Afbeelding met tekst, Lettertype, logo, Graphics

Automatisch gegenereerde beschrijving

**Competentie Ontwikkeling**   
**Mark Vrieze**

Opleiding: Ondernemerschap en Retail Management 2022/2023   
 Associate degree jaar 2 duaal   
   
Module 5: Menselijk kapitaal

Docent: Sigrid Runia   
Klas: ORM-L-RDU2-FEBa   
   
Naam: Mark Vrieze   
Student-ID: 5288622   
Bedrijfscoach: Dennis Besems / Sophie van der Beek

Inleverdatum: 22 April 2024

Inhoudsopgave

[Leiderschapstesten 3](#_Toc164520744)

[Belbin 3](#_Toc164520745)

[Vooroordelen over mens en menselijk natuur 4](#_Toc164520746)

[Kernkwadrant 5](#_Toc164520747)

[Ben je klaar voor leiderschap 6](#_Toc164520748)

[DISC 7](#_Toc164520749)

[Competentie ontwikkelingen 8](#_Toc164520750)

[Leiderschap 8](#_Toc164520751)

[Managen & Organiseren 9](#_Toc164520752)

[Lerend vermogen 10](#_Toc164520753)

[Leiderschapstheorieën 11](#_Toc164520754)

[Grote Man Theorie 11](#_Toc164520755)

[Eigenschappen theorie 12](#_Toc164520756)

[Gedragstheorie 13](#_Toc164520757)

[Contingentietheorie voor leiderschap 14](#_Toc164520758)

[Hedendaagse leiderschapstheorie 14](#_Toc164520759)

[Mijn visie op de leiderschapstheorie 15](#_Toc164520760)

[Ontwikkelpunten 15](#_Toc164520761)

[Reflectie op mijn leiderschapsvisie 16](#_Toc164520762)

[Gewenste situatie vaststellen/werken met leerdoelen 16](#_Toc164520763)

[Het belang van opleiden en talentontwikkeling 18](#_Toc164520764)

[Leervraag 20](#_Toc164520765)

[Bibliografie 21](#_Toc164520766)

Leiderschapstesten  
Tijdens de lesdagen hebben we verschillende leiderschapstesten gedaan. De meeste uitkomsten van deze testen passen goed bij mij.

Belbin  
Tijdens de eerste les hebben we de Belbin test gedaan. De uitslag van de Belbin groepsrollentest kan ik mezelf goed in vinden.  
Ik gaf de meeste punten aan de groepswerker en de bedrijfsman.

* De groepswerker is zorgzaam, conflict vermijdend en gericht op harmonie. Ik vind het fijn om mensen te helpen. Mensen zullen mij over het algemeen waarderen. Ik heb een luisterend oor en zorg voor een goede sfeer binnen het team.
* De bedrijfsman wordt ook wel de 'organisator' of 'uitvoerder' genoemd en het is iemand die van aanpakken weet. Ik ben over het algemeen gedisciplineerd en pak zaken systematisch aan. Ik heb een praktische instelling en weet beleid in concrete acties te vertalen.
* Ik gaf de minste punten aan de brononderzoeker en ook dat vind ik bij mezelf passen. Ik ben over het algemeen geen extravert persoon, hartelijk en joviaal. Ik ben niet heel erg nieuwsgierig. Ik hoef niet zo nodig op de voorgrond te staan.   
  (123test, sd)

Vooroordelen over mens en menselijk natuur  
De test van Philip L. Hunsacker over vooronderstelling of vooroordelen die je hebt over mensen en de menselijke natuur heb ik tijdens lesdag 2 gemaakt. Mijn scoreberekening was 39 X-theoriescores en 61 Y-theoriescores.   
  
De interpretatie van McGregor op de uitslag:

* Ik denk dat werknemers werk net zo gewoon vinden als rust en ontspanning.   
  Ik denk niet dat werknemers per definitie een hekel aan werken hebben en proberen zo weinig mogelijk te doen.
* Ik vind dat mensen zelfdiscipline hebben en zich willen inzetten voor de doelen en niet dat mensen gedwongen en gecontroleerd moeten worden.
* Ik vind dat de gemiddelde persoon kan leren verantwoordelijkheid op te pakken i.p.v. dat werknemers zich onttrekken van hun verantwoordlijkheden.

Ook het vermogen om beslissingen te nemen past bij mij en niet het weinig tonen van ambitie.  
Verder geeft mijn score aan dat ik mensen van nature zie als hardwerkend en betrouwbaar en dat ik flexibel ben. Ik laat zien dat ik veel vertrouwen in andere mensen heb.  
  
Een interessante test om te doen, waarbij ik mezelf goed herken in de interpretatie. Ik herken mezelf terug in de gedachten van McGregor.  
(Hunsaker, 2017)

Kernkwadrant  
Tijdens lesdag 3 ben ik bezig geweest met het kernkwadrant. Hierin start ik met het kernkwadrant vriendelijk. Mijn valkuil is de emotie. De uitdaging die daaruit voortkomt is het loslaten van het zakelijke en mijn allergie is niet emphatisch.  
De uitdaging is een aanvullende kwaliteit die ervoor zorgt dat de kernkwaliteit in balans blijft.

Wanneer ik naar mezelf kijk dan kan ik erg vriendelijk zijn, maar zakelijk keuzes maken die niet leuk zijn. Ik heb dan ook geen moeite om zakelijke beslissingen te nemen, al kan het me emotioneel best raken.

Afbeelding met tekst, schermopname, diagram, Lettertype

Automatisch gegenereerde beschrijving

(tinytweaks.nl, sd)

Ben je klaar voor leiderschap  
De test “Ben je klaar voor leiderschap” heb ik tijdens lesdag 4 gedaan.   
De uitslag van deze test was voor mij niet verrassend. Met een totaalscore van 20 punten laat ik zien dat ik geniet van het leidinggeven. Ik scoor zowel op nadruk op taken als op nadruk op relaties hoog, waarbij het verschil in punten maar 1 is. Dit betekent dat ik flexibel ben.  
(Hunsaker, 2017)

Ik herken me in de uitslag van de test. In mijn dagelijkse werk ben ik een natuurlijke leider die het leuk vindt om de leiding te nemen. Ik kan als leider zowel taak als relatiegericht werken. Het verschil in gedrag heeft voornamelijk te maken met de uit te voeren opdracht of de ervaring van mijn collega op dat moment.   
Ik kan erg goed schakelen met de diverse stijlen.

DISC  
Wanneer ik naar de uitslag van mijn DISC kijk herken ik me er niet in. Mijn DISC is bij de start van deze studie (Februari 2023) gemaakt.  
Volgens de uitslag ben ik een perfectionist CS, waarbij diplomatiek, discreet, objectief en rustig als sterkten uitkomt. Valkuilen zijn dan: Niet te doorgronden, overgevoelig voor kritiek en conflict vermijdend.  
Doordat ik mezelf niet terug zie in de persoonlijke stijlpatroon, ben ik er in het 1e leerjaar ook niet echt mee bezig geweest wat er allemaal in de DISC staat.

Ik vind mezelf veel meer passen als een helper en bemiddelaar. Dus de IS past beter. Daarbij horen de sterkten: vriendelijk, diplomatiek, overtuigend en nieuwsgierig. Nieuwsgierig vindt ik niet echt passen, maar de overige wel.  
Als valkuilen horen daarbij emotioneel, opportunistisch en vijandig.  
  
Tijdens les 3 hebben we een test gedaan waarbij ik mijn DISC heb opgefrist. De uitkomst op 8 vragen was 4 maal een I en 3 maal een S en een D.   
  
Mijn conclusie op de uitkomst zoals in mijn DISC-profiel omschreven is dat deze niet klopt.   
Ik zie in alle testen terug dat mijn competenties het beste horen bij de IS.

Afbeelding met tekst, menu, schermopname, Afdrukken

Automatisch gegenereerde beschrijving

Tijdens de lesdag heb ik de DISC van een studiegenoot erbij gepakt die goed scoort in de I en S.   
  
Als ik lees wat er wel werkt, wat er niet werkt en welke tips er zijn voor een leidinggevende over mij, dan kloppen deze uitspraken.

Voor mij de bevestiging, dat met de uitkomsten van de diverse testen en mijn eigen gevoel over mijn DISC, ik erover uit ben dat een IS-profiel beter bij mij past.

Competentie ontwikkelingen  
Tijdens module 5 waren in tegenstelling tot de vorige modules de 3 competenties vooraf bepaald. Van de competenties: Leiderschap, Managen & organiseren en Lerend vermogen heb ik mijn tussenmeting inclusief feedback van mijn bedrijfscoach en leidinggevende toegevoegd als bewijslast dat ik me planmatig ontwikkel.  
Tevens heb ik gereflecteerd op de feedback en ontwikkelpunten.

Leiderschap

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **4** **Leiderschap** | | | | |
| *Je straalt passie en beleving uit, pakt de regie in teamverband en mobiliseert anderen vanuit de waarden en de cultuur van de onderneming.* | | | | |
|  | **Gedragsindicatoren Ad** | **0-meting** | **Tussenmeting** | **Eindmeting** |
| 4.1 | Je neemt de regie in bekende situaties waarin dat van jou gevraagd wordt. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| 4.2 | Je toont persoonlijk leiderschap door voorbeeldgedrag als beginnend leidinggevende. Je bent enthousiast en kan als leider anderen motiveren. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| 4.3 | Je kent verschillende leiderschapsstijlen en kan een rol aannemen die bij jou past. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| 4.4 | Je bent je bewust van de waarden en cultuur van de (eigen) onderneming of retailorganisatie en je bent je bewust van je eigen persoonlijke waarden. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| Feedback (wat ik gezien of gemerkt heb):  *Door je ervaring als BL merk je dat je al een voorsprong hebt in het leidinggeven in je rol als OM. Je wordt geaccepteerd en neemt een natuurlijke houding aan. Doet je niet anders voor dan je bent en bent open, eerlijk en transparant. Mensen weten wat ze aan je hebben.*    Je vult je rol als operationeel manager goed in, neemt de regie en toont leiderschap. Complimenten voor de ontwikkeling die je hebt laten zien.    Advies (wat je nog verder zou kunnen ontwikkelen):    Je hebt nog ontwikkelpotentieel op het gebied van doorvragen, feedback geven en probleemanalyse (niet te snel naar de oplossing).     Ingevuld door Dennis Besems | | | | |

Reflectie Mark:   
Bedankt voor de complimenten. Ik vind van mezelf dat ik in de rol als OM ook de leider van het winkelgebied ben.   
Ik ga tijdens de gesprekken die ik met de bedrijfsleiders heb, mezelf de doelstelling opleggen om meer door te vragen en feedback geven.  
Van probleem naar oplossing ga ik eerst uitzoeken waar het probleem vandaan komt, om vervolgens het probleem bij de bron op te lossen.

## Managen & Organiseren

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **5** **Managen en organiseren** | | | | |
| *Je geeft vorm en inhoud aan de bedrijfsvoering en zet hierbij de klant centraal.* | | | | |
|  | **Gedragsindicatoren Ad** | **0-meting** | **Tussenmeting** | **Eindmeting** |
| 5.1 | Je kunt jouw werk dusdanig structureren en organiseren dat het voor jezelf overzichtelijk is en voor een ander te volgen. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| 5.2 | Je kunt voor jezelf en anderen werkzaamheden plannen en de voortgang en kwaliteit bewaken. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| 5.3 | Je doet voorstellen voor het verbeteren van de bedrijfsvoering in de operationele context van een (eigen) onderneming of retailorganisatie. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| Feedback (wat ik gezien of gemerkt heb):  *In het begin even zoekende geweest hoe je de boel op orde moest krijgen en een manier zien te vinden die voor jou werkt. Daar ben je onwijs in gegroeid en ook anderen kan je hier in ondersteunen. Denk aan concrete plannen maken met BL en tot concrete oplossingen komen.*    Je werkt gestructureerd en planmatig. Je bent in controle van je agenda en overziet de grote lijnen goed. Complimenten voor de ontwikkeling van het afgelopen jaar hierin.    Advies (wat je nog verder zou kunnen ontwikkelen):    Ontwikkelpotentieel nog aanwezig van operationeel naar strategisch/tactisch en ook verdiepen in de onderwerpen vanuit hoofdlijn naar detail en dat dan verwerken in een stappenplan. Laat je niet overvallen door het moment van de dag. Reflecteren op onderwerpen en keuzes is altijd goed. | | | | |

Reflectie Mark:   
Van operationeel naar strategisch/tactisch. Om dit te kunnen ontwikkelen ben ik inmiddels aangesloten mij een projectgroep waarbij de opdracht is om de afstand tussen winkels en servicekantoor te verkleinen/verwijderen.   
Mijn rol in deze is om voor nu en de toekomst een betere samenwerking te vinden en te onderhouden tussen de diverse afdelingen en de bedrijfsleiders.   
Tijdens module 6 zal ik gaan reflecteren op mijn rol in deze.

## Lerend vermogen

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **9** **Lerend vermogen** | | | | |
| *Je ontwikkelt jezelf persoonlijk en professioneel door visie, reflectie en feedback.* | | | | |
|  | **Gedragsindicatoren Ad** | **0-meting** | **Tussenmeting** | **Eindmeting** |
| 9.1 | Je toont intrinsieke motivatie in het eigen leerproces door persoonlijke ontwikkeldoelen op te stellen op basis van reflectie op het eigen functioneren en reflecteert regelmatig op eigen leerproces. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| 9.2 | Je benoemt eigen kwaliteiten en ontwikkelpunten en vertaalt ontwikkelpunten in concrete leerdoelen. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| 9.3 | Je ontvangt, vraagt en geeft feedback. Je past op grond van feedback eigen gedrag aan. | O        V        G | O        V        G | O        V        G |
| Feedback (wat ik gezien of gemerkt heb):  *Erg leergierig, vraagt regelmatig naar feedback en wil daarmee aan de slag. Zeer gemotiveerd.*    Prima, leergierig en pro-actief. Leuk om je enthousiasme te zien en je ontwikkeling.    Advies (wat je nog verder zou kunnen ontwikkelen): | | | | |

Reflectie Mark:   
Bedankt voor deze mooie reactie. Klopt dat ik regelmatig feedback vraag aan mijn leidinggevende, mijn bedrijfscoach, maar ook aan de bedrijfsleiders die ik begeleid vraag ik regelmatig feedback. Door open te staan voor feedback en te reflecteren op wat ik doe of heb gedaan, ontwikkel ik me iedere dag opnieuw.

Leiderschapstheorieën  
Er zijn meerdere verschillende leiderschapstheorieën. Deze zijn gebaseerd op diverse manieren van denken. Bij de ene gaat het over kwaliteit en eigenschappen terwijl de ander meer gaat over de verschillende situaties.

De belangrijkste leiderschapstheorieën zijn:

* De grote man theorie
* De eigenschappen theorie
* De gedragstheorie
* Contingentietheorie voor leiderschap
* Hedendaagse leiderschapstheorie

Met behulp van de theorie kan ik mijn leiderschapsstijl analyseren.

## Grote Man Theorie

Volgens de Grote Man Theorie worden leiders geboren met de juiste eigenschappen en capaciteiten om te leiden. De theorie suggereert dat het vermogen om te leiden inherent is - dat de beste leiders worden geboren, niet gemaakt.

[Thomas Carlyle](https://www.britannica.com/biography/Thomas-Carlyle) stelde in de jaren 1840 de Grote Man Theorie voor. Deze theorie werd om vele redenen bekritiseerd. Bijvoorbeeld:

* Volgens deze theorie kan leiderschap niet worden aangeleerd, maar is het een inherente eigenschap.
* Er is geen wetenschappelijke onderbouwing voor deze theorie.
* De op mannen gerichte aanpak is twijfelachtig, aangezien vrouwen ook hebben bewezen grote leiders te zijn.
* Het negeert situationele factoren die kunnen beïnvloeden hoe een leider zich gedraagt.

Hoewel de theorie nogal ontmoedigend klinkt voor wie leiderschap wil leren, is het toch een interessante kijk op leiderschap. Deze theorie benadrukt de kwaliteiten van grote leiders. Deze kwaliteiten zijn min of meer onveranderd gebleven.

## Eigenschappen theorie

De karaktertrek theorie is als de Grote Man Theorie. [Ralph M. Stogdill](http://www.ila-net.org/LeadershipLegacy/Ralph_Stogdill.html) stelde de karaktertrek theorie van leiderschap voor in de late jaren '40.

Deze theorie is ontstaan door het bestuderen van de kenmerken van verschillende leiders. De kenmerken worden vergeleken met die van potentiële leiders om hun potentieel om effectief leiding te geven te bepalen.

Geleerden die trait-theorie onderzoeken richten zich op de volgende categorieën van individuen.

* Fysiologische eigenschappen zoals uiterlijk, gewicht en lengte
* Demografische en Sociaal-economische kenmerken zoals leeftijd, opleiding en familiaire achtergrond
* Intellectuele eigenschappen zoals daadkracht, beoordelingsvermogen en kennis
* Taak gerelateerde eigenschappen zoals toewijding, initiatief en vastberadenheid.
* Sociale kenmerken zoals hartelijk en samenwerking.
* Persoonskenmerken zoals extraversie, zelfvertrouwen en eerlijkheid.
* Andere eigenschappen zoals charisma, aanpassingsvermogen en creativiteit

Ook deze theorie werd om vele redenen bekritiseerd. Bijvoorbeeld:

* Deze theorie negeerde ook omgeving- en situationele factoren zoals de grote-mensentheorie.
* De lijst van eigenschappen is enorm, wat het complex maakt.
* De kenmerktheorie was niet in staat om mislukkingen in leiderschap te verklaren.

Mislukkingen bestonden ook al bezaten leiders bepaalde eigenschappen die in deze lijst werden gespecificeerd.

## Gedragstheorie

De gedragstheorie richt zich op het specifieke gedrag en de acties van leiders in plaats van op hun eigenschappen of kenmerken.

De gedragstheorie van leiderschap ontwikkelde zich in de jaren 1950. De theorie suggereert dat effectief leiderschap het resultaat is van vele aangeleerde vaardigheden.

Nadat onderzoekers de effectiviteit van leiderschapstrekken hadden begrepen, wilden zij graag weten wat leiders anders doen. Vandaar dat, om het gedrag van leiders te bestuderen, twee grote onderzoeksprogramma's werden gestart door twee verschillende universiteiten:

De onderzoekers van de Ohio State University ontwikkelden een vragenlijst die kan worden afgenomen in militaire en industriële omgevingen. Het helpt te begrijpen hoe ondergeschikten de acties van hun leiders waarnemen. De bevindingen tonen twee grote categorieën van leiderschapsgedrag:

* [Mensgericht gedrag](https://www.thesuccessfactory.co.uk/blog/what-is-people-oriented-leadership-and-why-is-it-important): Leiders zijn ondersteunend en vriendelijk voor hun ondergeschikten. Zij bouwen ook uitstekende interpersoonlijke relaties met hen op.
* [Taakgericht gedrag](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/task-oriented-leadership): Leiders richten zich op het bereiken van doelen en structureren het werk dienovereenkomstig. Zij beschouwen ondergeschikten als middelen van de onderneming en maken er optimaal gebruik van.

De onderzoekers van de Universiteit van Michigan onderzochten leiderschapsgedrag met betrekking tot de prestaties van groepsleden. Zij vergeleken effectief met ineffectieve managers.

Uit de bevindingen blijkt dat twee gedragingen van vitaal belang zijn om onderscheid te maken:

* Functiegericht gedrag.
* Organisatorisch lid-gericht gedrag.

Andere gedragingen worden gevonden voor effectief leiderschap:

* Ondersteuning.
* Doelen bereiken.
* Interactie.

## Contingentietheorie voor leiderschap

De Contingentietheorie is een algemene theorie die zegt dat er niet één enkele beste manier is om uw organisatie te structureren en uw team te leiden. Volgens deze theorie is de beste leiderschapsstijl afhankelijk van de situatie.

De contingentietheorie benadrukt verschillende situationele variabelen om de stijl van leiderschap te bepalen die het meest geschikt is voor de situatie. Deze theorieën van leiderschap stellen dat effectief leiderschap alle drie factoren omvat, d.w.z. eigenschappen, gedrag, en situatie.

Deze leiderschapstheorie ontwikkelde zich in de jaren 1960 en was gebaseerd op het principe dat niet één leiderschapsstijl van toepassing is op alle situaties.

Goede leiders beschikken niet alleen over de juiste kwaliteiten, maar zijn ook in staat de behoeften van hun volgelingen en de situatie in te schatten.

## Hedendaagse leiderschapstheorie

De hedendaagse theorie is een groep van moderne literaire benaderingen van leiderschap. Hedendaagse leiders gebruiken persoonlijke invloed om mensen te ontwikkelen en te inspireren om organisatorische doelen te bereiken.

Deze theorie gaat ervan uit dat leiderschapskwaliteiten in elk individu aanwezig zijn. Daarom gelooft deze theorie dat leiderschap kan worden ontwikkeld.

Leiderschap is ontwikkeling. Het houdt rekening met snelle veranderingen, technologische innovaties en toenemende globalisering.

Deze theorie van leiderschap ontwikkelde zich in de jaren negentig en wordt beschouwd als het Nieuwe Tijdperk van leiderschapstheorieën. De onderzoekers van vandaag geloven dat één dimensie van leiderschap niet genoeg is. Het kan de complexiteit die in een organisatie ontstaat niet dekken.

Eerdere benaderingen waren traditioneel en gebaseerd op invloeden en interacties tussen leider en volger. De hedendaagse theorie richt zich echter op een complexere dynamiek van interacties en situaties.

(vantagecircle.com, 2024)

# Mijn visie op de leiderschapstheorie

* De Grote Man theorie kan ik me niet in vinden.   
  Ik denk dat leiderschap wel aan te leren is en vrouwen kunnen net zo goed als mannen als grote leider worden bestempeld.
* De eigenschappentheorie kan ik me deels wel in vinden.   
  Ik denk dat de vele kenmerken zeker passen bij een leider. Echter vind ik ook dat je een leider kan zijn, wanneer je niet al deze kenmerken hebt of beheerst.
* De gedragstheorie kan ik me niet in vinden. Mensgericht en taakgericht gedrag kun je onderscheiden, echter vind ik dat je beide samen kan gebruiken, verschillend per situatie.
* De contingentietheorie kan ik me goed in vinden. Verschillende leiderschapsstijlen gebruiken in de juiste situatie. Een goede leider is in staat om de juiste stijl te hanteren bij de juiste persoon of situatie.
* Ook de theorie van de hedendaagse leiderschapstheorie vind ik goed. Een vervolg op de contingentietheorie alleen in een modern jasje. Ik ben van mening dat dit past in de huidige moderne tijd. Een goede leider probeert de mensen om zich heen te ontwikkelen en te inspireren. Dit kan op verschillende manieren, welke past bij zowel de leider als de medewerker.

Ik zou me graag spiegelen aan de hedendaagse leiderschapstheorie.   
Ik vind het belangrijk dat ik mensen met mijn persoonlijke invloed kan motiveren en inspireren om zichzelf te ontwikkelen. Daarbij altijd bepaalde doelen na te streven.   
  
Ik wil zelf ook graag door zo’n leider worden aangemoedigd om me altijd te blijven ontwikkelen. De huidige moderne tijd gaat gepaard met snelle veranderingen en technologieën, dus van essentieel belang om niet stil te blijven staan.  
  
Ik vind het belangrijk dat ik verschillende leiderschapsstijlen kan gebruiken.  
Ieder persoon en iedere situatie vraagt om een andere manier van aanpak. Ik wil dus flexibel zijn en de passende stijl: sturend, coachend, ondersteunend en delegerend verschillend kunnen gebruiken.  
Ik vind van mezelf dat ik goed op weg ben om op deze wijze leiding te geven. De feedback van mijn bedrijfscoach en leidinggevende helpt me om me te ontwikkelen.

Ontwikkelpunten  
Mijn ontwikkelpunten voor de komende periode zijn:

* Nog meer doorvragen en feedback geven in de persoonlijke gesprekken met bedrijfsleiders.
* Betere probleemanalyses maken en niet te snel naar de oplossing.
* Van operationeel naar strategisch werken.

Reflectie op mijn leiderschapsvisie

## Gewenste situatie vaststellen/werken met leerdoelen

Van tevoren een richting kiezen geeft houvast in een leertraject. Je leerdoelen SMARTI formuleren zorgt ervoor dat het niet bij goede voornemens blijft, maar dat je concreet wordt over waar je precies aan gaat werken. Je bakent scherp af wat je wel en niet gaat doen. Hoe concreter je doel en aanpak, hoe sneller je aan de slag gaat, hoe groter de kans op succes, blijk uit onderzoek. Ons advies is overigens om niet aan meer dan twee of drie leerdoelen tegelijk te werken.  
De letters SMARTI staan voor:  
Specifiek – Meetbaar – Acceptabel – Realistisch – Tijdgebonden – Inspirerend  
(Yvonne Gramsbergen-Hoogland, 2021)

Op 14 Maart 2024 heb ik een regiomeeting gehouden. Tijdens deze regiomeeting heb ik alle bedrijfsleiders van de filialen uit mijn winkelgebied uitgenodigd in het opleidingslokaal van de Blokker in Leeuwarden.  
Ik heb daar een presentatie gegeven waarin ik de speerpunten van Blokker voor het komende jaar duidelijk maak. Tijdens een interactieve dag bespreken we gezamenlijk hoe we de conversie en het bonbedrag, of wel de omzet in een filiaal kunnen verhogen.   
Daarnaast bespreken we de doelstellingen m.b.t. de loonkosten.   
Als laatste bespreken we waar we in 2024 elkaar in uitdagen in de ontwikkeling. Onze trainingsmodule Beleef Blokker met de 4B’s leg ik uit.  
Aan het eind van de dag vraag ik of de bedrijfsleiders aan mij een terugkoppeling kunnen geven over 3 zaken.

1. Hoe ga je in je filiaal de omzet verhogen
2. Hoe ga je in je filiaal je loonquote realiseren
3. Hoe ga je in je filiaal het ontwikkelprogramma van Blokker uitrollen

Ik geef aan dat ik deze 3 maal SMART wil ontvangen. Dit omdat ik concrete plannen wil zien waarmee iedereen aan de slag kan gaan.  
Tijdens iedere cijferbespreking, welke 1 maal per 2 maand staat geagendeerd, kom ik terug op deze 3 SMART geformuleerde doelstellingen en vraag ik naar de voortgang. Op basis van dit gesprek bekijken we of er bijsturing van de plannen gewenst is.   
  
Als feedback van een bedrijfsleider ontvang ik dat de bedrijfsleidersbijeenkomst leerzaam was, dat ik de scherpte voor de doelen goed heb kunnen uitleggen.  
Ze had bij de opdracht SMART formuleren van de plannen eerst een vervelend gevoel, moet dat nou en hoeveel tijd kost me dat.  
Echter nadat ze samen met haar team de doelen SMART had geformuleerd, kreeg ze het gevoel dat ze echt als team samen doelstellingen hadden waarmee ze aan de slag konden gaan en waar iedereen achter stond.  
  
Inmiddels heb ik tijdens de eerste cijferbespreking met deze bedrijfsleider, haar/hun doelen besproken. Bij 2 van de 3 doelen is het filiaal erg gemotiveerd en gaan ze voor hun succes. Daar zie ik in de cijfers ook dat er verbetering is te zien en dat de doelstelling haalbaar is.  
Bij het 3e doel, de loonkosten in lijn met de omzet is de doelstelling nog niet in zicht.   
Hier heb ik samen met de bedrijfsleider nogmaals naar het SMART geformuleerde doelstelling gekeken.   
Hier kwamen we erachter dat dit meer ingevuld was, omdat het moet. Hier kwam ik er dus achter dat de I van inspirerend van belang is om voor een doelstelling te gaan die soms minder leuk is.  
Ik heb tijdens dit gesprek helder gemaakt dat een loonquote een percentage is tussen de omzet en de loonkosten. Dus wanneer de omzet stijgt, mag je ook meer loonkosten maken. De bedrijfsleider weet nu dat het niet altijd met minder loonkosten moet, naar dat ze daar zelf invloed op heeft. Ze gaat nu hiermee aan de slag.  
Ik kan nu nog niet aangeven hoe dit proces verder gaat. Tijdens het komende overleg bespreken we opnieuw de voortgang.

Het belang van opleiden en talentontwikkeling  
Opleiden en talentontwikkeling vormen belangrijke aspecten van prestatiemanagement. Ze kunnen bijdragen tot high performance en tot het managen en vasthouden van talent in tijden van economische onzekerheid. Volgens Wolff (2009) onderkenden de meeste werkgevers zelfs tijdens de recente recessie de waarde van opleiden en talentontwikkeling, ook al moesten ze uitkomen met een verlaagd budget.  
Oorspronkelijk werd de term training gebruikt om te verwijzen naar het verbeteren van iemands vaardigheden of prestaties op een specifiek onderdeel van het werk. We zijn inmiddels echter overgestapt van een productie-economie, waarin mensen getraind moesten worden om duidelijke omlijnde taken uit te voeren, op een flexibele kenniseconomie. En dus werden kundige werknemers een concurrentievoordeel voor organisaties en verschoof de focus naar leren en kennisontwikkeling. De laatste tijd wordt de term opleiding en talentontwikkeling populairder, nu organisaties hun werknemerspotentieel zo goed mogelijk moeten benutten, ontwikkelen en vasthouden als ze concurrerend willen blijven.  
(Hook, 2013)  
  
Ik ben in 1998 bij Blokker gestart als stagiaire. Destijds deed ik de MDS. Hier begon mijn liefde voor het bedrijf. Tijdens mijn opleiding en stage ontwikkelde ik me van puber tot volwassen werknemer die serieus en hard werkend mijn taak volbracht. Het werken in de winkel was in die tijd goederengericht. Via internet iets kopen kon nog niet, iedereen kocht al zijn spullen in de fysieke winkels.  
In 2002 ben ik in dienst gekomen bij Blokker als verkoopmedewerker. Doordat ik mezelf ontwikkelde tot een leider van de groep mocht ik in 2003 een interne cursus volgen tot waarnemend bedrijfsleider. Al snel kon ik doorgroeien binnen Blokker.   
In 2004 kreeg ik de kans om een interne opleiding te volgen tot bedrijfsleider en kreeg ik mijn 1e filiaal die ik zelfstandig mocht leiden.   
Door altijd actief aanwezig te zijn bij diverse bijeenkomsten en open te staan voor feedback van mijn manager, bleef ik me ontwikkelen groeide door in mijn functie. In 2010 kreeg ik de eer om als bedrijfsleider in Groningen te mogen werken. Destijds 1 van de top 10 winkels van het land.

Ook hier bleef ik me inzetten en door ontwikkelen. In dit filiaal mocht leiding geven aan 30 medewerkers.   
Als clustermanager in 2020 mocht ik proeven aan het aansturen van meerdere filialen. Ook nu weer goed luisteren naar mijn manager, open staan voor feedback en mezelf door ontwikkelen.   
Uiteindelijk werd ik benoemd tot Operationeel manager en mag ik dagelijks 30 filialen aansturen.  
  
Ik heb zelf ervaren dat je door talentontwikkeling en het bieden van kansen jezelf goed kan ontwikkelen. In de fase waarin ik nu zit, heb ik er een extra opleiding voor nodig. Open staan voor vernieuwing, opleiding en ontwikkeling zorgt voor het vergroten van kennis en kunde. Dit brengt mij tot doorgroei in functie.  
  
In de functie waarin ik nu werk, ben ik zelf de manager die kansen biedt aan collega’s. Mijn doelstelling is iedere dag ervoor zorgen dat de medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Dit doe ik door tijdens winkelbezoeken met iedereen te communiceren. Daarbij stel ik vragen en probeer mijn collega’s te laten nadenken over waarmee en met welk doel ze ergens mee bezig zijn. Ik vind het fijn wanneer ik het gevoel krijg dat mijn feedback ook echt wordt benut voor verbetering.  
Dit zorgt ervoor dat ik mezelf kan blijven ontwikkelen, maar dat ik daarnaast ook mijn collega’s kan ontwikkelen.  
Ik zie het als een groot voordeel dat talentontwikkeling ervoor zorgt dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en daardoor niet in de dagelijkse sleur komen. Door deze ontwikkeling kunnen de medewerkers meekomen in de huidige snelle economie.  
Daarnaast kunnen de grote talenten zich profileren.  
Voor mij en het bedrijf is deze ontwikkeling zeer fijn. Door de interne doorstroom kan ik ieder jaar meerdere collega’s laten doorgroeien naar een hogere functie.  
Hiermee vier ik mijn eigen succes van mijn visie in ontwikkeling.  
  
In 2023 heb ik 2 collega’s kunnen aanstellen als bedrijfsleider en 1 bedrijfsleider meerdere filialen kunnen geven.  
In 2024 heb ik 1 collega die inmiddels een eigen filiaal runt, waarbij ik ervan uit ga dat ze over een aantal maand ook de functie bedrijfsleider kan ontvangen.  
In de filialen waar de bedrijfsleiders doorgroeien komen weer diverse doorgroeimogelijkheden vrij, waar de nieuwe jonge talenten hun ontwikkeling kunnen starten.

# Leervraag

Ik wil me de komende periode ontwikkelen in het uitdagen, bijstaan en de persoonlijke ontwikkeling van bedrijfsleiders.  
Ik heb mijn leervraag SMART geformuleerd

Specifiek:   
Hoe kan ik vanuit de metapositie de bedrijfsleiders stimuleren, faciliteren en bijstaan in hun ontwikkelingsproces waarbij de doelstellingen van het bedrijf en de persoonlijke behoeften van de bedrijfsleider centraal staan.   
  
Meetbaar:   
Iedere bedrijfsleider maakt een plan van aanpak voor een doelstelling in zijn/haar filiaal die ze in 2023 niet hebben gerealiseerd. De doelstelling ligt binnen de gestelde KPI’s van het bedrijf voor 2024.   
  
Acceptabel:   
Doordat ik de bedrijfsleider zelf voor een groot deel een keuze laat maken in het formuleren van de doelstelling heeft de bedrijfsleider zelf regie op het ontwikkelproces. Ik zal me open opstellen en vragen wanneer en waarmee ik hun kan helpen en adviseren.  
  
Realistisch:   
De doelstellingen gaan over de vastgestelde KPI’s voor het boekjaar 2024. Deze zijn filiaal specifiek opgesteld waarbij rekening is gehouden met de resultaten van 2023.   
  
Tijdgebonden:   
Tijdens de bedrijfsleidersmeeting op 14/3/24 geef ik aan wat de bedoeling is. Tijdens het persoonlijke gesprek in April, die per bedrijfsleider is geagendeerd, kunnen ze hun doelstelling en plan van aanpak aan mij presenteren. Daarnaast iedere 2 maand tijdens het persoonlijke gesprek (die reeds is geagendeerd) gaan we de voortgang en resultaten bespreken. Het boekjaar 2024 loopt tot 1 Februari 2025.

Tijdens dit ontwikkelproces zal ik 4 tot 5 maal in een persoonlijk gesprek open vragen stellen, doorvragen en feedback geven. Hiermee kan ik mezelf ook direct ontwikkelen m.b.t. het advies van mijn bedrijfscoach die hij als feedback heeft gegeven bij de competentie leiderschap.

# Bibliografie

(sd). Opgehaald van 123test: www.123test.nl

(sd). Opgehaald van tinytweaks.nl: https://www.tinytweaks.nl/kernkwadranten-maken/

(2024, Januari 02). Opgehaald van vantagecircle.com: https://blog.vantagecircle.com/nl/leiderschap-theorieen/

Hook, F. (2013). *Human resource management.* Amsterdam: Pearson Benelux BV.

Hunsaker, P. L. (2017). *management vaardigheden.* Amsterdam: Pearson Amsterdam bv.

Yvonne Gramsbergen-Hoogland, M. D. (2021). *Persoonlijke kwaliteit.* Groningen: Noordhoff.

Beoordelingsformulier Menselijk Kapitaal - PPO

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Beoordelingsformulier Menselijk Kapitaal** | | | | |  | |
| **Studentnaam:  Mark Vrieze**  **Studentnummer:**  **Naam docent:  Sigrid Runia** | | Totaal  Score | Goed | Vold. | | Onvold. |
| Goed | 4 x | geen | | geen |
| 3 x | 1 x | | geen |
| **Voldaan aan alle voorwaarden beoordeling:**  Ja / Nee | | Vold. | geen | 4x | | geen |
| 3 x | geen | | 1 x |
| 2 x | 2 x | | geen |
| 2 x | 1 x | | 1 x |
| 1 x | 3 x | | geen |
| 1 x | 2 x | | 1x |
| **Beoordeling:** Goed/Voldoende/Onvoldoende | | Onvold. | Alle overige scores | | | |
| **Leeruitkomst 2 : PPO** | | | | | | |
| Je toont aan dat je je planmatig ontwikkelt in de competentie leiderschap, managen en organiseren en lerend vermogen om te groeien als professional. | | | | | | |
| **Goed** | **Voldoende** | | | | **Onvoldoende** | |
|  | | | | | | |
|  | Je formuleert een eigen visie op leiderschap, waarvoor de uitkomst van theoretisch onderzoek naar leiderschapstheorieën en uitslagen van persoonlijkheidstesten en leiderschapstesten, worden gebruikt ter onderbouwing. | | | |  | |
| **Score:**  Feed forward: | Goed Alle testen zijn gedaan en er is een reflectie, je hebt je in alle theorieien gestort en er ook echt wat aan gehad in je visie . Ook interessant dat je DISC type bent. Misschien toch nog een keertje overdoen. Dit kan volgens mij gratis als je het er niet mee eens bent. | | | | | |
|  | | | | | | |
|  | Je reflecteert op de invulling van jouw eigen visie op leiderschap aan de hand van praktijkvoorbeelden uit twee contexten (bijvoorbeeld werk en studie), waarbij jouw kwaliteiten onderbouwd zijn ingezet. | | | |  | |
| **Score:**  Feed forward: | Goed Er zijn 2 relevante situaties gekozen | | | | | |
|  | | | | | | |
|  | Je benoemt, met behulp van de uitkomsten van gevraagde feedback van anderen (collega's, familie, vrienden, leidinggevenden), jouw ontwikkelpunten in relatie tot de uitvoering van jouw eigen visie op leiderschap. | | | |  | |
| **Score:**  Feed forward: | goed je hebt feedback gevraagd je leidinggevende maar ik zou het ook fijn vraagt als je feedback vraagt aan je bedrijfsleiders en aan je vrouw. Hoe ziet zij jou als leider en hoe in de DISC? | | | | | |
|  | | | | | | |
|  | Voldoende Je formuleert één of meerdere concrete leervragen (SMART) op het gebied van leiderschap en maakt een plan van aanpak | | | |  | |
| **Score:**  Feed forward: | * .  Ik zou je nog willen uitdagen om je leerdoel nog iets persoonlijker te maken. Dit heeft wellicht met de valkuil van je Kernkwadrant te maken. Hoe wil jij als manager overkomen , haal het een beetje uit de KPI;s en maak het wat meer persoonlijk….in de les heb ik je hier ook feedback over gegeven. Maak een plan van aanpak en vraag feedback aan de collega’s … | | | | | |