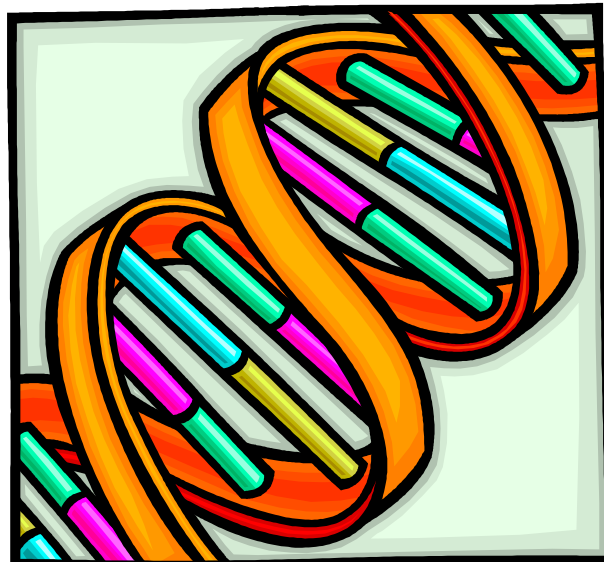


Het KVA-model

Een model voor commerciële sturing



Drs. G.H. Timmermans
GT Interim-management & Consultancy
Neppelenbroekerdijk 9
8107 AS Broekland Ov.
gtimmermans@gt-interim.nl
www.gt-interim.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	- 2 -
Het KVA Model	- 3 -
1. Inleiding:	- 3 -
2. Doel van het model:	- 4 -
3. Het model:.....	- 4 -
3.1. Kennis, Vaardigheden en Attitude:	- 4 -
3.1.1. Kennis:	- 5 -
3.1.2. Vaardigheden:	- 7 -
3.1.3. Attitude:.....	- 9 -
3.2. Beleid en Resultaat:	- 12 -
3.2.1. Beleid:	- 12 -
3.2.2. Resultaat:	- 12 -
3.3. Commitment, Communicatie, Monitoring en Coaching:	- 13 -
3.3.1. Commitment:.....	- 13 -
3.3.2. Communicatie:	- 14 -
3.3.3. Monitoring:.....	- 15 -
3.3.4. Coaching:	- 15 -
4. Slot	- 17 -
Bijlage 1. Het KVA-model	- 18 -

Het KVA Model

1. Inleiding:

Als je praat over een commercieel proces en de sturing hiervan dan is door mij een model hiervoor bedacht en uitgewerkt. Een model dat volgens mij op elke commerciële organisatie te gebruiken is, voor elke rol/functie binnen die organisatie en in elke laag: het KVA-model.

KVA staat voor:

- **Kennis**
- **Vaardigheden**
- **Attitude**

Deze drie elementen vormen de kern van het model. Je zou het kunnen zien als het DNA van het commerciële sturingsproces. Sturing om te komen tot het gewenste resultaat en sturing van de ontwikkeling van de commerciële slagvaardigheid die hiervoor nodig is.

De elementen **Beleid, Resultaat, Commitment, Communicatie, Monitoring en Coaching** zijn aspecten die ook een belangrijke rol spelen rondom deze kernelementen en die van invloed zijn op het goed kunnen sturen van met name de drie kernelementen **Kennis, Vaardigheden en Attitude** binnen het model als geheel.

Tot slot sta ik in deze paragraaf nog stil bij een belangrijk aandachtspunt binnen een commercieel proces: het verbeteren van het leervermogen van de organisaties. Doel ervan is om het effect van het leren terug te laten komen in het effect van een commerciële organisatie, met als middel de drie kernelementen.

Organisatorisch leren heeft betrekking op verschillende vormen en niveaus van kennisdeling. Kennisdeling is de basis van organisatorisch leren. Door middel van het delen van kennis, op welke wijze dan ook, leren organisaties. Door het ontwikkelen van vaardigheden worden mensen effectiever en kunnen ze hun eigen commerciële handelingen beter effectueren. Zonder verbeteringen van de attitude heeft het ontwikkelen van kennis en vaardigheden weinig tot geen zin, daar dan het geheel nooit in balans kan komen en het effect van het commercieel sturen marginaal is.

Doel is organisaties als geheel slagvaardiger te doen laten optreden in de sterk veranderende omgeving, waarbij het realiseren van de doelstellingen uitgangspunt is en blijft.

Mensen kunnen leren op drie niveaus (Van der Weelde, 2000:18):

1. *Kennis (inhoudelijk)*: hier gaat het puur om de inhoudelijke kant van leren. Het leren geschiedt primair door informatieoverdracht;
2. *vaardigheden*: dit zijn de vaardigheden die een persoon kan hebben om de inhoudelijke kennis tot uitdrukking te laten komen. Deze vinden doorgaans hun basis in gedragscompetenties. Voorbeelden zijn onderhandelingsvaardigheden, luisteren, afspraken maken. In deze situatie geschiedt leren weliswaar ook door informatieoverdracht, maar vooral door oefenen, ervaren en reflecteren. Doen en kritisch kijken naar datgene wat gedaan wordt is hier het credo;
3. *attitude*: dit is de manier waarop eenieder in het leven staat en aankijkt tegen een situatie.

In dit uitgangspunt komen ook de drie kernelementen weer terug en vormen ook voor dit doel dus de basis waar je als organisatie primair aan moet werken om commercieel slagvaardiger te zijn.

In de bijlage is het model schematisch weergegeven.

Onderstaand wil ik per onderdeel een toelichting geven van de gedachte die achter het model zit.

2. Doel van het model:

Het model is te gebruiken als sturingsmodel om betrokkenen binnen een commercieel proces goed te laten functioneren en te kunnen managen of zich hierin te ontwikkelen.

Het kan inzicht geven per afdeling en/of per individuele medewerker, maar ook voor het management zelf, waaraan gewerkt moet worden om het commerciële proces in balans te krijgen om het beoogde resultaat voor de organisatie, een afdeling of individu zo efficiënt en vooral zo effectief mogelijk commercieel slagvaardig te laten zijn. Om vervolgens dit model te blijven gebruiken bij het in balans houden van de commerciële slagvaardigheid van de organisatie, een afdeling of individu.

Voor het gemak is in het hele document de organisatie als uitgangspunt genomen, waarbij je er af en toe niet aan ontkomt om het ook toe te spitsen op medewerkers als groep of individueel.

3. Het model:

3.1. Kennis, Vaardigheden en Attitude:

Deze aspecten vormen de drie kernelementen van het KVA-model.

Theorie achter deze aspecten is dat de onderdelen Kennis, Vaardigheden en Attitude met elkaar in balans moeten zijn om commercieel zo succesvol mogelijk te zijn.

Is er bij één van de drie elementen te weinig aanwezig, dan wordt deze lijn in de 'driehoek' korter. Met als gevolg dat er op de andere twee lijnen 'spanning' komt te staan. De overgebleven twee kernelementen zullen dit moeten gaan compenseren. Dit is in de praktijk vaak niet mogelijk, waardoor het commerciële proces en daarmee de commerciële slagvaardigheid verre van optimaal is.

Bij het tegenovergestelde, dus bij het teveel aanwezig zijn van één van de kernelementen, wordt deze lijn in de 'driehoek' langer. Dit heeft tot gevolg dat er verslapping optreedt bij de overgebleven twee andere kernelementen. De mens zit zo in elkaar dat men gauw gaat handelen op het aspect dat 'teveel' aanwezig is. Hierdoor zal de wederpartij op een bepaald punt afhaken, omdat die het niet meer kan volgen. Ook hier is het commerciële proces en de commerciële slagvaardigheid dus verre van optimaal.

Het te weinig hebben van een kernelement wordt ook vaak binnen organisaties opgelost door het speelveld voor die betreffende afdeling of individu kleiner te maken. Daarmee is veelal het probleem niet optimaal opgelost daar het speelveld in verhouding tot de andere kwaliteiten dan (te) klein wordt en een deel van de andere twee kernelementen niet maximaal benut worden. Ook bij het teveel hebben van een kernelement wordt dit vaak opgelost met een verre van optimale vorm, namelijk door het speelveld groter te maken. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de beschikbare kwaliteiten in de andere twee kernelementen die wellicht niet voldoende op niveau zijn om het grotere speelveld maximaal te bestrijken.

Het belang van een goede balans tussen de drie zogenaamde kernelementen Kennis, Vaardigheden en Attitude is daarom zeer groot.

Dat betekent dus dat sturing op deze drie kernelementen essentieel is om het commerciële proces zo efficiënt en effectief (in balans) te laten verlopen en de commerciële slagvaardigheid te kunnen ontwikkelen indien nodig. Daarom zijn het ook de kernelementen van het model geworden

In de volgende paragrafen zijn deze kernelementen nog nader toegelicht en uitgewerkt.

3.1.1. Kennis:

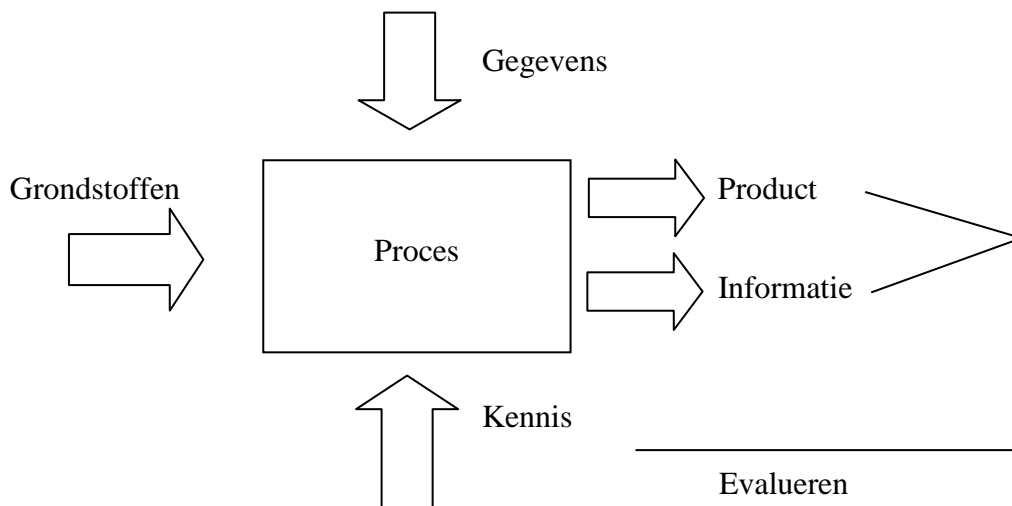
Om haar doelen te realiseren moet een organisatie in staat zijn om de juiste kennis op de juiste plaats en op de juiste tijd toe te passen. Maar wat is de juiste kennis en hoe komt een organisatie hieraan?

Kennis wordt een steeds belangrijkere productiefactor. Concurrentiekracht, innovatiepotentieel en vakmanschap zijn belangrijke peilers voor een gezonde organisatie. Deze aspecten vragen om een strategie met betrekking tot het managen van de kennis, ongeacht welke organisatie het betreft. Het opsporen en benutten van externe kennisbronnen en het realiseren van een kringloop van interne kennisstromen is een belangrijk aandachtspunt voor moderne bedrijfsvoering.

Het belang van kennis en de aard van de noodzakelijk geachte kennis is afhankelijk van de strategie en doelstellingen van de organisatie.

Kennis is onlosmakelijk verbonden met de bedrijfsprocessen binnen een organisatie. Kennis is voor een groot deel bedrijfsspecifiek. De bedrijfsprocessen vormen de kern van de organisatie. Dit betekent dat de opbouw en toepassing van kennis door de missie en doelstellingen van een bedrijf wordt bepaald.

Onderstaand figuur geeft de relatie aan tussen de twee begrippen proces en kennis.



Figuur 3.1: Processen en kennis (Van der Spek, Spijkervet, 2000:12)

Het strategisch inzetten van kennis, zodat het een onderscheidende concurrentiefactor vormt, wordt steeds belangrijker. Het is voor de gehele bedrijfsvoering van belang een kennisstrategie te ontwikkelen, die voorziet in de ondersteuning van de primaire bedrijfsprocessen, in het ondersteunen en creëren van kerncompetenties en in het opbouwen en verbeteren van de innovatiekracht van de onderneming. De kennisstrategie maakt keuzes

uit de mogelijkheden qua inrichting van de kennisprocessen en bepaalt welke kenniscomponenten worden opgebouwd en/of onderhouden.

Het maken en in de praktijk brengen van deze keuzes vragen veel van het management en van de medewerkers.

Kennis is een omvangrijk begrip. En er zijn vele definities van. Volgens Puts (1996) is kennis het vermogen om informatie om te kunnen zetten in kwalitatief goede beslissingen. Er zijn vele soorten kennis die van belang zijn voor het op professionele wijze uit kunnen oefenen van een rol/functie. En als je dan praat over de soorten kennis dan moet je denken aan: productkennis, fiscaal/juridische kennis, klantkennis, marktkennis, systeemkennis, kennis van het distributiekanaal, etc. Op al deze aspecten moet je vervolgens beoordelen of deze thuis horen bij de betreffende functie. En vervolgens ga je beoordelen in hoeverre de betreffende persoon hier in voldoende mate over beschikt. Zo kun je ook inzichtelijk maken waar de verbeterpunten zitten. En hier dan gericht een opleidingsplan op maken. Qua niveau van kennis moet je attent blijven op de balanswerking ten opzichte van vaardigheden en attitude.

Het belang van kennis is groot in de zogenaamde kennisintensieve organisaties voor wie kennis één van de belangrijkste productiefactoren is. Kennisintensieve organisaties zijn profit en non-profitorganisaties die hun product of dienst leveren door hoogwaardige kennis in te zetten van kenniswerkers, medewerkers die primair met kennis bezig zijn in hun werk.

Sadler en Milmer (1993) noemen de volgende karakteristieken van kennisintensieve organisaties:

- De kennisintensieve organisatie is kwetsbaar, omdat haar belangrijkste activum erg mobiel is. De professional kan eenvoudig overstappen maken naar een andere organisatie.
- De kernactiviteit kan niet of nauwelijks worden geautomatiseerd.
- De mate van succes wordt vaak ook op andere gronden beoordeeld dan alleen op financiële.
- Er heerst een groot vertrouwen in creativiteit en innovatie.
- Mensen zijn de belangrijkste activa.

Andere belangrijke karakteristieken zijn:

- Kennis is de primaire productiefactor in de processen binnen en tussen de organisatie en haar omgeving.
- Het primaire proces is kennisintensief
- Het resultaat is een kennisintensieve dienst of product.
- De activiteiten van de 'kenniswerkers' staan centraal.

Kennisintensieve organisaties kenmerken zich verder door een hoge communicatie over en weer met de klant zowel in de specificatiefase, de 'productie'-fase als in de leveringsfase van het product. Daardoor wordt een product gecustomized en wordt een dienst maatwerk. De arbeidsintensiteit in kennisintensieve organisaties is in de regel hoog. Voorbeelden van kennisintensieve organisaties zijn er vandaag de dag te over: naast de klassieke professionele organisaties als ingenieursbureaus, adviesbureaus, software houses, researchinstellingen, gezondheidszorginstellingen, et cetera zijn ook olieboorplatforms, cosmeticaproductanten, chemiebedrijven, financiële instellingen en overheidsinstellingen kennisintensieve organisaties geworden. Daarmee is het oude onderscheid zowel tussen professionele organisaties en productiebedrijven als tussen project- of matrixorganisaties en traditionele lijnorganisaties vervaagd.

Het leveren van kennisintensieve producten en diensten vergt veel scholing en vergt het vermogen om theoretisch en analytische kennis te verwerven en toe te passen. In de benadering van het werk is een mentaliteit nodig waarbij men zich voortdurend bijschoolt. Dit leidt tot de opkomst van ‘kenniswerkers’ (Drucker, 1959). Nonaka en Takeuchi (1995) geven de kenniswerker de volgende idealistisch getinte eigenschappen:

- Een hoog opleidingsniveau.
- Een sterke gedrevenheid om de wereld te verbeteren.
- Een grote diversiteit aan ervaring, zowel binnen als buiten de organisatie.
- Communicatief vaardig, zowel met klanten als met collega’s.
- In staat om openhartige gesprekken en discussies te voeren.

In kennisintensieve organisaties heeft men dus niet zozeer alleen medewerkers met een specifieke opleiding nodig, maar vooral professionals met bijzondere vaardigheden en een bijzondere attitude ten opzichte van werk en collega’s.

3.1.2. Vaardigheden:

Zonder vaardigheden geen commercieel proces. Vaardigheden is een containerbegrip en kent vele varianten. Denk hierbij aan: gespreksvaardigheden, verkoopvaardigheden, presentatievaardigheden, sociale vaardigheden, etc. Al deze aspecten zullen ergens een rol spelen in het succesvol acteren in het commerciële proces als commerciële professional. Ook hierbij is de balans met kennis en attitude belangrijk om in de gaten te houden.

Als we praten over vaardigheden dan zijn dit de vaardigheden die een persoon kan hebben om de inhoudelijke kennis tot uitdrukking te laten komen. Deze vinden doorgaans hun basis in gedragscompetenties. Voorbeelden zijn onderhandelingsvaardigheden, luisteren, afspraken maken.

Quinn (Quinn, e.a., 1996:7-11) geeft aan dat in het postindustriële tijdperk het succes van een onderneming meer te maken heeft met capaciteiten op het gebied van intellect en van systemen, dan met materiële middelen. Volgens zijn zeggen brengt het professioneel intellect het leeuwendeel van de waarde in de nieuwe economie voort.

De vraag die zich nu echter voor doet is, wat verstaat Quinn onder professioneel intellect? Het professionele intellect van een organisatie functioneert op vier niveaus, die ik hier in volgorde van belangrijkheid geef.

Cognitieve kennis of “know-what” (weten wat) is de fundamentele beheersing van een vak, die professionals bereiken door uitgebreide training en door het halen van diploma’s. Deze kennis is essentieel, maar gewoonlijk lang niet voldoende voor commercieel succes.

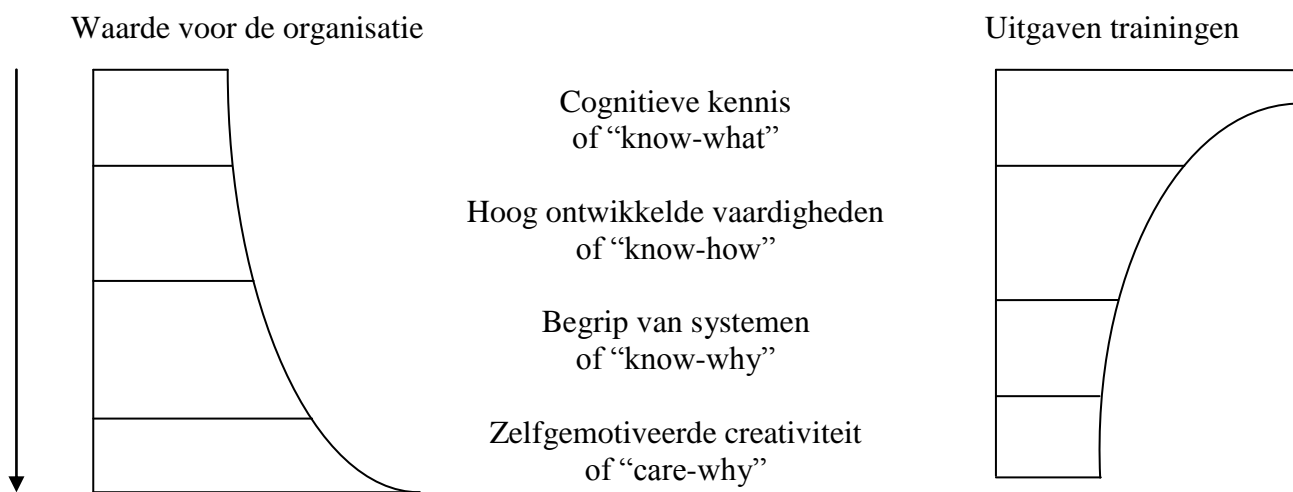
Hoog ontwikkelde vaardigheden of “know-how” (weten hoe) zetten boekenwijsheid om in effectieve actie. Het vermogen om regels van een vak toe te passen op gecompliceerde problemen uit de praktijk, is het meest algemeen voorkomende niveau van waardecreërende vaardigheid.

Begrip van systemen of “know-why” (weten waarom) is diepgaande kennis van het gecompliceerde netwerk van oorzaak-en-gevolg relaties, die aan een vak ten grondslag liggen. Professionals zijn in staat te anticiperen op subtiele interacties en onbedoelde gevolgen. De ultieme manier waarop begrip van systemen zich uit, is door een goed getrainde intuïtie.

Zelfgemotiveerde creativiteit of “care-why” (je afvragen waarom) bestaat uit wilskracht, motivatie en flexibiliteit. Zeer gemotiveerde en creatieve groepen presteren vaak beter dan groepen met meer materiële of financiële middelen. Begrip van systemen is meestal zichtbaar in de cultuur van een organisatie.

Intellect komt voort uit hersenen van professionals. De eerste drie niveaus kunnen ook in de systemen, gegevensbestanden en functionele technologieën van de organisatie bestaan. Het vierde niveau zie we meestal in de bedrijfscultuur. De waarde van intellect neemt toe naarmate we hoger komen op de schaal van cognitieve kennis tot zelfgemotiveerde creativiteit.

Quinn geeft aan dat ondernemingen zich bij trainingen overwegend richten op het ontwikkelen van de fundamentele beheersing van een vak en heel weinig of niets op het “care-why”-aspect. Juist organisaties die bij hun mensen het “care-why”-aspect stimuleren, kunnen tegelijkertijd succes hebben in het snelle veranderingsproces van tegenwoordig.



Figuur 3.2: Waarden voor de organisatie versus uitgaven trainingen (Quinn, e.a., 1996:8)

Naast het definiëren van het begrip professioneel intellect is het ook belangrijk om te kijken naar aspecten als: hoe ontwikkel en oefen je invloed uit op professioneel intellect. Quinn noemt voor beide aspecten een aantal praktische zaken op. Zo kan het ontwikkelen van professioneel intellect gestimuleerd worden door de beste mensen in dienst te nemen. Daarnaast is het belangrijk dat een manager in een vroeg stadium een intensief ontwikkelingsproces afdwingt en tevens voortdurend in staat is het aantal professionele uitdagingen te verhogen. Ook het beoordelen en selecteren is van belang. Op het gebied van invloed uitoefenen op professioneel intellect zijn er maar weinig mogelijkheden. Vroeger gebeurde dit aan de hand van de traditionele economische wetten, intensiever opleiden en meer mensen aannemen. Tegenwoordig zijn er andere methoden om het professioneel intellect op hogere niveaus te brengen. Voorbeelden zijn: stimuleer de probleemoplossende vermogens van professionals door de kennis vast te leggen in systemen en software; overwin de weerstand van professionals tegen het delen van kennis en; organiseer met intellect als mikpunt.

Op vaardigheden is te trainen. Door informatieoverdracht, maar vooral door oefenen, ervaren en reflecteren. Doen en kritisch kijken naar datgene wat gedaan wordt is hier het credo. Besef alleen dat er een goede natuurlijke basis moet zijn van waaruit je vertrekt. Men zal van nature de grondbeginselen moeten bezitten anders wordt het ontwikkelen zeer lastig c.q. onmogelijk.

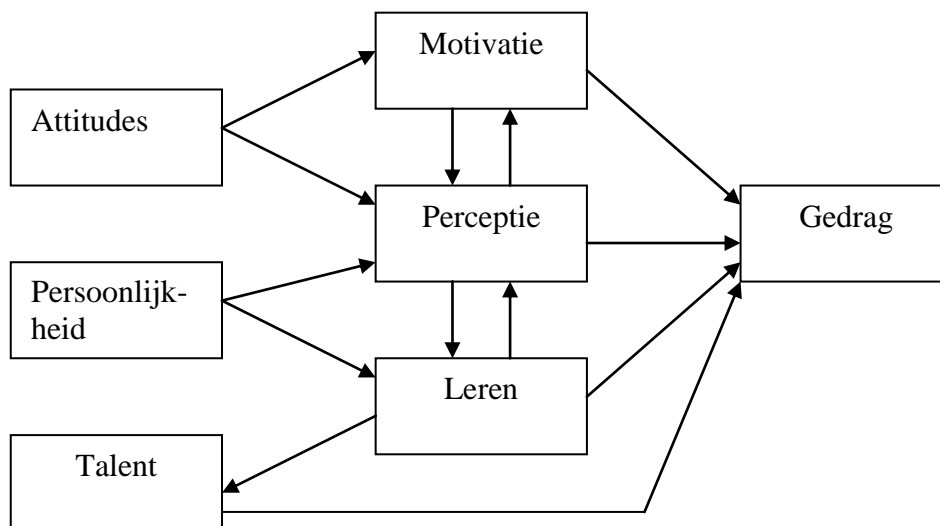
Zie hier ook de relatie met Coaching. Vaardigheden moeten worden ontwikkeld. Hierbij is coachen van cruciaal belang. Bij het goed coachen van vaardigheden zul je een progressie zien in de benodigde ontwikkeling op de gewenste aspecten. Verderop zal het element Coaching nog nader worden toegelicht.

3.1.3. Attitude:

Het minst grijpbare begrip van de driehoek Kennis, Vaardigheden en Attitude. Maar wellicht wel de meest belangrijke. Ook attitude is een verzamelbegrip. Alleen is het minder gemakkelijk te ontwikkelen door trainingen en/of opleidingen.

Bij attitude wordt meestal een vertaling gemaakt naar een ander begrip namelijk gedrag. Er is een relatie tussen de twee begrippen.

Onderstaand schema geeft weer hoe attitude en gedrag zich tot elkaar verhouden.



Figuur 3.3: Sleutelvariabelen van individueel gedrag (Robbins, 1997:52)

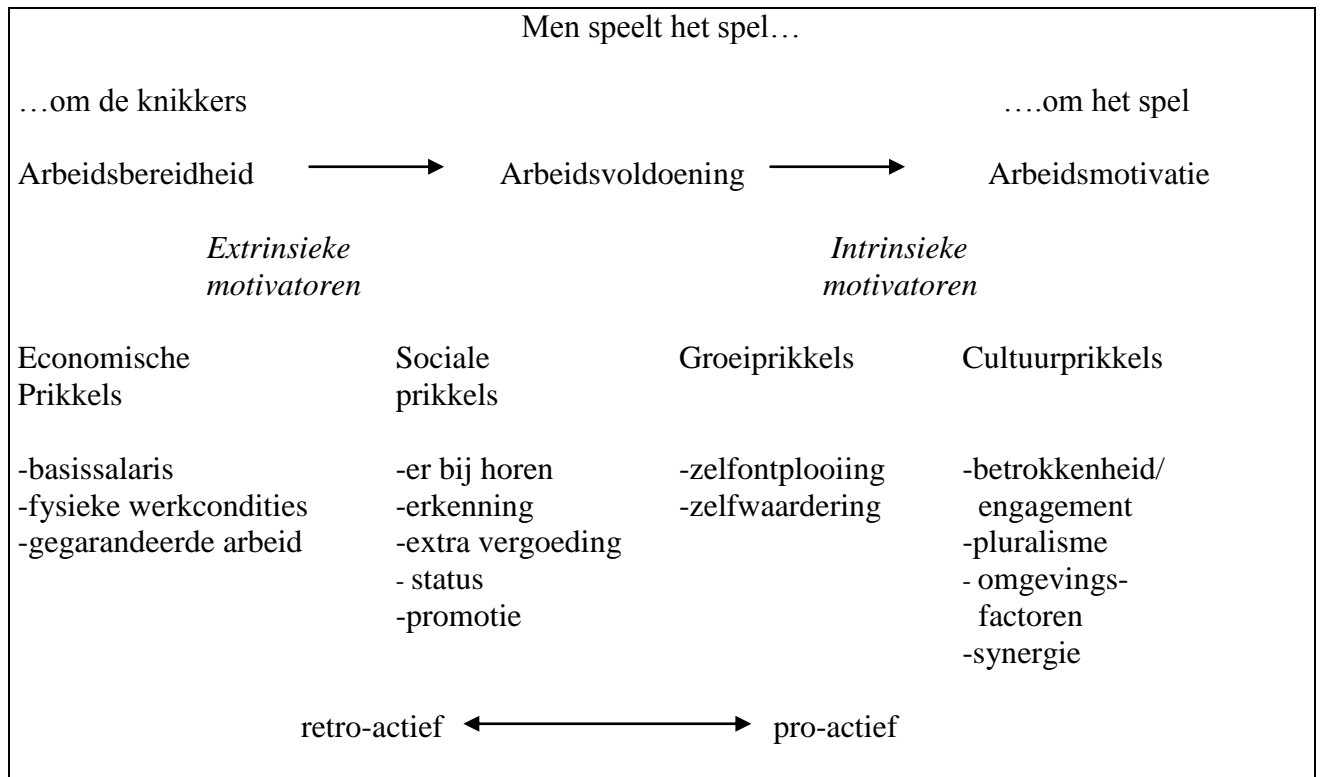
Bij attitude moet je denken aan zaken als: motivatie, houding en gedrag naar de organisatie en naar de klant, ondernemerschap, initiatief nemen, ontplooiingsbehoefte en ontwikkelingsbereidheid, etc. Het gaat dus meer om de intrinsieke aspecten van motivatie, houding en gedrag die te beïnvloeden zijn.

Binnen het gebied van motivatie is een onderscheid te maken tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Het verschil tussen beide begrippen is niet helder, maar ruwweg komt het er op neer dat het bij extrinsieke motivatie gaat om de knikkers en bij intrinsieke motivatie om het spel. Voor de knikkers zijn mensen arbeidsbereid. Met de invulling van economische prikkels, zoals basissalaris, werkomstandigheden, gegarandeerde arbeid en sociale prikkels, zoals erbij horen, erkenning, status en promotie groeien medewerkers naar het stadium van arbeidsvoldoening.

Om te komen tot arbeidsmotivatie zijn intrinsieke factoren nodig. Deze zijn te onderscheiden in groeiprikkels, zoals zelfontplooiing en zelfwaardering, en cultuurprikkels, zoals betrokkenheid, pluralisme, omgevingsfactoren en synergie.

Extrinsieke prikkels zijn retro-actieve prikkels en intrinsieke prikkels zijn pro-actief, gezien vanuit de medewerkers.

In onderstaand schema is dit in een totaaloverzicht weergegeven.



figuur 3.4 Van arbeidsbereidheid naar arbeidsmotivatie (Moor, 1998:15)

Motivatiebeleid is erop gericht medewerkers aan te sporen hun energie en talenten ten dienste te stellen van de doelstellingen van de organisatie.

Vindt men iets waardevol dan wenst men dat ook na te streven. Is men bovendien van mening dat men het ook kán nastreven en er dus een redelijke kans bestaat dat men zal slagen, dan wordt de wens vertaald in actie.

Hoe kan een organisatie het werken met kennis (kernactiviteit van professionals) aantrekkelijk maken.

Hierbij moeten we niet alleen kijken naar de persoonlijke eigenschappen van medewerkers maar ook naar de omgevingsfactoren bij het creëren van motivatie.

Voor de kernaspecten van een taak zijn (volgens het taak-kenmerkenmodel) een vijftal aspecten te onderscheiden die ieder voor zich een motiverend effect uitoefenen op medewerkers om de betreffende taak of activiteit uit te voeren.

De vijf dimensies zijn:

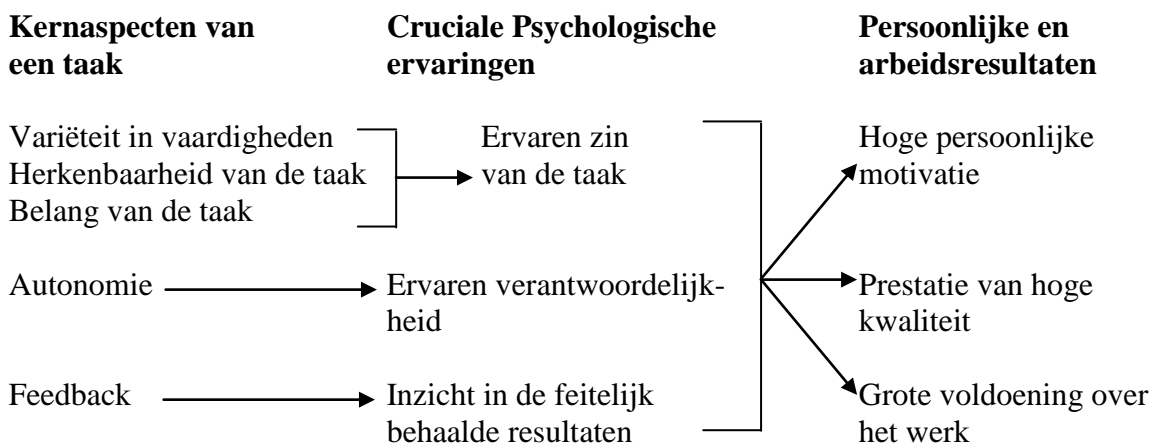
- Variatie in vaardigheden: de mate waarin het werk verschillende activiteiten inhoudt die elk verschillende vaardigheden vereisen
- Herkenbaarheid van de taak: de mate waarin de taak een tastbaar en aantoonbaar resultaat oplevert voor de individuele professional
- Belang van de taak: de mate waarin de taak bijdraagt tot het doel van de organisatie
- Autonomie: de mate van vrijheid voor de medewerker tijdens de uitvoering van de taak

- Feedback: de mate waarin de medewerker op de hoogte wordt gehouden van de resultaten van zijn/haar werk.

Dit model voorspelt dat indien alle vijf aspecten in hoge mate aanwezig zijn, er een hoge motivatie tot het verrichten van de taak zal zijn, dat het verrichten van een taak tot een hoge mate van bevrediging zal leiden, en dat er bovendien de uitgevoerde taak van hoge kwaliteit zal zijn (zie hiervoor ook het schema).

Hierbij speelt de ‘beroepsgroeibehoeft’ een grote rol. Dit is de behoefte van een professional aan persoonlijke groei in de organisatie.

In model is het als volgt:



Weggeman omschrijft in het kort wat oorzaak en gevolg zijn voor een professional als hier niet genoeg aandacht voor is: “Als een kenniswerker (professional) in zijn dagelijkse werk te weinig plezier van zijn kennis heeft omdat zijn kennis niet meer zo relevant is voor het realiseren van de collectieve ambitie van de organisatie, dan wordt het niets met het maximaliseren van de productiefactor kennis.”

In veel organisaties is het uitgangspunt dat wanneer er alleen aan attitude wordt gewerkt alles beter gaat. De denkfout die hierbij gemaakt wordt is het feit dat je binnen organisaties met mensen te maken hebt. En mensen laten zich niet zo gemakkelijk veranderen.

Het werken aan het ‘waarom’ van de huidige attitude en wat wil de medewerker hiermee bereiken is een belangrijk aandachtspunt. Hoe kan dit, gezamenlijk worden bijgestuurd? Hierbij zal de medewerker inzicht moeten hebben in de noodzaak hiertoe, anders heeft het geen effect.

Daarnaast loop je tegen het zogenaamde cultuuraspect van een organisatie op. Een aspect wat ook moeilijker te ‘sturen’ is. Waarom heeft het cultuuraspect invloed op de attitude van een mens? En hoe kun je hier het beste mee omgaan? Dit zijn vragen waar terdege rekening mee gehouden moet worden, zodra je praat over attitude binnen een organisatie.

Tevens heb je binnen de commerciële processen van een organisatie met verschillende rollen/functies te maken met ieder zijn eigen karaktereigenschappen. Dus is het belangrijk per rol/functie helder te hebben welke attitude er gewenst is en op welke wijze die nu wordt “ingevuld” door de betreffende personen.

Bij de combinatie van al deze aspecten binnen het kernelement Attitude kun je gericht de juiste onderwerpen oppakken en bij de betreffende personen aan de juiste ‘knoppen gaan draaien’.

Hierbij zal het samenspel met Kennis en Vaardigheden van cruciaal belang zijn..

3.2. Beleid en Resultaat:

Om te kunnen overleven en om concurrentieposities te kunnen behouden is het belangrijk dat organisaties zich aanpassen. Beleid speelt daarin een centrale rol en is van enorm strategisch belang. Om haar doelen te realiseren is het een voorwaarde dat een organisatie een duidelijk beleid heeft geformuleerd en een ieder die betrokken is weet wat er verwacht wordt om het gewenste resultaat te boeken. Slaagt een organisatie hier niet in dan betekent dit dat zij niet slagvaardig kan reageren op in- en externe ontwikkelingen. Het kan ook niet bepalen waar ontwikkelingen nodig zijn binnen het commerciële proces om succesvoller te worden c.q. succesvol te blijven.

Een duidelijk, helder beleid dat aansluit bij het gewenste resultaat zijn daarom elementen die hier besproken moeten worden en een rol spelen binnen het KVA-model.

3.2.1. Beleid:

Vertrekpunt van het proces is het beleid van de organisatie.

Aanname is gedaan dat er vanuit een duidelijke missie en visie van de organisatie doelstellingen zijn geformuleerd en zijn vertaald in een strategie. Deze strategie is binnen de organisatie weergegeven in beleid.

In een voorbeeld voor onze organisatie: de lokale Rabobank heeft beleidskeuzes gemaakt op welke wijze de adviseurs ingezet worden om levenproductie te genereren. Daarnaast is aangegeven met welke leverancier dit primair gaat gebeuren.

Over dit beleid zal gecommuniceerd moeten worden met een ieder die hiervan op de hoogte moet zijn om zijn/haar rol te kunnen spelen in het commerciële proces.

De beslissing over het beleid ligt bij het management van de organisatie. Die er verstandig aan doet mensen uit de organisatie hierbij te betrekken.

Zo zal ook onze organisatie duidelijk moeten maken waarom er welke (beleids)keuzes zijn gemaakt. Zie hiervoor ook de onderdelen Commitment en Communicatie.

Het beleid wordt gemaakt om de beoogde resultaten voor de organisatie te bereiken. Dit brengt mij bij het volgende punt: Resultaat.

3.2.2. Resultaat:

Er is geen commerciële organisatie denkbaar waarbij het resultaat niet belangrijk is. Alles wat de organisatie doet moet in het teken staan van het realiseren van de doelstellingen. Het zal op zijn minst er een positieve bijdrage aan moeten leveren.

Het resultaat moet zowel realistisch als ambitieus zijn. Om het te realiseren zal er commerciële slagkracht aanwezig moeten zijn. Is dit niet het geval dan zal het ontwikkeld moeten worden. Het behalen van de gewenste resultaten wordt dus naar mijn idee primair bepaald door de slagvaardigheid van het commerciële proces. Alleen zijn daarbinnen de drie kernelementen niet op zich voldoende. Er zijn (rand)voorwaarden die hierbij van ondersteunend belang zijn en die dit proces uiteraard kunnen en zullen beïnvloeden en kunnen helpen bij een eventuele noodzakelijke ontwikkeling en continueren van de slagvaardigheid.

Zowel positief als negatief. Daaruit zijn ook de drivers te halen voor de organisatie m.b.t. alle overige elementen buiten de drie kernelementen van het KVA-model. Tevens zullen de drie kernelementen Kennis, Vaardigheden en Attitude hierop aan moeten sluiten. De invulling van deze kernelementen zijn afgestemd op het behalen van het resultaat. Zij zijn gewogen op efficiency en effectiviteit om tot het resultaat te komen.

Belangrijk bij het bepalen van het resultaat is de link met de onderwerpen Commitment en Communicatie.

3.3. Commitment, Communicatie, Monitoring en Coaching:

3.3.1. Commitment:

Om draagvlak te krijgen voor het beleid, om afstemming hierover te krijgen en de betrokkenheid maximaal te laten zijn zal er aan commitment gewerkt moeten worden. Als het mogelijk is in een zo vroeg mogelijk stadium. En dan niet in de vorm van het communiceren van genomen besluiten (éénrichtingsverkeer) maar vooral in de vorm van willen luisteren naar elkaar en de dialoog hierover opzoekend (tweeërichtingsverkeer).

Werknemer en organisatie zijn noch afhankelijk noch onafhankelijk van elkaar. Beide hebben elkaar nodig om de persoonlijke kennis van de medewerker aan te wenden voor de realisatie van zowel de organisatiedoelen als de persoonlijke ambities van de werknemer. De cultuur van de organisatie dient er één zijn waarin een sfeer van vertrouwen en open communicatie heerst tussen collega's onderling en tussen de organisatie en haar werknemers, oftewel een cultuur waarbij mensen oog hebben voor elkaars belangen.

De vergrote flexibiliteit en mobiliteit van de medewerkers (door bijvoorbeeld het stimuleren van job rotation) is een belangrijk voordeel voor de werknemer. Investeren in werknemers door de organisatie is nodig om hen te behouden. Ondanks hun machtspositie kunnen medewerkers niet zonder een organisatie. Zij hebben een organisatie nodig om hun kennis productief aan te kunnen wenden. Het samenbrengen van de professionals en het scheppen van de noodzakelijke voorwaarden voor effectieve samenwerking is een functie die alleen een organisatie kan vervullen.

Een cultuur die bijdraagt aan effectief gebruik van kennis vertoont onder andere de volgende kenmerken: een geringe machtsafstand tussen organisatieleden; gelijkwaardigheid van alle organisatieleden staat voorop; externe klanten en relaties staan centraal; collectieve en individuele ambities zijn of worden op elkaar afgestemd; medewerkers zijn bereid kennis te delen; medewerkers durven elkaar van hoog tot laag aan te spreken op gedrag en er is sprake van openheid en objectiviteit.

Er zijn barrières binnen culturele factoren te benoemen die belemmerend kunnen werken (= fricties). Deze fricties remmen overdracht van kennis af of voorkomen deze zelfs waardoor kennis afneemt tijdens haar beweging door de organisatie (Davenport en Prusak, 1998:149).

Fricie	Mogelijke oplossing
Gebrek aan vertrouwen	Bouw relaties en vertrouwen op door ontmoetingen
Verschillen in cultuur, vocabulaire en referentiekader	Schep een gemeenschappelijk kader door opleiding, discussie, publicaties, teamvorming, functieroulering
Gebrek aan tijd en ontmoetingsruimten; beperkte opvatting van productief werk	Stel tijden en plaatsen vast voor kennisoverdracht: beurzen, praatruimtes, verslagen en conferenties
Bezitters van kennis krijgen status en worden beloond	Evalueer prestaties en beloon het delen van kennis
Ontvangers hebben een laag opnamevermogen	Leidt personeel op tot flexibiliteit; zorg voor tijd waarin geleerd kan worden; neem mensen aan die openstaan voor nieuwe ideeën
Overtuiging dat kennis het voorrecht van een bepaalde groep is	Bevorder een niet-hiërarchische benadering van kennis; de kwaliteit van de ideeën is belangrijker dan de status van de kennisbron
Geen tolerantie ten aanzien van fouten of het vragen van hulp	Accepteer en beloon creatieve fouten; geen verlies van status door niet alles te weten

De inzichten van Davenport en Prusak geven ook een indicatie van de eigenschappen die medewerkers in een kennisdelende organisatie idealiter hebben: medewerkers zijn creatief, innovatief en flexibel, tonen onderlinge begrip, hebben een goede samenwerking en een open en effectieve communicatie. Het is wenselijk dat de defensieve routines worden opgeheven. Ook worden fouten getolereerd als mensen ervan kunnen leren. Verder is het belangrijk dat medewerkers risico's durven nemen en dat zij zich continue blijven ontwikkelen.

Uiteraard blijft het management verantwoordelijk voor het nemen van definitieve beslissingen, maar het uiteindelijke besluit zou een samenspel van theorie en praktijk moeten zijn. Dus is het verstandig op zijn minst input te halen uit de praktijk. Dat zijn meestal de mensen die in de praktijk met de klanten te maken hebben. Betrek die erbij om de uitgangspunten ambitieus, maar ook realistisch te laten zijn. Zij zijn degenen die uiteindelijk het resultaat moeten halen en primair verantwoordelijk zijn voor het commerciële resultaat. Het creëert een breed draagvlak wat in alle geledingen zal leiden tot een betere attitude, één van de drie kernelementen van het KVA-model. En dat levert weer een positieve bijdrage aan het resultaat.

3.3.2. Communicatie:

Uitgangspunt is dat er een beleid is vastgesteld en dat er commitment is over de uitgangspunten die hebben geleid tot een doelstelling (resultaat). Dan wordt het van groot belang hierover op een juiste wijze te communiceren. En wel naar iedereen die op de hoogte moet zijn van het beleid, het beoogde resultaat, de wijze waarop dit tot stand moet komen en ieders rol hierin.

Vooraf zal duidelijk gemaakt moeten worden wat binnen het hiervoor in te richten commercieel proces van een ieder wordt verwacht aan bijdrage. Maar ook wat er gedaan wordt om datgene wat nog niet optimaal in balans is, vooral dus t.a.v. de drie kernelementen Kennis, Vaardigheden en Attitude (op elk betrokken niveau binnen de organisatie) zo snel mogelijk in balans te krijgen.

Kortom: communiceren van de afwegingen, de gemaakte keuzes, het waarom en wat allen verder nog te wachten staat aan initiatieven, activiteiten en ontwikkelingen binnen de organisatie.

Minstens zo belangrijk is om gedurende de uitvoeringsperiode van het beleid te blijven communiceren. Ook hierbij is het belangrijk dat er sprake is van tweerichtingsverkeer binnen de organisatie (management versus medewerkers).

Zie hierbij ook de onderdelen Commitment en Monitoring.

3.3.3. Monitoring:

Je kunt doelstellingen afspreken en een resultaat nastreven, maar als je niet weet of de aanpak en invulling van zaken de juiste effecten hebben weet je niets.

Monitoring is dus een zeer belangrijk onderdeel van het commerciële proces. Je moet kunnen volgen of het realiseren van doelstellingen gaan zoals gepland. Zo niet, dan kun je wellicht ontdekken waar het niet gaat en waar je op bij moet/kunt sturen.

In ieder geval heb je input om met betrokkenen binnen de organisatie en betrokkenen daarbuiten (denk aan het distributiekanaal) in gesprek te gaan over datgene wat geconstateerd wordt. Zowel in het geval van positieve resultaten (motiveren dit te continueren) als wel bij achterblijvende resultaten (motiveren en stimuleren achterstand in te halen).

Dit geldt dus ook voor de aansturing van betrokkenen in het commerciële proces. Ongeacht het niveau c.q. rol/functie in de organisatie. Ieder draagt zijn/haar steentje bij en heeft een taak in het behalen van de gewenste resultaten, dus ook een belang bij terugkoppeling van deze resultaten. Dan kan er ook gericht bijgestuurd worden de drie kernelementen Kennis, Vaardigheden en Attitude, mocht dit uit de monitoring blijken als zijnde een knelpunt. Zie hiervoor ook de onderdelen Communicatie en Commitment.

3.3.4. Coaching:

Wil je als organisatie groeien in je professionaliteit, ongeacht rol/functie en ongeacht het niveau binnen de organisatie dan is het coachen essentieel.

Zeker daar waar forse investeringen worden gedaan in het trainen c.q. opleiden van betrokkenen. Denk hierbij vooral aan investeringen op de punten Vaardigheden en tot op zekere hoogte Kennis. Een zeer regelmatige feed back is van groot belang om het ongetrainde en getrainde aan vaardigheden te laten beklijven. En uiteraard ook om in beeld te krijgen waar nog gaten zitten in de gewenste vaardigheden per rol/functie in de organisatie.

Kennis moet op het niveau zijn waar meerwaarde uit voortvloeiend voor de betreffende rol/functie en uit coaching moet dan ook duidelijk worden waar eventuele gaten zitten die opgevuld moeten worden.

In dit kader zijn ook begrippen als binden en boeien van medewerkers binnen het aspect coaching te hanteren en veelal herkenbaar bij het aansturen van organisaties (Bruel en Colsen, 1998:51-52). Hoe vaak worden mensen niet aangesproken op hun loyaliteit voor of 'commitment' aan de organisatie. Normaal gesproken geven de meeste mensen wel gehoor aan een dergelijke oproep, maar vooral omdat ze er later op afgerekend denken te worden. Zo wordt loyaal gedrag afgedwongen, maar echte loyaliteit verdwijnt er eerder door dan dat het daardoor ontstaat. Echte loyaliteit ontstaat omdat mensen trots zijn op de organisatie, haar missie en producten / diensten. Die trots groeit omdat een organisatie helder en consistent is

in haar communicatie en handelen, niet omdat een manager het zijn medewerkers aan probeert te praten. Dit is een essentieel punt waar bij coaching ook op gelet moet worden.

Leidinggeven aan medewerkers vraagt om een leiderschapsstijl die relatiegericht, participatief en charismatisch is. Deze zorgen ervoor dat medewerkers zich op alle niveaus continu blijven ontwikkelen. Belangrijk voor dat continu ontwikkelen, is het scheppen van de voorwaarden waaronder de werknemer zijn verantwoordelijkheid kan nemen om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en deze te delen. Coachen is hierbij een belangrijk element waarbij op de eerste plaats dient worden vastgesteld wat de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling is. Vervolgens dient deze ontwikkeling op een effectieve wijze ingevuld te worden.

Ook dient de manager een 'open' klimaat te bewerkstelligen waarin het geven en ontvangen van gerichte terugkoppeling op activiteiten onderdeel is van de dagelijkse gang van zaken, waardoor medewerkers voor gemaakte fouten uit durven te komen en ervan leren. Het management stimuleert experimenteren en het nemen van risico's. Zij vindt het horen bij een organisatie die opereert in een economie waar veranderingen aan de orde van de dag zijn. Daarnaast daagt het management de medewerkers uit om hetgeen zij als vanzelfsprekend ervaren opnieuw te bezien en ter discussie te stellen. Tot slot staat een manager open voor anderen, deelt zelf kennis, neemt initiatieven, kent zijn eigen sterke en zwakke punten en wordt door zijn medewerkers geaccepteerd.

Van belang is dus dat degene die coached zelf ook over voldoende vaardigheden beschikt om de rol van coach goed op zich te kunnen nemen. Anders heeft coaching geen meerwaarde. Het maakt niet uit wie binnen een organisatie de rol van coach op zich neemt. Belangrijkste is dat die betreffende persoon in staat is een meerwaarde te leveren waar de organisatie als geheel beter van wordt.

Wat betreft het tweerichtingsverkeer: er geldt een haal- en een brengplicht. Betrokkenen kunnen zelf aangeven waar zij op gecoached willen worden en de coach moet aan kunnen geven waar ontwikkelingen nodig c.q. gewenst zijn. Daarmee blijft het dus een gezamenlijk belang.

4. Slot

Het sturen van een commercieel proces is moeilijk en complex. Dit komt doordat commercie vooral een gevoelskwestie is. Vraag een commercieel individu waarom hij of zij commercieel succesvol is en het antwoord zal in de meeste gevallen niet concreet gegeven kunnen worden. De meeste commerciële beslissingen, ook commerciële beleidsbeslissingen, worden op buikgevoel genomen. Om er vervolgens een rationele verklaring bij te zoeken, anders is het niet “verkoopbaar”.

Dit model heeft dus ook het doel om daar waar mogelijk sturingsinstrumenten aan te reiken die het commerciële proces zo rationeel mogelijk sturen. Op die elementen die ook een bijna tastbaar (instrumenteel) karakter kennen.

We zullen echter niet mogen vergeten dat mensen het proces bepalen en die zijn niet altijd op alles stuurbaar. Zeker niet de echte commerciële mensen. Dit zijn over het algemeen professionals en die eisen vaak zelfstandigheid, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Dat kan in een organisatie waarin de beleidskeuzes helder zijn, er op basis van commitment tot afspraken wordt gekomen en hier helder over gecommuniceerd wordt. Ook een investering in de drie kernelementen Kennis, Vaardigheden en Attitude zijn cruciaal. En dan niet een éénmalige, maar een voortdurende investering. Want commercie blijft aan verandering onderhevig, doordat de wensen van de klant veranderen en dus de markt voortdurend om andere dingen vraagt. Dit vraagt dan dus ook om voortdurende sturing en coaching op de competenties van de betrokken personen in het commerciële proces en is de aansturing hiervan een belangrijk onderwerp dat om continue aandacht vraagt.

Bijlage 1. Het KVA-model

