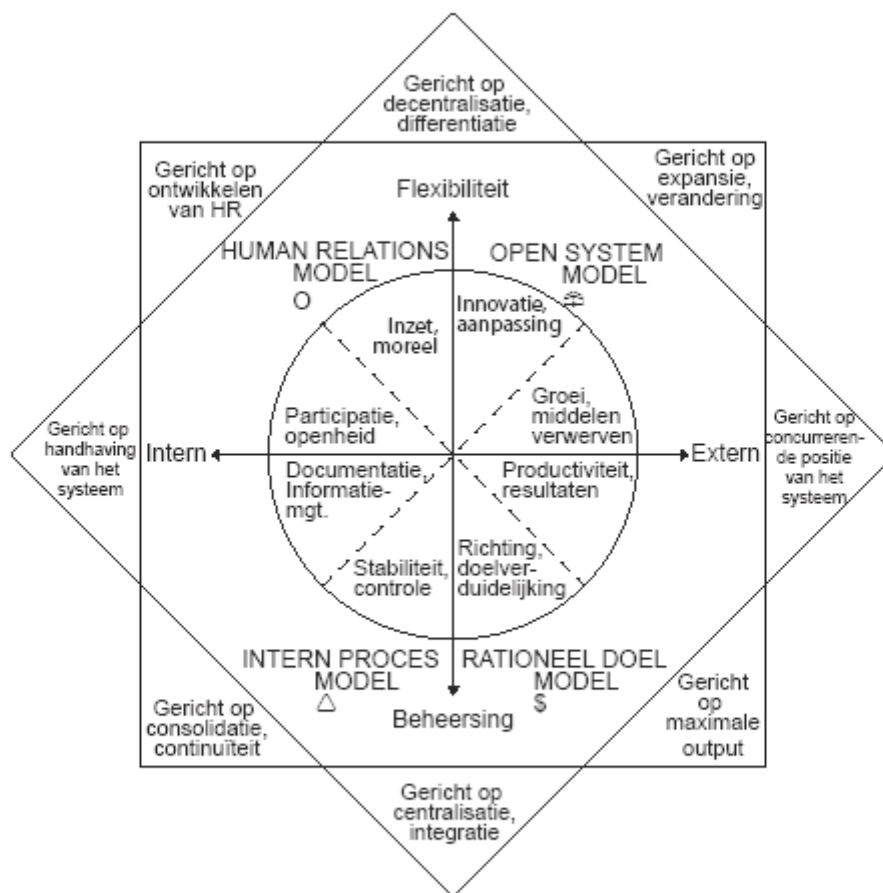
31. de prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stellen.
32. bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten.
33. consequent de afdeling georiënteerd houden op het resultaat.
34. beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau genomen worden.
35. regelmatig de doelstellingen van de afdeling verduidelijken.
36. een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling.

Bereken nu het gemiddelde voor de volgende rollen door voor elk item de score op het onderstaande werkblad in te vullen. Deel het totaal per rol door het aantal items (5 of 4, zoals aangegeven)

DE STIMULATOR		DE MENTOR	
Item 9		item 10	
Item 12		item 16	
Item 14		item 18	
Item 21		item 32	
Item 30			
Totaal	/5 =	Totaal	/4 =
DE INNOVATOR		DE BEMIDDELAAR	
Item 1		item 2	
Item 5		Item 20	
Item17		Item 28	
Item 25		Item 34	
Totaal	/4 =	Totaal	/4 =
DE PRODUCENT		DE BESTUURDER	
Item 3		Item 4	
Item 13		item 6	
Item 19		item 24	
Item 29		item31	
Item 33		item35	
Totaal	/5 =	Totaal	/5 =
DE COORDINATOR		DE CONTROLEUR	
Item7		item 8	
Item 11		item 15	
Item 23		item 22	
Item 26		item 27	
Item 36			
Totaal	/5 =	Totaal	/4 =

Figuur 21: Scoretabel volgens de acht rollen.

Plaats het gemiddelde van iedere rol nu in onderstaande figuur. Elke rol heeft een lijn die naar het centrum van de cirkel gaat.



Figuur 22: De nadruk volgens de vier modellen.

Het streepje op de lijn het dichtst bij het centrum heeft waarde 1. De buitenste rand heeft de waarde 7. Wanneer u alle scores op de rollijnen hebt aangegeven, kunt u deze scores verbinden.

Bijlage 2: Werkschema voor zelfverbetering.¹⁶

Om u de kans te geven een aantal vaardigheden verder te ontwikkelen en u beter te kunnen situeren binnen de acht rollen, geven we volgende tips mee:

1. Leer uzelf kennen:

- Doe de beoordelingstest.

¹⁶ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, Leer uzelf kennen, tabel 10.1 werkschema voor zelfverbetering, p. 408. en QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, inschatting, een heronderzoek van uw profiel, p. 393.

- Schrijf een evaluatie over uzelf in elke rol.
- Laat anderen u beoordelen.
- Bespreek uw vaardigheden met mensen die eerlijk hun mening geven.
- Houd een dagboek bij.

2. Ontwikkel een strategie om te veranderen:

- Bepaal de gebieden die nood hebben aan verbetering en stel specifieke doelen.
- Bedenk hoe u uw sterke punten kunt aanwenden om u in uw zwakke gebieden te ontwikkelen.
- Bepaal positieve rolmodellen voor de zwakke gebieden.
- Bepaal cursussen of workshops die u kunt volgen om u te helpen bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.
- Bepaal nieuwe taakopdrachten.
- Lees relevante boeken.

3. Implementeer de verandering

- Wees eerlijk over de kosten van verbetering.
- Ontwikkel een sociaal netwerk dat u steunt.
- Evalueer uw vooruitgang regelmatig en wijzig, indien nodig, uw strategie.

Voer nogmaals de zelfbeoordelingstest uit (zie bijlage 1) en vergelijk de twee profielen. Als u de zelfbeoordelingstest nog niet maakte, kan u bij het antwoorden op de vragen uitgaan van uw inschatting over de verandering.

- Wat waren oorspronkelijk mijn sterkste en mijn zwakste punten?
- Zie ik mijzelf anders op dit moment en in welke zin?
- Op welke gebieden vind ik dat ik mijn vaardigheden nog verder moet ontwikkelen?
- Hoe prettig voel ik mij als ik moet kiezen tussen de verschillende rollen om problemen of vraagstukken binnen de groep of organisatie aan te pakken?
- Hoe prettig voel ik mij als ik de diverse rollen als aanvulling op elkaar gebruik bij de aanpak van problemen of vraagstukken binnen de groep of organisatie?

Mentor-Stimulator-Controleur-Coördinator-Bestuurder-Producent-Bemiddelaar- Innovator

Wat weet ik van mezelf met betrekking tot deze rol?	
Hoe zou ik deze rol nog effectiever kunnen invullen?	
Welke mensen zou ik o.a. kunnen observeren?	
Welke boeken moet ik lezen?	
Welke doelen en	

deadlines moet ik mijzelf stellen?	
Met wie zal ik over mijn doelstellingen praten?	
Hoe moet ik mijn pogingen evalueren ?	

Figuur 23: Evaluatieschema.¹⁷

Schrijf uitgaande van dit materiaal een lange-termijnontwikkelingsplan voor het vergroten van uw capaciteiten als manager.

¹⁷ QUINN, R.E. e.a., 2003, Handboek Managementvaardigheden, toepassingen, tabel 10.2 evaluatieschema, p. 414.