



MISSIONMATTERS

Managen op taakvolwassenheid

Situationeel Leiderschap in 4 leiderschapsstijlen

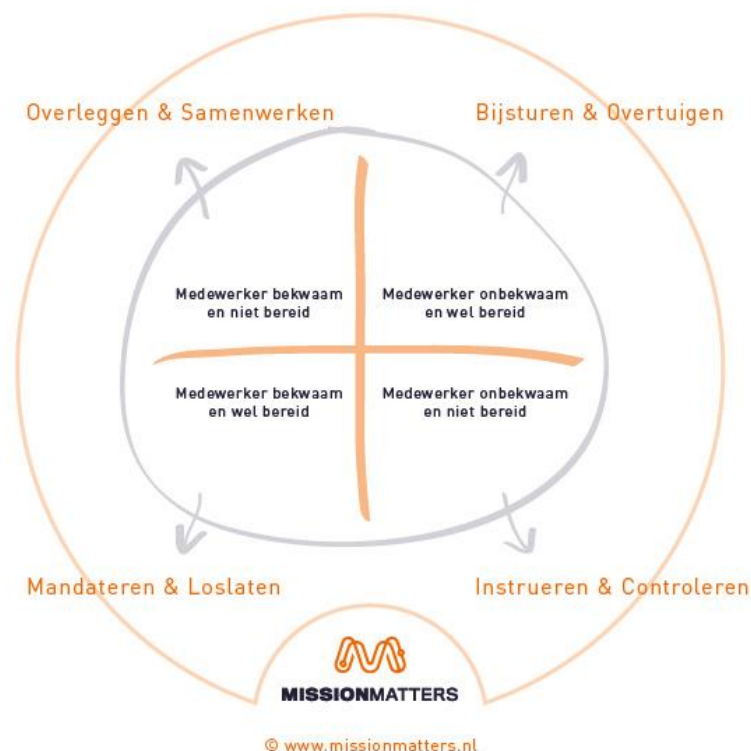
Wat is een leiderschapsstijl?

Een leiderschapsstijl is de manier waarop een leidinggevende een taak invult. Hierbij staat de vraag centraal hoe de leider denkt om de medewerkers in het team zo positief mogelijk te kunnen beïnvloeden, en hierdoor de organisatiedoelen te behalen. Er bestaan verschillende indelingen in leiderschapsstijlen of managementstijlen. Dit model is situationeel leiderschap van Hersey & Blanchard.

4 manieren van managen op taakvolwassenheid

Een medewerker is taakvolwassen wanneer hij of zij de kennis, het vertrouwen, de ervaring en de motivatie heeft om taken over te nemen van de leidinggevende. Je kiest ervoor de eindverantwoordelijkheid voor taken en resultaten over te dragen. Hierover later meer..

De medewerker staat centraal bij de stijl die je kiest. Als manager is jouw effectieve stijl van leidinggeven afgestemd op de bekwaamheid (kunnen) en bereidheid (willen en durven) van je individuele medewerker. Er zijn 4 stijlen: Instrueren (1), Coachen (2), Ondersteunen (3) en Delegeren (4). Herken je je voorkeurstijl? Welke gebruik je het minst vaak?



Stijl 1 - LEIDEN: Instrueren & Controleren

Je kiest voor Instrueren & Controleren:

- Wanneer de medewerker nog onvoldoende zicht heeft op wat er van hem verwacht wordt;
- Hij/zij is nog onzeker over de taak;
- Hij/zij weinig kennis en ervaring heeft en derhalve nog weinig enthousiast is.

De rol van u als leidinggevende is sturend. Je geeft nauwkeurige instructies en opdrachten. Je schrijft voor wat de medewerker moet doen en hoe. De medewerker heeft nog weinig ruimte om de taak naar eigen inzicht uit te voeren omdat dit inzicht nog niet aanwezig is. Het doel is om de medewerker op een hoger plan te krijgen zodat hij/zij zich ontwikkelt en dit inzicht op termijn wel ontstaat. Je controleert de taakuitvoering.



Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren. Deze stijl wordt ook aangeduid als *Management by Prescription*.

Valkuilen bij Instrueren & Controleren:

- je steekt te weinig tijd in voorbereiding;
- je instructie is te globaal en onvolledig;
- je instructie gaat te snel, omdat de taken die je moet uitleggen voor jezelf routine zijn of te vanzelfsprekend;
- je toetst niet of onvoldoende of de medewerker het nu wel weet en kan;
- je stelt je eigen vakmanschap als norm en werpt daarmee een te hoge drempel op;
- Je komt autoritair over
- Je neemt de taak over, en laat de medewerker geen fouten maken waarvan deze leert.

Stijl 2 - COACHEN: Bijsturen & Overtuigen

Bijsturen & Overtuigen pas je toe als de medewerker:

- behoefte heeft aan ondersteuning;
- wel gemotiveerd is voor de taak maar nog onvoldoende bekwaam; hij/zij beheerst de taak nog onvoldoende.

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 stel je de taken nauwkeurig vast en, zo nodig, gecontroleerd.



Kenmerk voor bijsturen en overtuigen is dat er communicatie in twee richtingen is. Je coacht proactief, stelt vragen en probeert de medewerker in alle opzichten te helpen om de benodigde deskundigheid te bevorderen. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als *Result Driven Management*.

Valkuilen bij de stijl van Bijsturen & Overtuigen:

- je benoemt alleen wat fout gaat;
- je kunt je onvoldoende verplaatsen in de problemen zoals de medewerker die ervaart;
- je geeft geen of te weinig feedback op problemen m.b.t. het uit te voeren werk;
- Je controleert te weinig. Je laat matige werkkuitvoering te lang lopen zonder in te grijpen;
- je laat de medewerker met vragen en problemen in de kou staan;
- je geeft te weinig blijk van vertrouwen en steun;
- je zit er te veel 'bovenop', waardoor de medewerker moeilijk eigen initiatieven kan tonen of ontploien;
- Je gedraagt je als therapeut i.p.v. leidinggevende.

Stijl 3 - ONDERSTEUNEN: Overleggen & Samenwerken

Bij Overleggen & Samenwerken hanteer je als de medewerker:

- Weet wat er van hem wordt verwacht;
- Voldoende kennis en ervaring heeft om de taak goed uit te voeren;
- Onzeker is, niet goed durft
- de verantwoordelijkheid (nog) niet aan kan

kortom: de kennis en ervaring is wel aanwezig maar, maar er zijn omstandigheden waardoor de motivatie ontbreekt.

Je steunt, stimuleert, adviseert en geeft vertrouwen. Je spreekt hem/haar aan op deskundigheid en begeleidt bij het aanpakken van het probleem dat voorligt. Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd.

Overleggen & Samenwerken



Wat je nastreeft is dat het probleem scherp geformuleerd is, verhelderd wordt en zo mogelijk opgelost waardoor je medewerker meer zelfvertrouwen ontwikkelt om het probleem aan te pakken. Belangrijk is dat hij/zij zich door je begrepen en gerespecteerd voelt, de relatie krijgt aandacht. Deze stijl wordt ook wel *Organisch Management* genoemd.

Valkuilen bij de stijl van Overleggen & Samenwerken:

- je bent geïrriteerd omdat u wel weet dat de medewerker het kan terwijl er naar uw idee onvoldoende motivatie is;
- je luistert onvoldoende naar wat er werkelijk aan de hand is;
- je negeert het probleem of geeft er te weinig aandacht aan;
- Je helpt zonder dat de medewerker daarom vraagt (betutteling);
- je coacht te weinig en dringt je mening of oplossing op aan de medewerker.

Stijl 4 - DELEGEREN: Mandateren & Loslaten

Delegeren doe je als je medewerker taakvolwassen is om taken van je over te nemen. De medewerker heeft hiervoor:

- de kennis;
- het vertrouwen;
- de ervaring en
- de motivatie.

Delegeren is NIET: afschuiven en de medewerker aan zijn lot overlaten! Je kiest ervoor de eindverantwoordelijkheid voor taken over te dragen. Je schept daarom de voorwaarden, middelen en bevoegdheden die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht, je geeft mandaat.



Mandateren & Loslaten

De stijl van leidinggeven wordt gekenmerkt door een grote aandacht voor de zelfwerkzaamheid van je medewerker. Je laat hem vrij in zijn vakmanschap. Er is weinig directe sturing van jouw kant. Je wijst het werk aan en laat hem het verder op eigen wijze uitvoeren. De communicatie met je medewerker (over gedelegeerde taken!) is beperkt en vooral gericht op het goed overbrengen en begrijpen van informatie.

Daarbij zijn goede afspraken gemaakt over regelmatige terugkoppeling van resultaten. De bevoegdheid om binnen bepaalde werkzaamheden te beslissen draagt u expliciet over aan je medewerker. Deze stijl staat ook bekend als *Management by Exception*.

Valkuilen bij de stijl van Delegeren & Loslaten:

- Je draagt wel de verantwoordelijkheid over, maar niet de bevoegdheid;
- Je geeft de medewerker ruimere bevoegdheden dan nodig zijn voor het bereiken van de gewenste resultaten;
- Je medewerker zegt wel 'ja' tegen een gedelegeerde taak, maar hij weet niet waaraan hij/zij begint;
- Je schuift alleen onaantrekkelijke taken af;
- Je maakt in je organisatie onvoldoende duidelijk wie waarvoor bevoegd is na het delegeren;
- Je laat jouw medewerker over aan zijn/haar lot en biedt geen steun;
- Je delegeert niet de taak, maar de manier waarop je wilt dat het gedaan wordt;
- je delegeert een taak aan een medewerker in wie u geen vertrouwen hebt.

Verder lezen en bronnen:

Situationeel Leiderschap volgens Hersey & Blanchard: <https://managementmodellensite.nl/situationeel-leiderschap/>
<http://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/coachend-leidinggeven/coachend-leidinggeven-valkuilen>