



THE LEADERSHIP CORP

Hand-out behorende bij de training

Situationeel Leidinggeven



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.
St. Gerardusplein 26 – 33
5644 NG EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 - 4536522

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

Wij wensen je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

EEN NADERE KENNISMAKING	2
INHOUDSOPGAVE.....	3
1. INLEIDING.....	3
2. SAMENVATTING.....	4
3. LEIDINGGEVEN EN MANAGEN	5
3.1 LEIDER OF DIENAAR?	5
3.2 EEN GOEDE BALANS.....	6
3.3 MACHT	6
3.4 STURING & ONDERSTEUNING	7
4. SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN.....	9
4.1 MODEL SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN	10
5. COMPETENTIENIVEAUS	12
5.1 COMPETENTIES	12
5.2 DE VERSCHILLENDE COMPETENTIENIVEAUS: C1 C2 C3 C4.....	13
5.3 COMPETENTIENIVEAU VAN MEDEWERKERS BEPALEN	16
6. DE VERSCHILLENDE STIJLEN VAN LEIDINGGEVEN	18
6.1 STIJLVARIATIE.....	19
6.2 STIJLPROFIELEN	19
6.3 DE DO'S EN DONT'S VAN COMMUNICEREN BIJ S1 S2 S3 S4	25
7. LITERATUURLIJST	28
8. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?	29

1. INLEIDING

Een organisatie is zo goed als de mensen die er werken. Met deze mensen moet de organisatie haar doelen realiseren, immers, de organisatie wordt niet opgericht als doel op zich, maar als middel om andere doelen te realiseren. Dat betekent dat hoe beter de mensen zijn of functioneren, hoe groter de kans is dat de organisatie haar doelen bereikt of zelfs overtreft. De volgende aspecten zijn daarbij van belang:

Aanspreekbaarheid

Als leidinggevende moet je altijd aanspreekbaar zijn voor de medewerkers bij vragen of problemen met betrekking tot hun werk.

Duidelijke taakverdeling

Voor de medewerkers moet er een duidelijke taakverdeling bestaan. Zij moeten in principe niet van verschillende kanten aangestuurd worden. Organisaties waarin een duaal leiderschap bestaat zoals matrix-organisaties vormen hierop natuurlijk een uitzondering.

Gestructureerde en directe communicatie

De communicatie moet duidelijk en direct zijn. Dat voorkomt slechte sfeer door geroddel of verdraaide informatie.

Besef van de verantwoordelijkheden

Je moet als leidinggevende jouw eigen verantwoordelijkheden kennen en daar consequent mee om gaan. Je moet de medewerkers aanspreken op de kwaliteit van het geleverde werk, op klantgerichtheid en op het belang van de 'toegevoegde waarde' voor de klant.

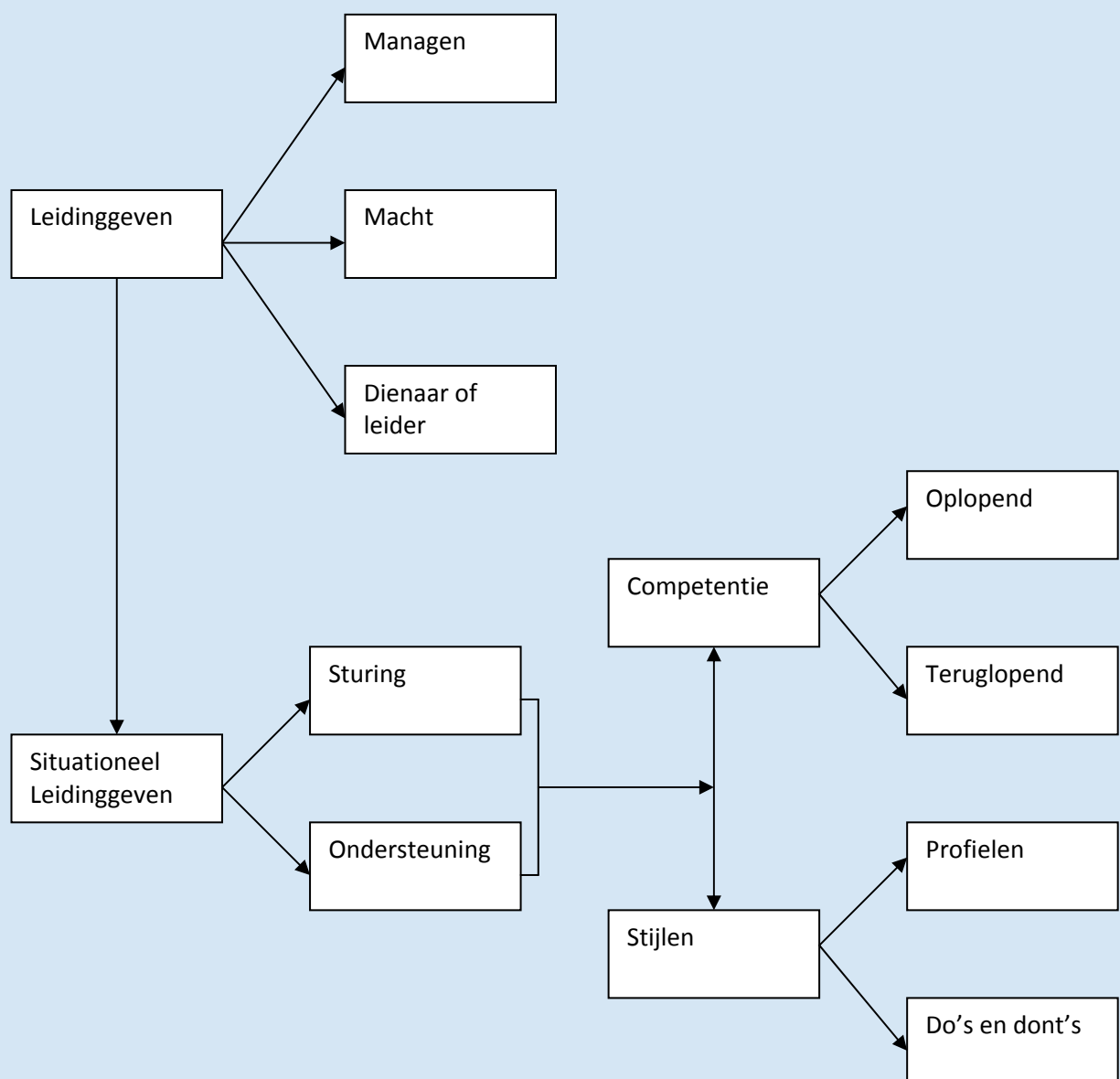
Delegeren van taken en werkzaamheden

Inzicht in je eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden en die van de medewerkers leidt er toe dat het werk door de juiste personen uitgevoerd wordt.

Leidinggeven is dus een middel om doelstellingen te bereiken. Goed leidinggeven komt ten goede aan de werksfeer en de betrokkenheid van de medewerkers. Dit leidt tot tevreden klanten en maakt het mogelijk de doelen van de organisatie te realiseren.

2. SAMENVATTING

De opbouw van deze hand-out *Situationeel Leidinggeven* kan als volgt schematisch worden weergegeven:





THE LEADERSHIP CORP

3. LEIDINGGEVEN EN MANAGEN

Leidinggeven kenmerkt zich door het geven van richting aan een organisatie. Het ontwikkelen of doen ontwikkelen van de visie van je team, en de missie, die bestaat uit het dichten van de leegte tussen huidige resultaten en behoeften van alle belanghebbenden, vormen daarin de belangrijkste elementen. Van daaruit ontwikkelt een leidinggevende samen met het team de strategie en de actieplannen om die missie te kunnen volbrengen.

Nu de betekenis van Leidinggeven bekend is, is de vraag wat Management is een stuk eenvoudiger te beantwoorden. Als leidinggeven het uitzetten van de koers is, dan is management het volgen van deze koers. Als leidinggeven de missie bepalen is, dan is management het creëren van de omstandigheden waarbinnen die missie ook volbracht kan worden.

Waar leidinggeven zich richt op de toekomst op termijn, is management vooral gericht op de dagelijkse praktijk. In dit verband wijst Senge in zijn boek *The leaders new work* op de rol van de leider als hoeder. Hoeder van de mensen aan wie hij leiding geeft, en hoeder van het grotere doel dat deze mensen nastreven. Aardig is dat hij in dit verband een link legt met Greenleaf's *The leader as servant*, waarin de leider wordt gezien als dienaar.

3.1 LEIDER OF DIENAAR?

De essentie van goed management ligt niet zozeer in *wat* er gedaan wordt, maar veeleer in de *intentie* waarmee het gedaan wordt. In dit kader maakt Greenleaf onderscheid tussen twee uitersten:

- De leidinggevende die vooral *leider* wil zijn;
- De leidinggevende die vooral *dienaar* wil zijn.

Een leidinggevende die vooral **leider** wil zijn kenmerkt zich door een in het oog springende verhouding van macht en gezag. Dit soort leidinggevendens profileert zichzelf graag, en wil zich naar buiten toe en naar het eigen team toe bewijzen.

Een leidinggevende die vooral **dienaar** wil zijn, kenmerkt zich door zijn charismatische optreden en de wijze waarop hij eerder inspireert dan dirigeert.



THE LEADERSHIP CORP

Deze leidinggevende hoeft zichzelf niet meer te bewijzen, niet voor hemzelf en ook niet voor zijn team of de buitenwereld. Deze leidinggevende is in balans, en heeft daarmee het vermogen om er te zijn ten behoeve van zijn medewerkers.

3.2 EEN GOEDE BALANS

Wanneer je succesvol wil zijn in het leidinggeven aan je team, dan is een goede balans tussen leidinggeven en management van belang. Een leidinggevende die zich in zijn toren terugtrekt en zich enkel richt op de ontwikkeling van lange termijn visies, verliest het contact met de werkvloer en de praktijk van alledag. Zijn output (visie) is bovendien solistisch en zal naar alle waarschijnlijkheid weinig draagvlak vinden in het team.

Een leidinggevende die elke dag midden in het werk staat, en zich enkel richt op de dagelijkse praktijk, zal op den duur richting verliezen. Het team dat hij 'managet' zal de doelen uit het oog verliezen en zo niet langer gemotiveerd worden om de missie te volbrengen. Uiteindelijk zal er geen missie meer zijn.

Neem dus eerst de tijd om met het team de visie te ontwikkelen, de missie te bepalen en de koers uit te zetten (wees een dienaar), en wees vervolgens als leidinggevende de hoeder van zowel het team als het hogere doel.

3.3 MACHT

Leidinggeven heeft dus invloed op het gedrag van medewerkers. Leidinggeven kan dan ook vanzelfsprekend gezien worden als een beïnvloedingsproces. Dit vermogen om als leidinggevende binnen een organisatie de medewerkers te beïnvloeden heet macht. Macht is dus een vermogen om zaken op een bepaalde manier te laten gebeuren, zoals je zelf graag zou willen. Om macht te kunnen gebruiken zul je eerst inzicht moeten krijgen in wat je mogelijkheden zijn om daadwerkelijk te beïnvloeden.

Om dit te weten te komen is het van belang dat het eerst duidelijk is wat voor soorten macht je hebt. Macht valt onder te verdelen in twee verschillende vormen:



THE LEADERSHIP CORP

Positiemacht

De mate waarin een leidinggevende *vanuit zijn positie* de macht heeft om te belonen en te straffen. Deze positie is door meerderen aan de leidinggevende gedelegeerd. Positiemacht komt dus als het ware van boven, het zit dus aan een functie vast. Iedere leidinggevende zal dan ook een andere mate van positiemacht hebben.

Persoonlijke macht

De mate waarin de leidinggevende het *vertrouwen en respect* van de medewerkers geniet en daarmee teamgeest en betrokkenheid creëert bij de medewerkers. Persoonlijke macht wordt dan ook gegeven door de medewerkers, maar is wel te beïnvloeden door de leidinggevende. Dit soort macht is een kwetsbare soort macht omdat in geval van fouten of vervelende beslissingen de macht snel kan veranderen. De medewerker is tenslotte degene die deze macht 'geeft'.

Uiteindelijk is de combinatie van de twee soorten macht van grote invloed op de stijl van leidinggeven die op een bepaald moment effectief is. De verschillende stijlen van leidinggeven, volgens de theorie van het Situationeel Leidinggeven, komt verderop in deze hand-out aan bod. Eerst wil ik nog ingaan op het gedrag van de leidinggevende.

3.4 STURING & ONDERSTEUNING

Het gedrag van een leidinggevende kan onderverdeeld worden in twee categorieën, namelijk sturing en ondersteuning.

Sturing

In het geval van sturing heeft de leidinggevende invloed op de invulling van de verantwoordelijkheden en plichten van de medewerkers. Hij is degene die de rollen omschrijft en verdeelt binnen de organisatie. Daarnaast instrueert hij ook de medewerkers.

Zo vult hij voor de medewerkers vragen in zoals:

- Wat moet er gedaan worden?
- Wanneer moet het klaar zijn?
- Hoe moet het gedaan worden?
- Wie moet het doen?



THE LEADERSHIP CORP

Op deze manier worden alle processen concreet benoemd en voorgeschreven. Het is een eenrichtingscommunicatie, van leidinggevende naar medewerker waarbij de nadruk ligt op taakgericht gedrag.

Ondersteuning

Bij ondersteuning daarentegen ligt de nadruk op tweerichtingscommunicatie. Als er meerdere medewerkers werkzaam zijn dan is er dus sprake van communicatie in meerdere richtingen.

Een leidinggevende moet in staat zijn te stimuleren, te luisteren, begrip te tonen en zichzelf in de situatie van de medewerker te verplaatsen. Dit is dus relatiegericht gedrag. Hieronder valt alles wat een leidinggevende doet om te zorgen voor een goede relatie met en tussen de medewerkers. De leidinggevende heeft sterk ondersteunend gedrag.



THE LEADERSHIP CORP

4. SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

Leidinggevendens hebben vaak behoefte aan *de ideale stijl* van leidinggeven. Maar een stijl die het in alle situaties goed doet, bestaat niet. Zoals uit het voorgaande duidelijk is geworden, weet een goede leidinggevende zijn gedrag aan te passen aan de omstandigheden en aan de verschillende medewerkers.

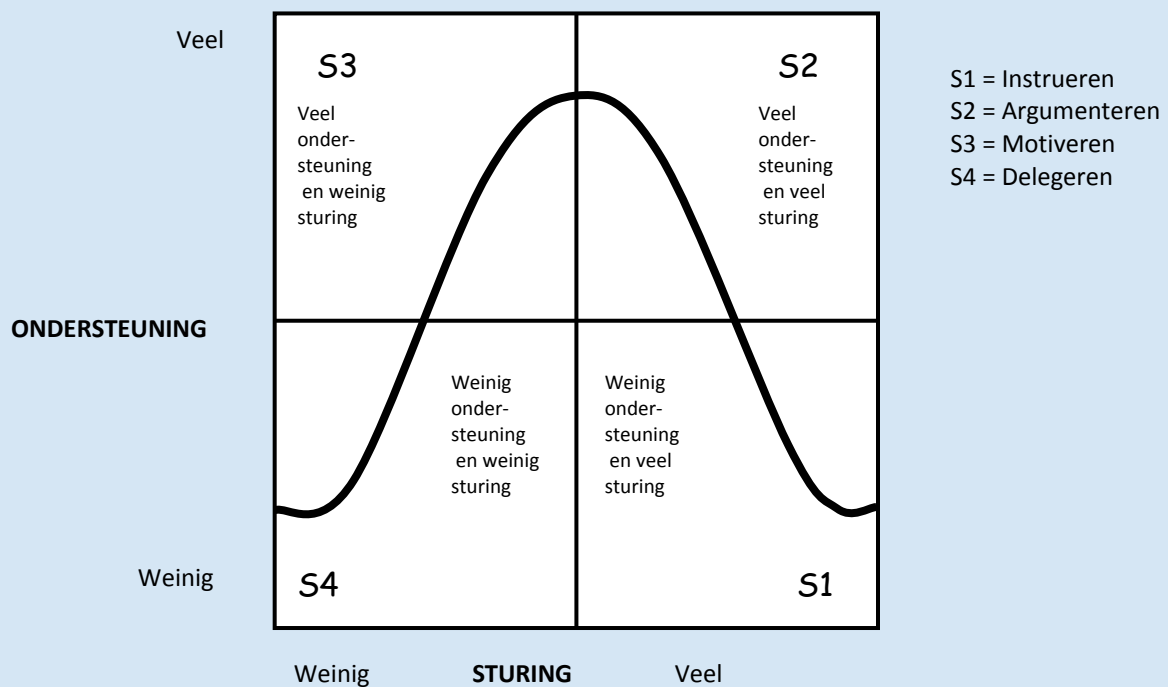
In dit kader hebben Paul Hersey en Kenneth Blanchard het model van het Situationeel Leidinggeven ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op het gegeven dat leidinggeven zowel een taakaspect als een relatieaspect in zich heeft.

Situationeel Leidinggeven betekent dat er, afhankelijk van de situatie, uit verschillende manieren van omgang met medewerkers gekozen kan worden. Zo zal er anders opgetreden moeten worden naar een ongemotiveerde werknemer die steeds de kantjes eraf loopt, dan naar een gemotiveerde medewerker die een compliment verdient.

Dit betekent dat je als leidinggevende steeds kiest voor een afstemming tussen relatiegerichtheid en taakgerichtheid. De mate waarin de aspecten worden toegepast moet in de gaten gehouden worden. Afhankelijk van de situatie (het werk dat gedaan moet worden) zal een combinatie van bovenstaande aspecten tot een effectief resultaat leiden.

De taak- en relatieaspecten kunnen gecombineerd worden tot vier hoofdgroepen; de vier stijlen van leidinggeven. Elk van deze stijlen hoort bij een bepaald competentieniveau van de medewerker. In het volgende deel ga ik de stijlen van leidinggeven en de verschillende competentieniveaus bespreken, maar eerst leg ik het model van Hersey en Blanchard uit.

4.1 MODEL SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN



Kwadrant 1 (veel sturing en weinig ondersteuning)

De stijl die bij dit kwadrant hoort is het **instrueren**: specifieke instructies geven en nauwlettend toezicht houden.

Kwadrant 2 (veel sturing en veel ondersteuning)

De stijl die bij dit kwadrant hoort is het **argumenteren**: beslissingen uitleggen en gelegenheid geven voor verduidelijking.

Kwadrant 3 (weinig sturing en veel ondersteuning)

De stijl die bij dit kwadrant hoort is het **motiveren**: ideeën uitwisselen en de besluitvorming vergemakkelijken.

Kwadrant 4 (weinig sturing en weinig ondersteuning)

De stijl die bij dit kwadrant hoort is het **delegeren**: de verantwoordelijkheid voor besluitvorming en uitvoering overdragen.

Bij de vier stijlen van leidinggeven passen de volgende stijlen van besluitvorming:

- S1 Leidinggevende neemt de beslissing.
- S2 Leidinggevende neemt de beslissing na inspraak en /of uitleg.
- S3 Leidinggevende en medewerker nemen de beslissing samen of de medewerker neemt de beslissing na aanmoediging van de leidinggevende.
- S4 Medewerker neemt de beslissing.

De curve die door de vier kwadranten loopt, symboliseert de ontwikkeling die de medewerker ondergaat. Als deze rechtsonder, in het vak S1, begint en eindigt in het vak linksonder, S4, dan spreken we van een *oplopende competentie*. Wanneer de ontwikkeling van de medewerker daarentegen de andere kant op gaat, van S4 naar S1, dan spreken we van een *teruglopende competentie*.

De vier stijlen van leidinggeven zijn zowel toepasbaar op alle oplopende competentieniveaus als op alle aflopende competentieniveaus.

5. COMPETENTIENIVEAUS

Het competentieniveau van een medewerker wordt bepaald door twee factoren, namelijk de bereidheid van de medewerker (motivatie en zelfvertrouwen) en de bekwaamheid van de medewerker (kennis en vaardigheden). Elke medewerker van een organisatie bezit verschillende competenties en dus vanzelfsprekend een verschillend competentieniveau.

Dit kan veranderen onder invloed van een aantal omstandigheden. Hierbij valt te denken aan: promotie, tijdgebrek, reorganisaties binnen een bedrijf, motivatieverlies, lichamelijke problemen of juist herstel enzovoorts.

Het is van essentieel belang dat je als leidinggevende de competenties van je medewerkers goed inschat. Op die manier kun je op de meest optimale manier inspelen op de situatie en op de medewerker. Naast het inschatten van het competentieniveau van één medewerker, kan het ook nodig zijn het niveau van de groep als geheel in te schatten. Als de groepsleden vaak samenwerken is dit zeker van belang. Als individu kan een medewerker namelijk anders worden ingeschat dan als groepslid. Op deze manier kun je dus ontdekken of een aantal medewerkers zich op verschillende competentieniveaus bevinden.

5.1 COMPETENTIES

Competenties van medewerkers zijn de leidraad voor het bepalen welke stijl van leidinggeven het beste is. Daarom is het belangrijk dat je als leidinggevende weet hoe een competentie in elkaar steekt. Op die manier kun je namelijk de benodigde signalen beter oppikken en daar op inspelen.

Een competentieniveau bestaat uit twee factoren, te weten:

- 1 de **bekwaamheid** van de medewerker
(**kan** de medewerker het)
- 2 de **bereidheid** van de medewerker
(**wil** de medewerker het)

Bekwaamheid heeft te maken met vakinhoudelijke vermogens. Heeft de medewerker de juiste kennis, ervaring en vaardigheid in huis om een taak te kunnen volbrengen. Het gaat hier, met andere woorden, om het *kunnen*.



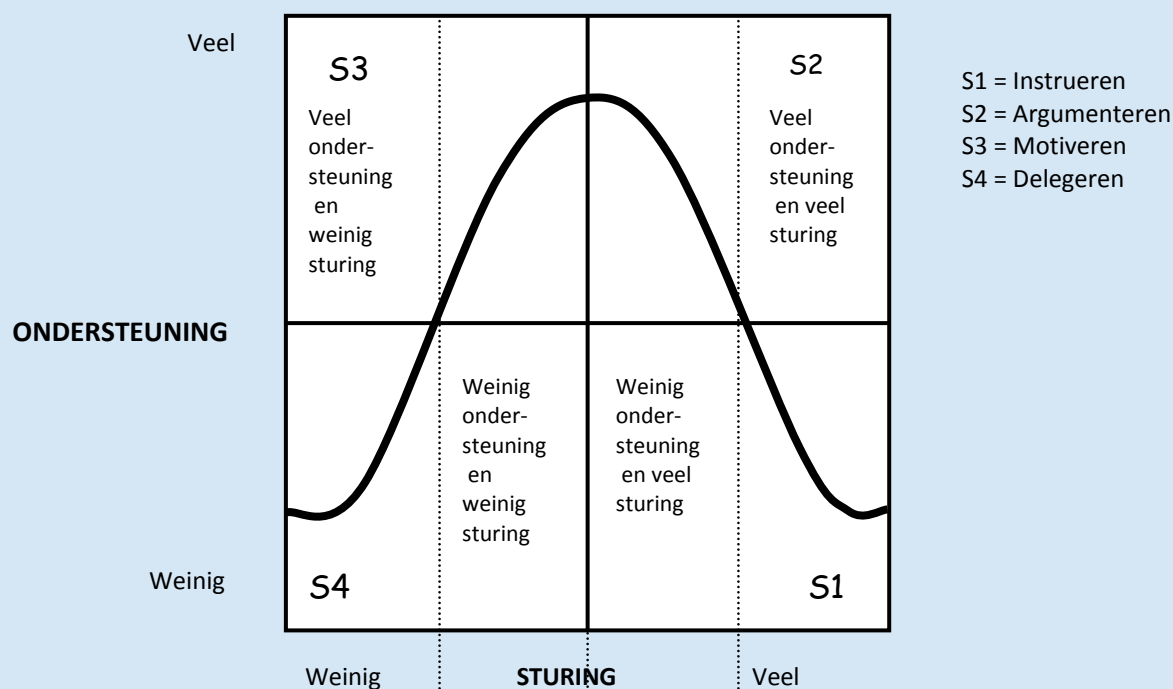
THE LEADERSHIP CORP

Bereidheid is de mate waarin een persoon of groep gemotiveerd is of zich verantwoordelijk voelt om een bepaalde taak aan te pakken. Bereidheid is de psychologische kant van competentie waarin zelfvertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel en motivatie een belangrijke rol spelen. Dit is dus het *willen*.

Het competentieniveau van de medewerker is dus de mate waarin de medewerker, afhankelijk van zijn vermogens en bereidheid, geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Het gaat in dit geval dus niet om zaken als: persoonlijkheid, leeftijd en normen en waarden, maar puur over het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden door de medewerker.

5.2 DE VERSCHILLENDE COMPETENTIENIVEAUS: C1 C2 C3 C4

Zoals ik al eerder aangegeven heb kan de competentie van een medewerker oplopend of teruglopend zijn. Zowel binnen de oplopende als de teruglopende competentieniveaus wordt ieder niveau gekoppeld aan een van de kwadranten. Zo ontstaan de vier verschillende competentieniveaus C1, C2, C3 en C4.



++	++	+-	--	bekwaamheid
++	+-	++	-+	bereidheid
C4	C3	C2	C1	

← oplopende competentie

bekwaamheid	++	+-	+-	--
bereidheid	+-	+-	--	--
	C4	C3	C2	EXIT

Gedrag isoleren

→ teruglopende competentie

Oplopend

- C1** Laag competentieniveau
De medewerker is net bij de organisatie of heeft sinds kort een nieuwe functie. Door het gebrek aan ervaring (bekwaamheid --) is hij wat onzeker (bereidheid --).
- C2** Laag tot middelmatig competentieniveau
De medewerker is inmiddels al iets langer in zijn functie en heeft dus wat ervaring (bekwaamheid +-). Hierdoor is zijn onzekerheid verdwenen en heeft hij nu veel drive en motivatie (bereidheid ++).
- C3** Middelmatig tot hoog competentieniveau
De medewerker is nog wat langer in het bedrijf en weet nu precies wat hij moet doen (bekwaamheid ++). Het feit echter dat er nu van hem verwacht wordt alles zelfstandig te kunnen maakt hem soms wat onzeker of wat minder gemotiveerd aan iets te beginnen (bereidheid +-).
- C4** Hoog competentieniveau
De medewerker is nu een hele tijd binnen de organisatie in deze functie werkzaam. Hij weet precies wat er allemaal moet gebeuren en hoe dit allemaal gedaan moet worden (bekwaamheid ++). Hij is gemotiveerd en heeft veel zelfvertrouwen (bereidheid ++).

Teruglopend

- C4** Middelmatig tot hoog competentieniveau
De medewerker is al vele jaren werkzaam bij het bedrijf en was tot nu toe heel bekwaam en heel gemotiveerd. Sinds kort is zijn motivatie echter aan het afnemen. Er wringt iets. (bekwaamheid ++ en bereidheid +-)
- C3** Laag tot middelmatig competentieniveau
De medewerker raakt door omstandigheden nog meer motivatie kwijt en nu begint zijn werk er ook langzaam onder te lijden. Hij doet zijn werk nog wel, maar niet meer van harte. (bekwaamheid +- en bereidheid +-)
- C2** Laag competentieniveau
De medewerker raakt nu echt gedemotiveerd waardoor zijn werk er onder lijdt. Hij werkt slordig en onnauwkeurig en zou veel beter moeten en kunnen presteren. (bekwaamheid +- en bereidheid --)



THE LEADERSHIP CORP

C1 EXIT, GEDRAG ISOLEREN

De medewerker heeft het stadium bereikt waarin het hem allemaal niets meer interesseert. Hij is nu een gevaar geworden voor het team waar hij in werkt. Daarom moet hij zo snel mogelijk worden verwijderd of zijn competentieniveau moet heel snel verbeteren.

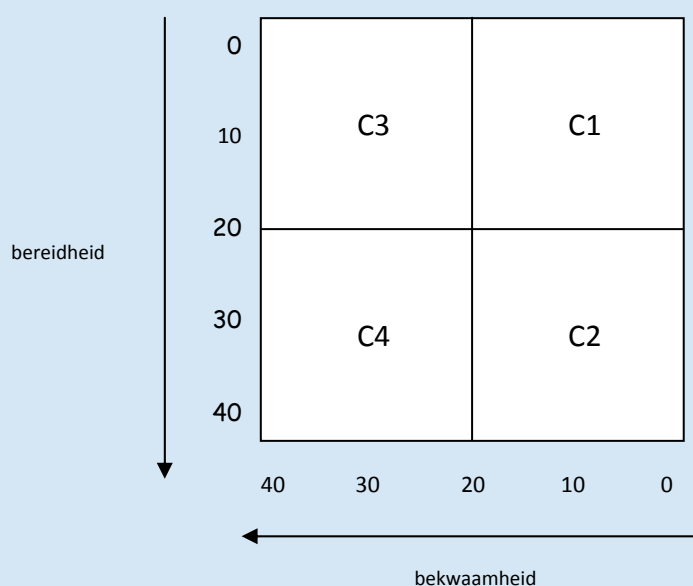
5.3 COMPETENTIENIVEAU VAN MEDEWERKERS BEPALEN

Er zijn verschillende manieren om het competentieniveau van een medewerker in te schatten. Een van de manieren is de volgende waarin je als leidinggevende een medewerker of een team voor bekwaamheid en bereidheid beoordeelt op 5 punten:

<i>Bekwaamheid</i>	
In welke mate heeft de medewerker:	In het In zeer geheel niet grote mate
1. De voor de taak relevante ervaring.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
2. De voor de taak benodigde vakkennis.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
3. Het vermogen problemen op te lossen.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
4. Het vermogen zelf de prestatienormen te bewaken.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
5. Het vermogen tijd efficiënt in te delen.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Totaalscore bekwaamheid:	 punten

<i>Bereidheid</i>	
In welke mate heeft de medewerker:	In het geheel niet In zeer grote mate
1. De behoefte om verantwoordelijkheid te dragen m.b.t. deze taak.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
2. De behoefte om deze taak beter en efficiënter te verrichten.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
3. Doorzettingsvermogen in de uitvoering van deze taak.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
4. Plezier in het uitvoeren van deze taak.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
5. De behoefte om zelfstandig aan deze taak te werken.	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Totaalscore bereidheid:	 punten

Uit deze test komt vervolgens dus een bepaalde score voor zowel de bekwaamheid als de bereidheid. Om nu te weten in welk competentievelde de medewerker of het team valt vul je de behaalde scores in het hiernavolgende diagram.



6. DE VERSCHILLENDE STIJLEN VAN LEIDINGGEVEN

In de voorgaande paragrafen heb ik al een aantal keer verteld dat de verschillende competentieniveaus van de medewerkers elk aan een kwadrant zijn gekoppeld om zo altijd de meest optimale stijl van leidinggeven in te zetten. De stijlen S1 tot en met S4 behoren daarbij natuurlijk bij de respectievelijke kwadranten 1 tot en met 4.

S1 Instrueren

Deze stijl wordt gekenmerkt door het geven van specifieke instructies en het strikt houden van toezicht op de prestaties van de medewerker. Instrueren wordt ingezet wanneer de medewerker een laag competentieniveau heeft. Het is nu noodzakelijk om te sturen, want de medewerker is niet bekwaam. Ondersteunend gedrag moet niet te veel worden toegepast omdat dit verkeerd kan worden uitgelegd als toegeeflijkheid, slapheid of het belonen van onvoldoende prestaties.

S2 Argumenteren

Deze stijl wordt gekenmerkt door het geven van argumenten, het toelichten van de besluiten, en het geven van ruimte voor het stellen van vragen. Argumenteren wordt ingezet wanneer een medewerker een middelmatig competentieniveau heeft. Sturing en richtlijnen zijn nog steeds noodzakelijk voor de medewerker omdat hij nog onbekwaam is. Omdat hij wel gemotiveerd is hoeft je als leidinggevende alleen duidelijk te maken waarom hij de opdracht moet uitvoeren, zodat hij er achter staat.

S3 Motiveren

Deze stijl wordt gekenmerkt door het opperen van ideeën en het stimuleren en helpen van de medewerker om zelf besluiten te nemen. Het stellen van open vragen, doorvragen op ideeën van de medewerker en empathisch luisteren zijn de belangrijkste middelen om dit toe te passen. Motiveren wordt ingezet wanneer een medewerker een vrij hoog competentieniveau heeft. Hij is in staat om zelf besluiten te nemen want hij is bekwaam genoeg. Alleen is hij te onzeker om het uit zichzelf te doen.

S4 Delegeren

Deze stijl wordt gekenmerkt door het overdragen van verantwoordelijkheid voor het nemen en uitvoeren van besluiten. Delegeren wordt ingezet wanneer een medewerker een hoog competentieniveau heeft. Hij is bekwaam en bereid om de gekregen verantwoordelijkheden aan te kunnen.

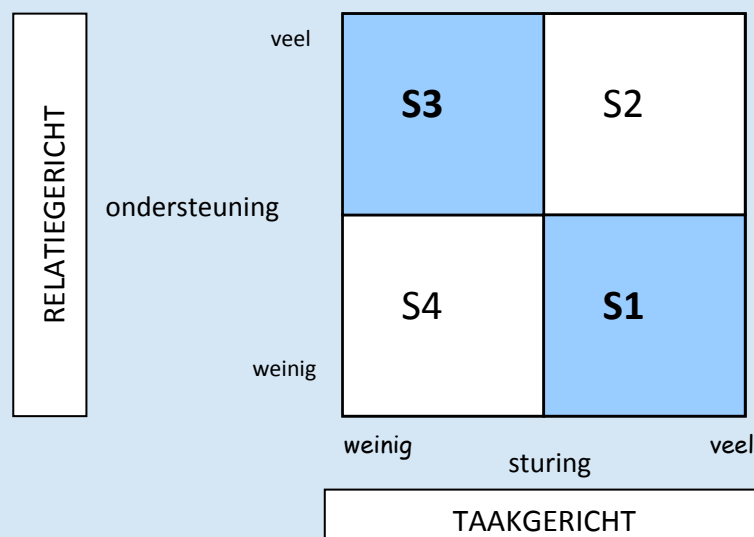
6.1 STIJLVARIATIE

In de praktijk blijkt dat de meeste mensen een uitgesproken voorkeur hebben voor een bepaalde stijl, die ze dan ook in de meeste gevallen zullen toepassen. Naarmate de flexibiliteit van een leidinggevende echter groter is kan er makkelijker over worden geschakeld van deze voorkeursstijl naar een optimalere stijl of stijlvariatie. Stijlvariatie houdt in dat je als leidinggevende twee stijlen combineert. Door het variëren van stijl creëer je het vermogen om de effectiviteit van een situatie of een medewerker te verhogen.

Elke variatie bestaat uit een combinatie van twee stijlen die samen een profiel vormen. In totaal zijn er dus zes profielen. Hieronder ga ik deze alle zes bespreken, waarbij ik ook kort bij ieder profiel de sterktes en zwaktes aanhaal.

6.2 STIJLPROFIELEN

Profiel S1 - S3

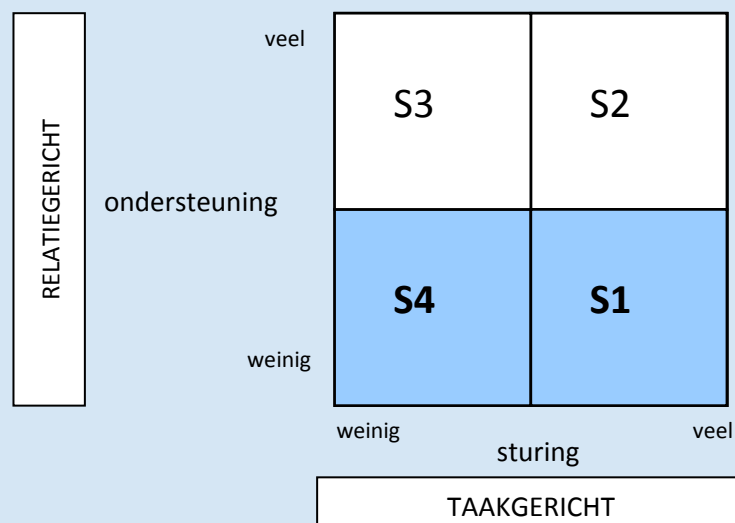


Leidinggevend met stijlprofiel 1-3 bekijken over het algemeen hun medewerkers alleen met een positief of een negatief vooroordeel. Toen dit stijlprofiel namelijk nader onderzocht werd, bleek dat deze leiders over hun medewerkers praatten als *goeden en slechten* of als *vóór mij en tegen mij*.

Medewerkers zagen hun leiders als 'etikettenplakkers', die zeer ondersteunend waren (S3) naar diegenen die in hun ogen 'aan hun kant stonden', maar scherp toezicht hielden, dwingend en zelfs bestraffend waren (S1) naar de medewerkers die in hun ogen 'tegen hen' waren. Deze leidinggevende is vaak effectief wanneer hij met lage, of met matig tot hoge competentieniveaus werkt.

Een probleem met deze stijl is dat de leidinggegenden die hem hanteren vaak weinig doen aan ontwikkeling van de capaciteiten van de mensen die hen niet aanstaan. Ze houden ze in een staat van incompetentie door bij hen steeds terug te vallen op S1. Dit soort leidinggegenden schijnt niet de ruimte te geven om de medewerkers via delegeren volledig te ontplooiën.

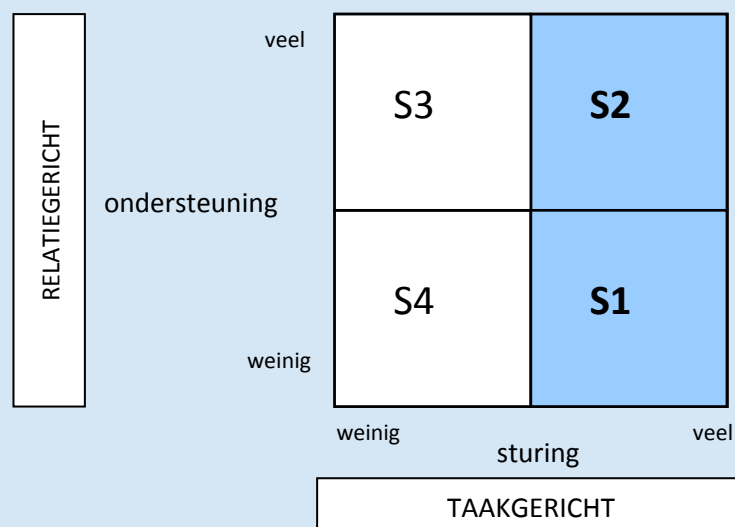
Profiel S1 - S4



Leidinggegenden die voornamelijk acties kiezen in kwadrant 1 en kwadrant 4, vertonen overeenkomst met het profiel S1 – S3. In plaats van te beoordelen of mensen goed of slecht zijn op grond van hun persoonlijke affiniteit voor hen, is bij deze leidinggegenden *competentie* het beoordelingscriterium. Hun stijl is of instrueren of delegeren. Een leidinggevende met deze stijl is effectief in het ingrijpen bij crises.

Dit soort leidinggegenden is heel goed in staat om disciplinaire maatregelen te treffen. Ook dit stijlprofiel mist net als het profiel S1 – S3, de ontwikkelingsvaardigheid om mensen van lage competentieniveaus naar hogere competentieniveaus te brengen.

Profiel S1 – S2

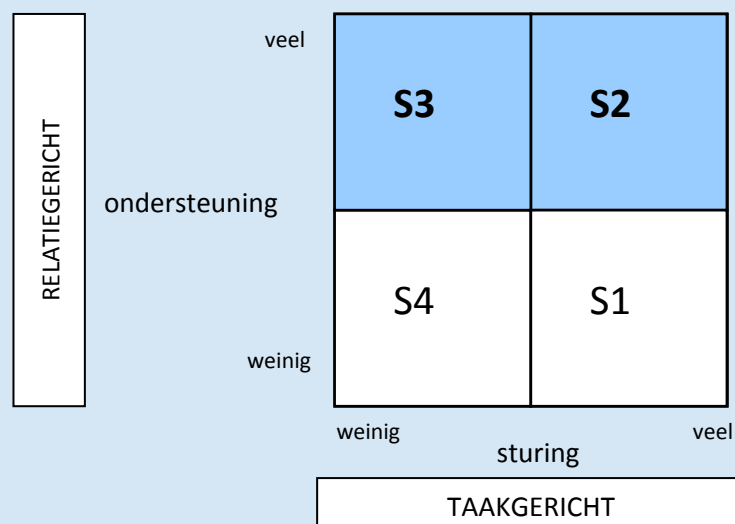


Leidinggevers die hun acties voornamelijk in kwadrant 1 en 2 kiezen, zijn meestal in staat om naar believen meer of minder relatiegericht (ondersteunend) gedrag te vertonen, maar voelen zich vaak alleen op hun gemak als zij aanwijzingen kunnen geven en structureren.

Dit stijlprofiel is vaak kenmerkend voor technici die leiding zijn gaan geven aan andere technici, maar vaak met tegenzin hun eigen technische werkzaamheden moeten opgeven; verkopers die verkoopleiders zijn geworden, maar het nog steeds leuk vinden om zelf te verkopen; onderwijskrachten die een bestuurlijke functie hebben gekregen, maar het niet kunnen laten om zich met het doen en laten van de leerlingen bezig te houden.

Stijlprofiel S1 - S2 is meestal effectief bij lage tot matige competentieniveaus. Het is vaak een uiterst effectieve stijl voor mensen die zich bezighouden met fabricage en productie, waar managers onder echte productiedruk staan en ook voor leiders in crisissituaties waar tijd uiterst krap is.

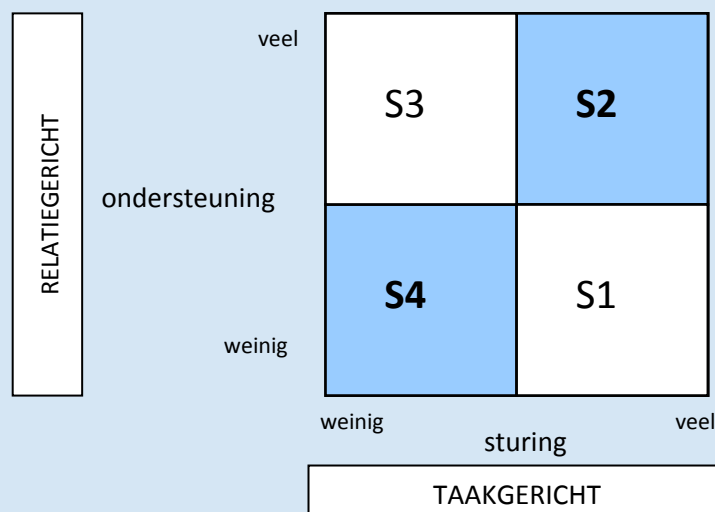
Profiel S2 – S3



Leidinggevers die de meeste van hun acties in de kwadranten 2 en 3 kiezen, doen het vaak goed bij mensen van middelmatige competentie, maar vinden het moeilijk om met disciplineproblemen en incompetente werkgroepen om te gaan. Deze leidinggevers vinden het ook moeilijk om te delegeren aan competente mensen, waardoor dezen zich niet maximaal kunnen ontwikkelen.

Stijl 1 en 4 zijn voor deze leidinggevers riskante stijlen omdat ze, wanneer ze onjuist worden toegepast, kunnen leiden tot een crisissituatie. Hoewel de stijlen 1 en 4 riskante stijlen zijn, moet een leidinggever de mogelijkheden van de rol als leidinggever bereid zijn risico's te nemen en deze stijlen gebruiken wanneer de situatie dat vereist.

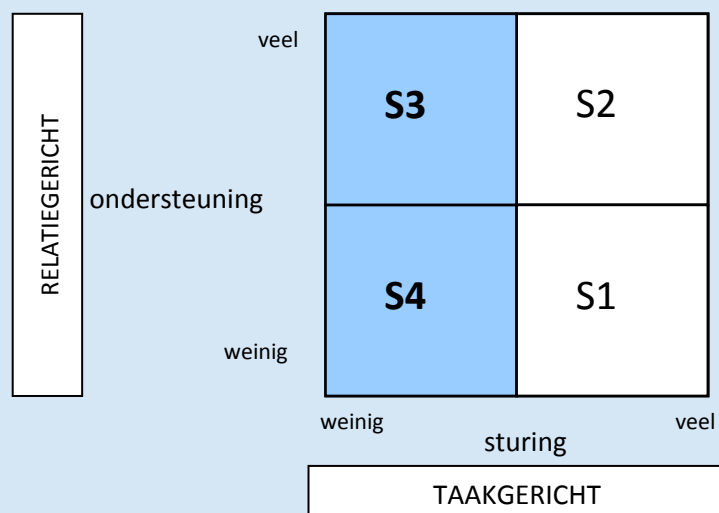
Profiel S2 – S4



Leidinggevendenden die hun acties voornamelijk in kwadrant 2 en 4 kiezen hebben meestal stijl 2 als primaire stijl en stijl 4 als secundaire stijl. Deze stijl schijnt kenmerkend te zijn voor managers die zich niet zeker voelen, tenzij ze veel sturing kunnen uitoefenen en tegelijkertijd een persoonlijke relatie kunnen opbouwen met mensen in een werksituatie. Deze relatie wordt gekenmerkt door tweerichtingscommunicatie en socio-emotionele ondersteuning (veel relatiegericht gedrag).

De reden dat managers met stijlprofiel S2 - S4 er vaak niet in slagen om te delegeren, is dat ze in het algemeen van stijl 2 tot stijl 4 overgaan, zonder stijl 3 te doorlopen. In plaats van van stijl 2 op stijl 4 over te gaan, moeten managers met deze stijl, als ze tenminste effectief willen zijn in het delegeren, leren om van argumenteren (S2), via motiveren (S3), naar delegeren (S4) te gaan.

Profiel S3 – S4



Leidinggevend en die de meeste acties in kwadrant 3 en 4 kiezen, zijn vaak in staat naar gelieven meer of minder socio-emotionele ondersteuning te geven of relatiegericht gedrag te vertonen. Echter zij voelen zich niet op hun gemak, wanneer ze structuur moeten aanbrengen of mensen moeten sturen. Dit stijlprofiel schept dan ook problemen bij mensen van wie het competentieniveau afneemt en voor wie ingrijpen wegens teruglopende prestaties noodzakelijk is. Of bij onervaren mensen, die meer instructie nodig hebben tijdens de beginfase van de ontwikkelingscyclus.

Stijlprofiel S3 - S4 is karakteristiek voor bepaalde typen personen of groepen. Het is vaak representatief voor zeer effectieve topmanagers in organisaties waar ze een volwassen en competente staf hebben, die weinig sturing vanuit de top nodig heeft.

6.3 DE DO'S EN DONT'S VAN COMMUNICEREN BIJ S1 S2 S3 S4

S1 (instrueren)

Deze stijl is het **meest geschikt** als:

- De ander duidelijk gemaakt moet worden wat van hem verwacht wordt.
- Het essentieel is om duidelijke voorwaarden te stellen.
- De chef daadwerkelijk sancties toe kan passen.
- De ander meer behoefte heeft aan duidelijkheid.

Deze stijl is **niet bruikbaar** als:

- De ander sterke behoefte aan onafhankelijkheid heeft.
- De ander gemotiveerd moet worden.
- Je geen sancties toe kan passen.

Bij het gebruik van deze communicatiestijl is **belangrijk** dat:

- De taak, het werk dat gedaan moet worden, belangrijker is dan de relatie met de medewerker.

Voorwaarde bij het gebruik van deze stijl:

- Je moet goed weten wat je wil.
- Niet te vaak toepassen.

Risico bij het gebruik van deze stijl:

- Oppassen voor te veel negatieve oordelen en sancties, positieve oordelen en consequenties werken meestal beter.

S2 (argumenteren)

Deze stijl is het **meest geschikt** als:

- De ander jouw vakkundigheid respecteert.
- De ander je als persoon respecteert en vertrouwt.
- De ander een grote mate van bereidheid heeft (motivatie en zelfvertrouwen).
- Je op zakelijke manier de informatie over kunt brengen.

Bij het gebruik van deze communicatiestijl is **belangrijk** dat:

- De gebruikte argumenten zijn gebaseerd op logica, redelijkheid en feitelijkheid.



THE LEADERSHIP CORP

Voorwaarde bij het gebruik van deze stijl:

- Je moet kennis van zaken hebben.
- Je moet feiten en meningen kunnen onderscheiden.

Risico bij het gebruik van deze stijl:

- Oppassen dat je de ander niet te veel gaat vertellen hoe en wat maar dat je hem moet overtuigen zodat hij het zelf kan doen.

S3 (motiveren)

Deze stijl is het **meest geschikt** als:

- Je het belangrijk vindt de ideeën, mening of gevoelens van de ander te achterhalen of te kennen.
- Je open staat voor andere suggesties of aanvullingen.
- De ander boos of geëmotioneerd is.
- De ander achter een plan of uitkomst van een gesprek moet staan.

Deze stijl is **niet bruikbaar** als:

- De situatie om snelle actie vraagt.
- De ander wil weten waar hij aan toe is.
- De ander liever een concrete opdracht wil hebben.

Bij het gebruik van deze communicatiestijl is **belangrijk** dat:

- Je de ideeën, meningen en gevoelens van de ander waardevol vindt. Het luisteren daarnaar leidt tot goede samenwerking.

Voorwaarde bij het gebruik van deze stijl:

- De ander moet een goede kennis van zaken hebben.
- Jij moet open staan voor andere meningen.

Risico bij het gebruik van deze stijl:

- Door te letten op jouw houding en andere non-verbale signalen kan de ander, als er een verschil in woorden en houding is, gaan twijfelen aan jouw oprechtheid.



THE LEADERSHIP CORP

S4 (delegeren)

Deze stijl is het **meest effectief** als:

- Het belangrijk is de ander te motiveren.
- Energie en enthousiasme van de ander belangrijker zijn dan het uitvoeren van specifieke taken of acties.
- De ander zowel kennis als vaardigheden bezit.
- Jij bepaalde werkzaamheden kunt uitbesteden aan een ander.

Deze stijl is **niet bruikbaar** als:

- De anderen zich bedreigd voelen.
- De situatie om concrete en snelle beslissingen vraagt.
- De anderen niet voldoende ruimte hebben gekregen om negatieve gevoelens weer te geven.

Bij het gebruik van deze communicatiestijl is **belangrijk** dat:

- Wat jij wil, door samenwerken bereikt moet kunnen worden.

Voorwaarde bij het gebruik van deze stijl:

- Je moet weten wat je wil, er zelf in geloven, echt 'warm lopen' voor het plan of idee.

Risico bij het gebruik van deze stijl:

- Het bouwen van luchtkastelen.
- Niet plotseling een andere weg inslaan.



THE LEADERSHIP CORP

7. LITERATUURLIJST

Drs. H. Lange – *Motivatatie in organisaties*, ISBN 902671554

Henry Mintzberg – *De taak en de stijl van de manager*, ISBN 90-5261734

John Whitmore – *Succesvol coachen*, ISBN 9024416524

Kenneth Blanchard – *De one minute manager en de apenrots*, ISBN 9020419846

Loek Wijchers – *Leidinggeven kun je leren*, ISBN 90-14040989

Robert K. Greenleaf – *De leider als dienaar*, ISBN 90-52611874

Anne Bruce – *Werknemers motiveren*, ISBN 0-916990214

Robert Quinn – *Handboek managementvaardigheden*, ISBN 9052611947

Dr. Paul Hersey – *Situationeel leiding geven*, ISBN 90-25403751



THE LEADERSHIP CORP

8. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



THE LEADERSHIP CORP



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

St. Gerardusplein 26 – 33 • 5644 NG Eindhoven • Postbus 188 • 5600 AD Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl