

Situationeel leidinggeven

Inleiding

Welke leiderschapsstijl is nu het meest effectief bij welk type medewerker?

Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. De kern van het model van situationeel leiderschap is dat de leidinggevende per taak bekijkt hoe men een medewerker het meest effectief kan aansturen. Bij effectief leiderschap is de leiderschapsstijl dus situationeel bepaald, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau dat een medewerker voor een bepaalde taak heeft.

Het model heeft twee dimensies: *taakgericht* en *relatiegericht* gedrag van de manager:

1. Kenmerkend voor taakgericht of sturend leiderschap is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt de doelen en doelstellingen vast, plant en organiseert het werk, geeft prioriteiten aan, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden, hoe controle en evaluaties plaatsvinden en houdt nauwgezet toezicht op de voortgang. Deze stijl zal door veel medewerkers als éénrichting en autoritair worden ervaren.
2. Bij relatiegericht of ondersteunend leiderschap ligt het accent op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan, bevestigt, prijst, luistert actief, vraagt om suggesties en ideeën, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk, moedigt teamwork aan en durft zich kwetsbaar op te stellen. Deze meer participatieve stijl kenmerkt zich door twéérichting communicatie.

Ontwikkelingsniveau medewerker

Om effectief leiding te geven moet men de stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker - een beginner stuur je immers anders aan dan een ervaren kracht. Vertrekpunt daarbij is het ontwikkelingsniveau van de medewerker per taak van waaruit de leidinggevende een passende stijl van leidinggeven kiest.

Om dit ontwikkelingsniveau vast te stellen kan de leidinggevende zich de volgende vragen stellen:

- Wat is bij deze medewerker zijn specifieke doel of taak?
- Hoe goed of sterk zijn de getoonde taakrelevantie kennis en vaardigheden?
- Hoe goed of sterk zijn de algemeen ondersteunende vaardigheden?
- Hoe gemotiveerd, geïnteresseerd of enthousiast is deze medewerker voor dit doel of deze taak?
- Hoe overtuigend of zelfverzekerd is de medewerker voor dit doel of deze taak?

Het gaat er dus niet om welke stijl als leidinggevende jij prefereert, het gaat erom welke stijl de medewerker nodig heeft om goede prestaties te leveren. Vanuit deze redenering gezien, schuilt er dan ook niets onrechtvaardigs in het verschillend behandelen van medewerkers

Taakvolwassenheid

Uitgangspunt bij leidinggeven is de medewerker en de door de medewerker uit te voeren taak. Daarbij geldt de volgende redenering. Voor een medewerker is de mate van bekwaamheid (kennis, vaardigheid, ervaring) in zijn werk niet in zijn algemeenheid aan te geven. Ze kan alleen per taak worden aangegeven. Iemand kan dus op een van zijn kerntaken bijzonder

taakvolwassen zijn, dat wil zeggen hij kan deze taak volledig zelfstandig afhandelen en inschatten wat de (on)mogelijkheden zijn. terwijl op een andere taak deze medewerker niet goed weet hoe hij dient te handelen om deze taak goed uitgevoerd te krijgen. In het gedrag van de medewerker speelt naast de mate van bekwaamheid, zijn bereidheid (houding, zelfvertrouwen en motivatie) een even grote rol. Voor sommige taken zal hij zich bijvoorbeeld voldoende bekwaam of toegerust voelen, voor andere kan hij twijfelen aan zijn kunnen...

Je zou dus per taak aan kunnen geven in hoeverre iemand bekwaam is en in hoeverre deze persoon de bereidheid heeft om deze taak goed uit te voeren. Er ontstaat op die manier een willen / kunnen matrix met 4 niveaus van taakvolwassenheid (T 1 t/m 4.) De combinatie geeft een score op de taakbekwaamheid en geeft een indicatie op welke manier deze persoon te 'managen'.

Hierin spelen dus 2 criteria een belangrijke rol:

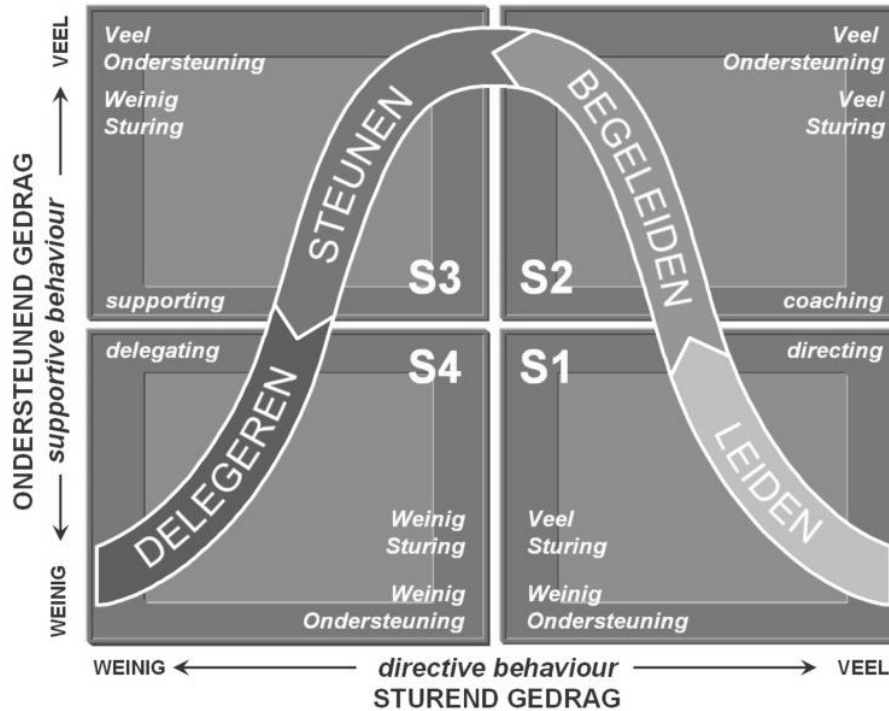
- *Willen* (de bereidheid om een taak te vervullen, gaat over zelfvertrouwen, toewijding en motivatie)
- *Kunnen* (de bekwaamheid om een taak te vervullen, gaat over kennis, ervaring en vaardigheid.)

Willen	+	-/+	?	+
Kunnen	-	-/+	+	+
Taakvolwassen	T1	T2	T3	T4

Medewerkers hebben bij wisselende taken wisselende bereidheid en bekwaamheid. Deze maken in de tijd een bepaalde ontwikkeling door. Daarom is het flexibel kunnen hanteren van verschillende leiderschapsstijlen een voorwaarde voor effectief management.

Vier verschillende leiderschapsstijlen

Afhankelijk of de medewerker de uit te voeren taak kan en wil uitvoeren is een van onderstaande stijlen van leidinggeven meer zinvol en effectief dan de ander. Een stijl is in de ene situatie dus effectiever dan in een andere. De mate van taakvolwassenheid bepaalt de keuze per taak voor de meest effectieve leiderschapsstijl.



Stijl 1. Leiden

- Hoort bij taakvolwassenheid 1: "Ik wil graag maar kan het niet.", dus lage competentie maar hoge betrokkenheid.
- Deze wijze van leidinggeven is effectief bij nieuwe medewerkers of medewerkers die een nieuwe taak erbij krijgen waarbij men niet goed weet wat er moet gebeuren en er ook onzekerheid is over hoe het te doen
- Deze stijl wordt ook aangeduid als *management by prescription*. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering. Er hoeft niet veel op relatie gewerkt te worden want als het goed is, is medewerker gemotiveerd
- Een valkuil is dat de leidinggevende autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.
- Heb je het als leidinggevende zelf te druk? Geef een van meest ervaren medewerkers de taak om de ander in te werken of te begeleiden. De begeleiding wordt dan delegeert aan een medewerker die dan de ander instrueert. Ervaren medewerkers vinden het vaak erg leuk om collega's bij te staan. Bovendien krijgen ze weer eens vragen over het werk waaraan ze nooit gedacht hebben.
- Deze stijl is ineffectief wanneer de medewerker wel weet wat er van hem wordt verwacht en dit ook al eerdere malen heeft laten zien dit te kunnen. Door dan op een stijl 1 te worden gestuurd werkt demotiverend.

Stijl 2. Begeleiden (coachen)

- Hoort bij taakvolwassenheid 2: "Ik kan het nog niet goed en ik weet ook niet of ik het wel leuk vind." Dus matige competentie en zwakke betrokkenheid
- De medewerker heeft nu enige bekwaamheid opgebouwd, maar is weinig gemotiveerd en/of enigszins onzeker de taak uit te voeren (een nieuwe medewerker die na een voortvarende start de eerste negatieve ervaringen opdoet bij een zelfstandige taakuitvoering, er komt meer op hem af dan verwacht).
- De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken,

complimenteren en stimuleren. Wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en zo nodig gecontroleerd. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als *resultaatgericht management*.

- De medewerker wordt gevraagd meer durf en initiatief te tonen en de manager steunt de vorderingen op dit gebied. Deze stijl is effectief wanneer de medewerker nog niet helemaal zelfstandig de gehele taak overziet en uitvoert en/of wanneer duidelijk wordt dat de medewerker zelf onzeker is over het al dan niet goed uitvoeren van de taak.
- Naast het aandacht geven aan de taakinhoudelijke is het hier van belang om ook aan de relatie te werken zodat de medewerker zich gesteund voelt en met vertrouwen aan de slag gaat.
- Deze stijl wordt ineffectief wanneer de medewerker vol vertrouwen en zelfstandig de taak kan uitoefenen en bij manipuleren: wel vragen naar de inbreng van de ander, maar er niets mee doen. Een valkuil is verder dat de leidinggevende overkomt als therapeut.

Stijl 3. Steunen

- Hoort bij taakvolwassenheid 3 "Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin." Dus hoge competentie en wisselende betrokkenheid
- De medewerker beschikt nu over voldoende kennis en kunde (bekwaamheid), maar aarzelt soms bij onverwachte problemen in de taakuitvoering of bij gebrek aan klankbord van zijn leidinggevende; dat wil zeggen er schort zo nu en dan iets aan de bereidheid. Het is van belang om te onderzoeken wat er aan de hand is en wat er nodig is om deze medewerker weer goed op weg te helpen. De manager geeft daarbij leiding door vooral aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning en tijd te nemen om in gesprek te gaan over het achterliggende probleem.
- Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Deze stijl wordt ook wel *organisch management* genoemd.
- Deze stijl wordt ineffectief wanneer de leidinggevende erg op de taak gaan drukken; alleen aangeven hoe het moet heeft een averechts effect. Een valkuil is verder dat de manager de medewerker gaat betuttelen.

Stijl 4. Delegeren

- Hoort bij taakvolwassenheid 4: "Daar hoef je niet naar om te kijken." Dus hoge competentie en hoge betrokkenheid
- De medewerker manifesteert zich als zelfsturende professional, is bekwaam en bereid de betrokken taak uit te voeren.
- Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerker, die is zelf verantwoordelijk en krijgt dan ook de nodige bevoegdheden. Deze stijl staat ook bekend als *management by exception*.
- Het gaat dan ook altijd om taken die bij de manager horen en die hij doorgeeft aan de medewerker. Dit betekent dat de manager moet leren loslaten maar wel op de hoogte blijft van de voortgang. Het doel wat de medewerker moet behalen is helder bepaald, de weg ernaartoe is vrij ter invulling van de medewerker. Hoe de voortgang wordt bewaakt dient te worden afgesproken, bijvoorbeeld tijdens bila's of wanneer mijlpalen zijn bereikt of wanneer de medewerker behoefte voelt overleg te hebben.
- Een valkuil is, dat de manager bij deze medewerker ook bij andere taken dezelfde stijl hanteert. De leidinggevende loopt hierbij de kans te vervallen in een niet-effectieve laissez-faire stijl. Het risico is dat de medewerker dan alsnog bij die taken faalt, omdat hij zich verwaarloosd voelt.

De verkeerde stijl?

Wanneer de manager de verkeerde stijl hanteert, kan dat tot negatieve effecten leiden. Moeilijke taken zonder de noodzakelijke begeleiding leiden bij onervaren krachten bijvoorbeeld gemakkelijk tot frustratie en demotivatie. Een te taakgerichte aanpak is voor een ervaren kracht ook zeer frustrerend. Bekwaam? Bereid? Of geen van beiden? Hoe kom je eigenlijk erachter of een medewerker bekwaam en/of bereid is?

Bekwaamheid

De bekwaamheid van een medewerker gaat over de mate waarin de medewerker de taak beheerst:

- Heeft de medewerker de juiste competenties, kennis en vaardigheden?
- Is er voldoende aandacht aan training of opleiding besteed?
- Heeft de medewerker de kans gehad te oefenen met de taak?
- Is de medewerker al eerder begeleid bij de taak?

Vaak lijkt de vraag naar bekwaamheid gemakkelijk te beantwoorden. Iemand die slecht presteert, kan echter ook onder de maat functioneren door demotivatie!

Bereidheid

De bereidheid van een medewerker heeft vaak te maken met de motivatie van een medewerker. Veel zaken kunnen de betrokkenheid of bereidheid in de weg staan:

- Gebrek aan motivatie, bijvoorbeeld doordat de medewerker geen mogelijkheden heeft om zelf de manier te bepalen waarop de taak kan worden uitgevoerd.
- Privéproblemen, concentratieproblemen of stress.
- Gebrek aan zelfvertrouwen.
- Te weinig zicht op het belang van de taak: de medewerker ziet het nut er niet van in of kent het proces niet goed genoeg. De medewerker heeft te weinig sociale contacten (op het werk). In welke mate is de medewerker overtuigd van de mogelijkheid de taak goed uit te voeren zonder toezicht?

De ideale situatie

Elke manager heeft een functie in het ontwikkelen van de medewerker. met andere woorden: de manager loodst de medewerker eigenlijk door alle fasen heen totdat in de ideale situatie de medewerker volgens stijl 4 kan worden 'gemanaged'.