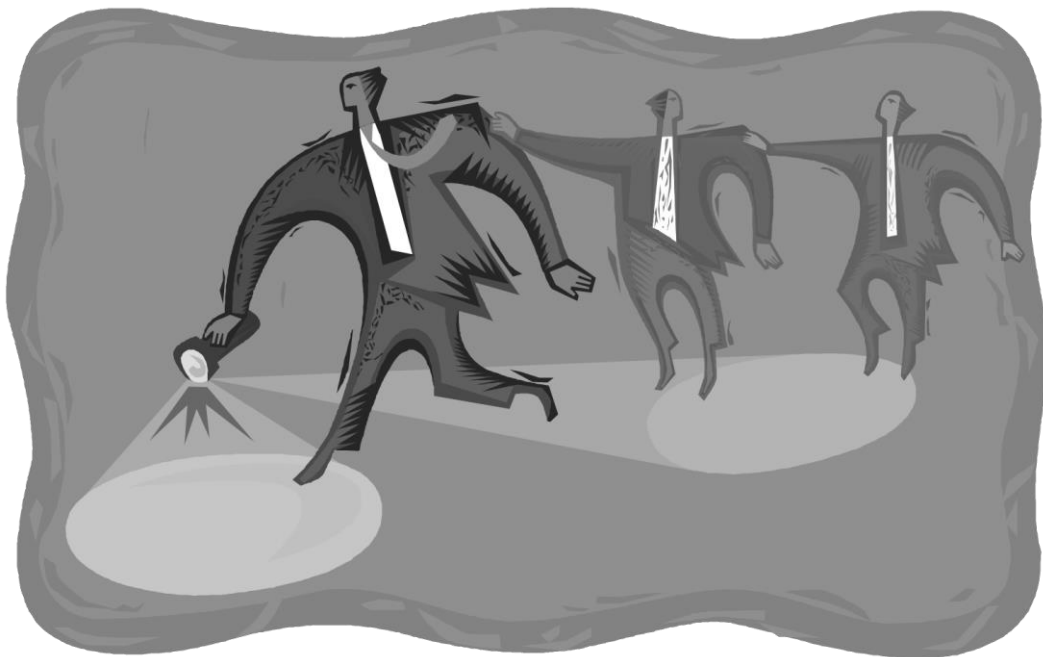




Leiderschap



“Een organisatie zonder leiders zal niet veranderen”



1-Leiderschap versus management

Leiding geven is het activeren van mensen tot het gewenste gedrag.
We onderscheiden hierin twee soorten.

A-Indirect

Dit is de aanpak op afstand. De middelen die gebruikt worden zijn: rapportage, strategieën, structuren, systemen, cultuur, etc.
Normaal wordt deze indirecte methode aangeduid met de term management.

B-Direct

Dit is de aanpak ter plekke. De middelen die gebruikt worden zijn; overtuigen, begeleiden, adviseren, motiveren, voorbeeld geven, corrigeren, etc.
De directe methode wordt aangeduid met leiderschap.

2-Leiderschap als kritische succesfactor

Leiderschap is een kritische succesfactor voor een organisatie. Dit geldt nog sterker voor een organisatie die verandert.

Organisatieverandering d.m.v. indirecte sturing mislukt over het algemeen. Mensen reageren niet of slecht (d.w.z. met veel weerstand) op een verandering in structuur, rapportage, etc.

In het algemeen ontstaat pas tijdens de verandering een nieuwe structuur, cultuur, rapportage, etc.

Verhalen over hoe goed het allemaal kan worden en hoe we dat moeten aanpakken zijn niet voldoende. De motivatie die daar uit voorkomt is zeer beperkt en kortdurend.

Belangrijk is een voorbeeld direct aanwezig tussen de mensen, tijdens het dagelijks werk.

Een leider is voorbeeld door de middelen en technieken die hij/zij gebruikt en het gedrag dat uitgestraald wordt.

Als we dus een lerende organisatie willen opzetten dan laten de leiders o.a. zien dat ze zelf elke dag leren.



3-Leiderschap op uitvoerend nivo

Leiderschap is niet verbonden aan een laag in de organisatie. Het belangrijkste leiderschap zit zelfs op de eerste laag.

Hier praten we over "First Line Management", of afgekort FLM

De mensen die leiding geven aan de uitvoering.

Waarom is dit leiderschap zo belangrijk:

- Op het uitvoerend niveau praten we over relatief veel mensen.
- Waardetoevoeging vindt voor 90 % plaats binnen de uitvoering
- De uitvoering kan een sterke concurrentie kracht zijn

4-Eigenschappen van leiders op uitvoerend niveau:

De eigenschappen die we zoeken hangen af van de organisatievorm die we willen opzetten en het doel dat gesteld wordt.

Als een organisatie te maken heeft met een acute bedreiging dan zal er gezocht worden naar een leider die de dreiging snel kan vertalen in actie en ook in staat is om mensen tot actie te "dwingen". De situatie bepaalt dus het type leider.

We nemen aan dat we niet te maken hebben met een acute bedreiging, maar wel met een situatie die eist dat de organisatie continu verbetert.

Welke eigenschappen en bagage zoeken we dan bij de FLM:

- Beheerst de aanpak van situationeel leiderschap
- Communicatief sterk
- Is niet bang om mensen te corrigeren
- Beheerst het vak dat de groep uitoefent, maar is niet noodzakelijk de beste vakman/vakvrouw
- Redelijk abstractie vermogen
- Leergierig
- Beheerst in ieder geval de basis technieken van lean working
- Prestatie gericht
- Heeft geen afkeer van meten en "In kaart brengen"
- Beheerst het "borgen". Dus kan standaards invoeren en onderhouden.
- Beheerst het "actieve luisteren"



5-De taken van een FLM'er

De FLM'er stuurt dus een team uitvoerende aan. Hij of zij werkt zelf minstens 85 a 90 % van de tijd mee, maar daarnaast.

- Let op of de afspraken die gemaakt zijn, ook worden opgevolgd >> de SDCA cirkel = Standaardiseren, Doen, Controleren en Actie bij afwijking.
- Stimuleert het team om standaards op te stellen en te verbeteren
- Doet de kort cyclische planning van het team >> vaak op dagbasis
- Houdt zeer frequent (meestal per dag) korte werkbijeenkomsten met het team.
- Geeft direct leiding aan het team bij afwijkende situaties , en zorgt dat er korte termijn oplossingen ingevoerd worden.
- Beheert het Visueel Management bord van het team
- Stimuleert de leden van het team om met verbetervoorstellen te komen en helpt bij de uitwerking en invoering.
- Traint en instrueert de teamleden.

De FLM'er neemt de verantwoordelijkheid voor de prestaties van het team, op de volgende gebieden:

- Kwaliteit
- Tijd (levertijd, flexibiliteit, cyclustijd en leverstiptheid)
- Kostenbeheersing
- Kwaliteit van de arbeid
- Veiligheid en milieu
- Ontwikkeling van teamleden en ontwikkeling van processen



6-Leiderschap in het algemeen

Leiderschap beperkt zich natuurlijk niet tot de laag FLM'ers. Een organisatie die verandert (en welke organisatie doet dat niet) heeft op elk niveau leiderschap nodig.

We moeten dus ook in meer algemene termen praten over leiderschap.

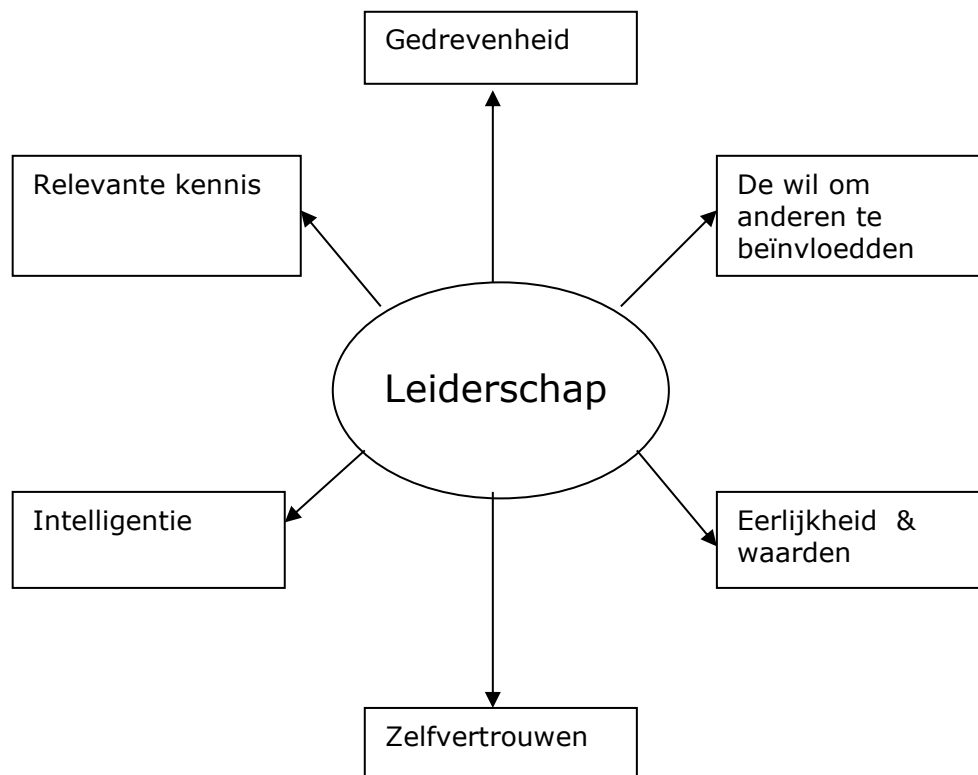
(een) Formele definitie van leiderschap

Mensen daar brengen waarvan ze niet dachten dat ze er konden komen.

Leiderschap is dus gericht op:

- Mensen
- Een verandering
- Een doel

De eigenschappen van een effectief leider





Gedrevenheid

Een goede leider onderkent dat de "drive" in eerste instantie bij hem of haar vandaan moet komen. Gedrevenheid is daarom een absolute voorwaarde. Halfslachting straalt uit en zal door de medewerkers of teamleden overgenomen worden.

De wil om anderen te beïnvloeden

Dit wordt vaak als negatief gezien. Beïnvloeden heeft een slechte reputatie. De geschiedenis geeft ons genoeg voorbeelden van situaties die verkeerd zijn uitgepakt.

Het vermogen om mensen te beïnvloeden, is in de handen van een goed leider, een heel sterk en positief middel.

Dit vermogen is echter moeilijk los te zien van de andere eigenschappen. In principe kunnen we zeggen dat het vermogen steunt op de andere eigenschappen.

De wil om te beïnvloeden is echter een eigenschap die los gezien kan worden, en die aanwezig moet zijn.

Eerlijkheid en waarden

In de praktijk betekent dit dat we bij goede leiders een sterk verband zien tussen "zeggen en doen". Het gedrag wijkt niet af van wat gezegd wordt.

In die zin is een goede leider ook voorspelbaar. Dat gedrag geeft de mensen die geleid worden vertrouwen, en vastigheid in de soms "chaotische" dagelijkse praktijk.

Zelfvertrouwen

Onderzoek wijst uit dat mensen zich niet laten leiden door iemand die geen zelfvertrouwen heeft en/of niet uitstraalt.

Zelfvertrouwen uit zich in:

- "Niet bij de pakken neerzitten"
- Snel en kundig beslissingen kunnen nemen
- De richting vasthouden
- Positieve uitstraling

Zelfvertrouwen betekent ook dat de leider achter het doel van het bedrijf moet staan. Zeker bij ingrijpende veranderingen in het bedrijf zien we zelfvertrouwen bij de formele leidinggevendenden afnemen.

De richting en technieken, eigen maken is dan noodzakelijk. Ook helpt het om leidinggevendenden, te confronteren met organisaties die succesvol de verandering hebben ingevoerd.

"Zien is geloven"



Intelligentie

Goede leiders zijn intelligent. Voor een deel is dat relatief. We kunnen dus zeggen dat een goede "FLM'er" gemiddeld intelligenter is dan het team, dat hij of zij aanvoert.

Deze intelligentie gaat verder dan wat we normaal met de IQ-test kunnen achterhalen. Sociale intelligentie is bijvoorbeeld een aspect dat we niet moeten uitvlakken.

Intelligentie wordt gezien als gegeven. Je hebt het in bepaalde mate, en daar moet je het mee doen. Daarmee is de kous echter niet af.

Gedrag is wel beïnvloedbaar, en daarmee is intelligenter gedrag ook aan te leren.

De praktijk is dan nog altijd de beste leermeester. Belangrijk is dan de begeleiding en terugkoppeling.

Relevante kennis

Dit is een deel dat in modern Westers management heel vaak op de achtergrond wordt gedrukt. Te vaak zijn er managers in bedrijven die totaal geen kaas gegeten hebben van het vak of de producten.

Hiermee worden belangrijke signalen afgegeven in de richting van het personeel op de werkvloer.

- Als we een technisch probleem hebben dan moeten we niet bij onze manager zijn.
- Ons werk is blijkbaar niet belangrijk
- Wij zijn een poppetje aan een touwtje. Het echte werk gebeurt in de kantoren
- Het gaat niet om het maken, maar om het praten over het maken.

Relevante kennis gaat verder dan vakinhoudelijke kennis. Het betekent ook dat de leider bijvoorbeeld alle namen kent, en de persoonlijke achtergronden. Daarnaast beheerst de leider, de technieken van het continu verbeteren.

Met het bovenstaande is niet gezegd dat de leider (zeker op hoger niveau) alle productietaken moet kunnen uitvoeren. Relevante vakkennis kan ook betekenen dat de leider extra vakkennis toevoegt.

Bijvoorbeeld:

Het bedienen van een soldeeroven zal niet verlangd worden van een productiechef. Kennis van soldeer processen en warmteleer is echter een perfecte vakinhoudelijke aanvulling



Trainen van leiderschap in het kader van continu verbeteren.

Is leiderschap zoals we hierboven beschreven hebben te trainen?

Ja.

Natuurlijk niet alle eigenschappen zijn aan te leren, maar het deel dat wel getraind kan worden is redelijk hoog.

De scheiding tussen "te leren" en "niet te leren" geeft aan waar we toekomstige leiders op moeten selecteren.

Wat zijn die criteria bij de selectie:

Gedrevenheid.

Hiervan wordt aangenomen dat het in principe aanwezig moet zijn, en het is moeilijk te trainen (eigenlijk bijna niet)

Intelligentie

Zoals gezegd is intelligent gedrag te leren, maar een te lage intelligentie zal de kans van slagen erg verkleinen.

De aanpak van de training

De training valt uiteen in twee grote brokken:

- Gedrag
- Kennis

Gedrag

Het gedrag gaan we beïnvloeden (verbeteren) door snelle terugkoppeling en doelstellingen op het gebied van gedrag.

De onderdelen zijn:

- Consequent gedrag d.m.v. inbouwen van regelmaat
- De ronde door de fabriek > wat zie ik en hoe praat ik met de mensen
- Houding, kleding en zorgen voor jezelf
- Actief luisteren
- Presenteren
- Beslissingen nemen >> snelheid en denkproces
- Afspraken maken en opvolgen
- Hoe gebruik ik mijn tijd >> inventarisatie en beoordeling
- Situationeel leiderschap >> beheersen van de 4 kwadranten
- Snelheid van schakelen
- Zelf reflectie en zelf ontwikkeling
- De uitstraling van mijn werkplek
- Interne- en externe netwerken opzetten en benutten.
- Delegeren. Hoe pak ik dat aan
- Persoonlijke doelstellingen <> bedrijfsdoelstellingen



Kennis

De onderdelen zijn

- Wat zijn de belangrijke productie processen, en welke kennis moet ik daarvan hebben.
- Welke mensen werken in mijn afdeling. Overzicht maken en indelen op aandachtspunten.
- Welke technieken hanteren wij binnen het bedrijf in het kader van continu verbeteren en in hoeverre beheers ik die technieken
- Organisatie van mijn werk
- Audits uitvoeren
- Prioriteiten stellen
- Projecten opzetten en begeleiden
- Meten en analyseren.
- Voorbereiden bijeenkomsten en gesprekken
- Leiden van bijeenkomsten
- Verslaglegging
- Basis technieken op het gebied van computers
- Discussie techniek
- Problemen analyseren
- Motivatie van individuele werknemers
- Team ontwikkeling
- Weerstand tegen verandering
- Realistische doelstellingen
- "Time management"