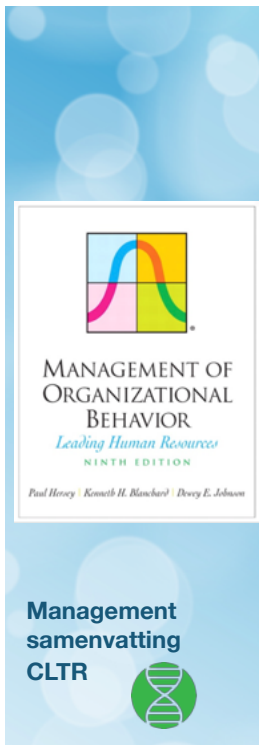


SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

Paul Hersey & Kenneth Blanchard



Inleiding

Er is de afgelopen vijftig jaar veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschapsgedrag. Onderzoekers hebben steeds gezocht naar die **eigenschappen** van leiders, die hun effectiviteit bepalen. Vastgesteld werd evenwel dat effectieve leiders weinig eigenschappen gemeenschappelijk hebben. Wat later verlegde de aandacht van de onderzoekers zich van de eigenschappen naar het **gedrag** c.q. de stijl(en) van de leidinggevers. Uit onderzoek bleek dat een bepaalde stijl van leidinggeven in de ene situatie goed werkte en in de andere niet. Daarmee verschoof de aandacht naar die **situaties** en omgevingsfactoren die kennelijk van belang zijn bij de verklaring van effectief leiderschapsgedrag. De situationele contingentie-theorieën deden daarmee hun intrede.

In de contingentie-theorieën komen een tweetal wetenschappelijke stromingen m.b.t. management en organisatie voor het eerst samen. In de eerste plaats het **Scientific Management** met zijn gerichtheid op het verbeteren van de performance via aandacht voor bedrijfsprocessen en een analytische benadering van arbeid en organisatie (Taylor, Fayol, Weber, e.a.). Daarnaast, en ook als reactie op het Scientific Management, ontstond in de jaren '30 van de vorige eeuw de **Human Relations**-beweging, die zich richt op de medewerker als mens met zijn motivatie, drijfveren, sociale behoeften, etc. (Mayo, Maslow, McGregor, e.a.). In vrijwel alle contingentie-theorieën die zich op leiderschap richten komen steeds deze twee invalshoeken naar voren, namelijk (1) gedrag van de leider dat gericht is op, in ruime zin, het **werk** zelf en (2) de aandacht voor, eveneens in ruime zin, de **persoon** van de medewerker. In deze lijn presenteren Blake & Mouton in 1964 (managerial grid model) een eerste theorie over stijlen van leiderschap.

Hersey & Blanchard

Met deze achtergrond ontwikkelden gedragswetenschapper Paul **Hersey** en management-guru Kenneth **Blanchard** in het midden van de jaren '70 van de vorige eeuw de theorie en het daarop gebaseerde model van situationeel leidinggeven. Uitgangspunt van de theorie van situationeel leidinggeven is, dat een **effectieve** leidinggevende zijn of haar stijl van leidinggeven aanpast aan de kenmerken van de situatie. Met andere woorden er is niet op voorhand één beste stijl van leidinggeven. Effectief leiderschap is **flexibel**, in die zin dat de leider zijn gedrag aanpast aan het **ontwikkelingsniveau** van de medewerker of van de groep, in relatie tot de taak of opgave die moet worden verricht.

De omschrijving van **leiderschapsgedrag** door Hersey & Blanchard: er is sprake van leiderschapsgedrag als iemand in een bepaalde situatie invloed wil uitoefenen op het gedrag van een ander (of anderen) in door hem gewenste richting.

Dit gedrag is **succesvol**, wanneer het gedrag van de leider tot gevolg heeft dat de medewerkers 'gehoorzamen'. Dit gedrag van de leider is **effectief** als deze beïnvloeding ook nog geaccepteerd en positief gewaardeerd wordt door de medewerker. Het leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard onderkent vier basis gedragsstijlen voor leiders. Deze vier stijlen zijn telkens combinaties van een wisselende mate van **taak-** en of **relatiegerichtheid**.

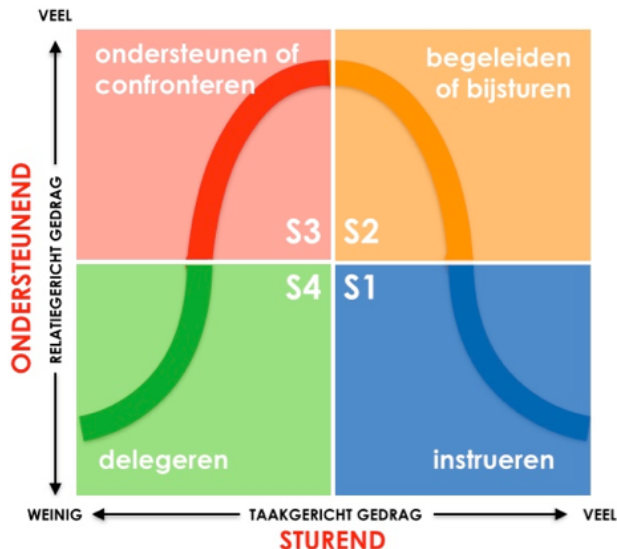
Onder **taakgerichtheid** wordt verstaan: de mate waarin de leider aangeeft wat, **wanneer**, **waar** en **hoe** iets moet gebeuren.

De **relatiegerichtheid** geeft aan: de mate waarin de leider **persoonlijke belangstelling** en aandacht heeft voor de persoon van de medewerker.



Stijlen van leidinggeven

Wanneer we taak- en relatiegerichtheid met elkaar combineren - en daarbij tevens het onderscheid maken tussen méér dan en *minder* dan gemiddelde versies van beide gedragsdimensies - ontstaat de volgende figuur met daarin de vier stijlen (S1 t/m S4):



Duidelijk is dat iedere stijl van leidinggeven wordt getypeerd door een eigen mengverhouding tussen taak- en relatiegerichtheid:

- S1** : veel taakgericht, weinig relatiegericht
- S2** : veel taakgericht, veel relatiegericht
- S3** : weinig taakgericht, veel relatiegericht
- S4** : weinig taakgericht, weinig relatiegericht

Deze stijlen omschrijven het concrete leiderschapsgedrag van de leidinggevende. Niet datgene wat de leidinggevende in zijn of haar hoofd heeft, maar de perceptie van het gedrag van de leidinggevende door de medewerker bepaalt in hoeverre de medewerker zich laat beïnvloeden.

In het navolgende worden de vier stijlen van een naam en een korte omschrijving voorzien. Een waarschuwing is op zijn plaats waar het gaat om de naamgeving van de stijlen. Uit ervaring blijkt dat de namen soms 'een eigen leven' gaan leiden, met als nadeel dat de benaming soms slecht past bij de onderliggende gedragsstijl. De essentie van een stijl is de combinatie van taak- en mensgerichtheid. Per combinatie zijn soms varianten te onderkennen die er gedragsmatig anders uitzien en ook een ander effect hebben op de medewerker. In het onderstaande worden voor met name de stijlen S2 en S3 verschillende varianten omschreven.

S1: Instruerende stijl

De instruerende of instructiestijl hanteert de leider wanneer hij veel accent legt op de taakaspecten en weinig op de relatieaspecten. Dus, wanneer hij een medewerker precies **vertelt wat** hij moet doen, **hoe** hij het moet doen, **waar**, **met wie**, **wanneer** het klaar moet zijn etc. en hem daarna controleert om er zeker van te zijn dat de taak ook inderdaad op de gewenste wijze wordt uitgevoerd.

S2: Begeleidende / bijsturende stijl

S2 kent twee varianten. De varianten hebben met elkaar gemeen dat de leider de ruimte neemt om zowel aandacht te besteden aan taakaspecten als aan de motivatie van de medewerker voor de taak. In de **begeleidende** variant vertelt de leider niet alleen hoe hij het hebben wil, maar staat hij tevens stil bij het **waarom**. Er wordt ingegaan op eventuele problemen die medewerkers hebben ten aanzien van de taakuitvoering. In de **bijsturende** variant geeft de leider correctieve, taakgerichte **feedback**. Hij streeft er naar zo bij te sturen dat de motivatie van de medewerker hoog blijft.

S3: Ondersteunende / confronterende stijl

Ook bij S3 hebben we twee varianten. De **ondersteunende** stijl is herkenbaar wanneer de leider weinig richtinggevend is ten aanzien van de taak, maar het accent legt op de motivatie van de persoon. De leider geeft geen taakinhoudelijke aanwijzingen of opdrachten, maar besteedt aandacht aan eventuele problemen die de medewerker heeft om zijn taak uit te voeren. Deze problemen kunnen zowel te maken hebben met **onzekerheid** als met gebrek aan **motivatie**. In de **confronterende** variant spreekt de leider de medewerker aan op diens gedrag en/of houding.

S4: Delegerende stijl

De delegerende stijl tenslotte betekent dat de leider de taakvervulling geheel aan zijn medewerker delegeert. De leidinggevende zorgt ervoor dat de condities zo zijn geregeld dat de medewerker zelfstandig aan de slag kan. Verder stelt de leidinggevende zich op als verbindings-schakel naar de rest van de organisatie.

Effectiviteit en flexibiliteit

Bij de beoordeling welke stijl van leidinggeven de voorkeur verdient moeten de begrippen **stijleffectiviteit** en **stijlflexibiliteit** worden onderscheiden.

Allereerst **stijleffectiviteit**. Hersey & Blanchard concluderen uit hun praktijkonderzoeken, dat in iedere situatie steeds één bepaalde leiderschapsstijl het meest effectief is en dat van de andere drie stijlen in het algemeen één stijl minder effectief, één stijl negatief en één stijl zeer negatief werkt.

Onder **stijlflexibiliteit** wordt het vermogen van de leidinggevende verstaan om te variëren in de stijl van leiderschapsgedrag. Anders gezegd, het vermogen om nu eens de ene, dan weer de andere stijl te hanteren. In de praktijk blijken leiders veelal één of twee **voorkeurstijlen** te ontwikkelen, afhankelijk van de situatie(s) waarin zij zijn 'opgegroeid' en effectief zijn geweest. Daarnaast is er vaak sprake van een **terugvalstijl** voor gevallen waarin de voorkeurstijl niet direct succesvol blijkt.

De theorie van het situationeel leidinggeven stelt dat de keuze van de stijl situationeel bepaald is. Per situatie zal moeten worden bezien welke stijl het meest effectief is. Bij wisselende of veranderende situaties houdt dat in dat de leidinggevende - om effectief te blijven - van de ene naar de andere stijl moet overstappen. Welke stijl een leidinggevende in een gegeven situatie dient te hanteren, hangt af van het vermogen van de leider:

- om de juiste - bij de situatie passende - stijl te selecteren;
- om deze gedragsstijl in de gegeven situatie effectief te hanteren.

De vraag die dan opkomt is: wat is die situatie? En wat



zijn dan de kenmerken van de situatie die nu eens wijzen naar de ene dan weer naar de andere stijl van leidinggeven.

Taakbekwaamheid

De situatie die richtinggevend is voor effectief leiderschapsgedrag is de **medewerker** in relatie tot de door hem of haar te verrichten specifieke **taak**. Bij de beoordeling van deze situatie dient de leidinggevende zich af te vragen of en in welke mate de medewerker in staat is deze specifieke taak te vervullen. In de terminologie van het model: wat is de **taakbekwaamheid** van de medewerker in relatie tot de specifieke taak?

Onder **taakbekwaamheid** verstaan we: de **inhoudelijke** en **psychologische** bekwaamheid van de medewerker ten opzichte van een bepaalde taak. Het gaat dus niet om taakbekwaamheid van de medewerker in het algemeen. Steeds in iedere situatie opnieuw is het aan de leidinggevende om vast te stellen: wat is hier het op te lossen probleem, de te veranderen situatie of kortweg de taak in kwestie en hoe bekwaam is de medewerker om deze taak aan te kunnen? De bekwaamheid van de medewerker kent daarbij zoals gesteld, een **inhoudelijke** en een **psychologische** component.

De **inhoudelijke taakbekwaamheid** is:

- de kennis, het inzicht en de **ervaring** om de taak naar behoren te kunnen vervullen.

De **psychologische taakbekwaamheid** is:

- de **motivatie** van de medewerker t.a.v. de taak.
- het **zelfvertrouwen** van de medewerker t.a.v. de taak.

De leidinggevende staat dus bij de keuze van de meest effectieve stijl van leidinggeven voor de opgave om zich telkens af te vragen wat de taakbekwaamheid is van de medewerker. In de praktijk komt dat erop neer dat de leidinggevende met gebruikmaking van alle hem ten dienst staande informatie (observaties, gespreksinformatie, prestaties, etc.) hiervan een **inschatting** maakt. Bij het inschatten van de taakbekwaamheid van een medewerker ten opzichte van een bepaalde taak, wordt de volgende glijdende schaal gehanteerd (TB = TaakBekwaamheid):



Eén van de belangrijkste taken van een leidinggevende is het ontwikkelen van medewerkers: van een niveau waarop deze niet of nauwelijks in staat zijn bepaalde taken uit te voeren tot een niveau waarop deze volledig in staat zijn om diezelfde taken geheel zelfstandig uit te voeren.

Het al dan niet in staat zijn om bepaalde taken uit te voeren is zoals gesteld afhankelijk van een tweetal aspecten, te weten:

1. **competentie** (kunnen): heeft de medewerker de kennis, ervaring, en de juiste opleiding om de taken uit te voeren?
2. **commitment** (willen): is de medewerker gemotiveerd en mentaal zo ver om de taak zelfstandig uit te voeren?

Op momenten dat een medewerker zich ontwikkelt zal zijn of haar competentie en/of commitment veranderen.

Ontwikkelingsstadia

De vier taakbekwaamheidsniveaus in het leer- en ontwikkelingsproces van de medewerker in volgorde:

TB1

Competentie: laag

Commitment: laag

In dit eerste stadium van ontwikkeling is een medewerker **onbekend** met de taak die hij uit moet voeren. Omdat de meeste mensen het leuk vinden om nieuwe dingen te doen, zullen ze doorgaans **enthousiast** aan de nieuwe taak beginnen. Het **zelfvertrouwen** moet echter nog worden ontwikkeld.

TB1

onbekwaam,
niet bereid
of onzeker

TB 2

Competentie: laag

Commitment: hoog

Variant 1: De medewerker heeft zijn eerste fouten gemaakt. Alhoewel hij er enthousiast aan begon, blijkt het werk moeilijker dan het in eerste instantie leek. Het aanvankelijke enthousiasme is wat getemperd.

Variant 2: De medewerker maakt fouten, omdat hij (nog steeds) **niet competent** is.

TB2

onbekwaam,
bereid en vol
zelfvertrouwen

TB3

Competentie: hoog

Commitment: laag

Variant 1: De medewerker heeft de taken onder de knie, maar voelt zich te **onzeker** om geheel zelfstandig de verantwoordelijkheid voor de taakuitvoering te dragen.

Variant 2: De medewerker is **niet (meer) gemotiveerd** (om welke reden dan ook) om de taak naar behoren uit te voeren.

TB3

bekwaam,
niet bereid
of onzeker

TB4

Competentie: hoog

Commitment: laag

De medewerker is gemotiveerd, weet wat hem te doen staat en heeft de competenties in huis om de taak geheel zelfstandig uit te voeren.

TB4

bekwaam,
bereid en vol
zelfvertrouwen

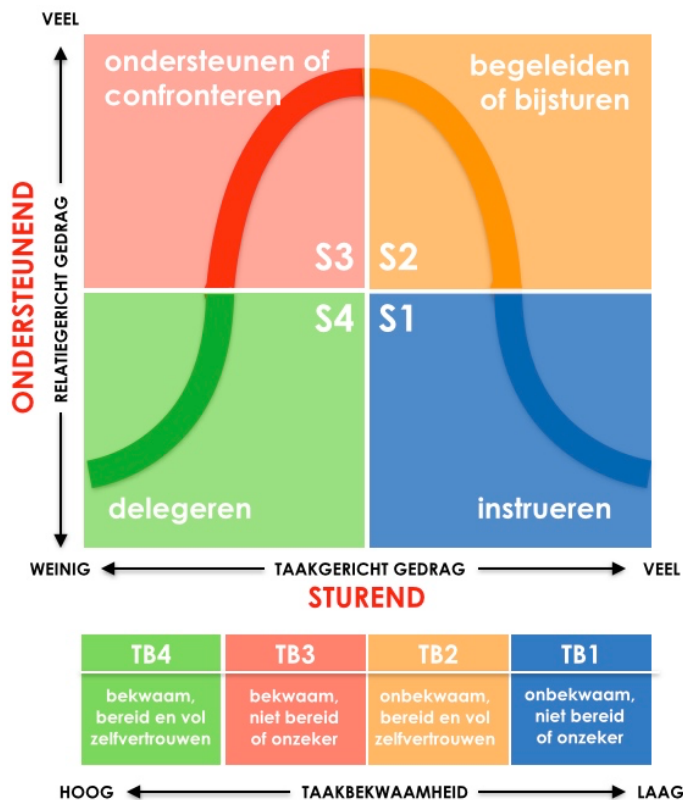
In feite is het de taak van de leidinggevende om de medewerker via een begeleid leerproces van niveau 1 naar niveau 4 te ontwikkelen. Zo bezien fungeert de leidinggevende dus als leermeester. Eén ding mag daarbij niet worden vergeten: bij elke **nieuwe taak** begint voor de medewerker het leerproces opnieuw.



In de volgende paragraaf zal de relatie tussen de stijlen van leidinggeven en de taakbekwaamheid van de medewerker in het model van Hersey & Blanchard worden aangegeven.

Model

Het verband tussen **taakbekwaamheid** en de bijpassende, meest **effectieve leiderschapsstijl** wordt als volgt weergegeven in het onderstaand model. Bedenk daarbij dat de onderkant van het model (TB) de medewerker in beeld brengt en de bovenkant de stijlen van de leidinggevende.



Een juiste stijlkeuze - de stijl passend bij de taakbekwaamheid van de medewerker - zal tot gevolg hebben dat medewerkers steeds meer kennis, ervaring en zelfvertrouwen krijgen bij het uitvoeren van hun taken. Door consequent te kiezen voor de juiste stijl kan de leidinggevende zijn medewerkers 'coachen' tot volledige (inhoudelijk en psychologische) taakbekwaamheid (= TB4). Het hanteren van de meest effectieve stijl van leidinggeven zal in het begin meer tijd kosten aan instructie, begeleiding en ondersteuning, maar op langere termijn tijd opleveren, omdat meer taken kunnen worden gedelegeerd.

Situationeel leidinggeven veronderstelt dat de leidinggevende alle stijlen van leidinggeven beheerst en dus in staat is een zelfde opdracht volgens alle vier de stijlen te geven. Dat is niet zo gemakkelijk als het lijkt, omdat iedere persoon snel geneigd is om automatisch te handelen volgens zijn of haar voorkeursstijl.

Aan de basis van het model van Situationeel Leidinggeven ligt het vermogen van de leidinggevende om de Taak-Bekwaamheid (TB) van de medewerker in te schatten. Goed waarnemen van mensen en hun ontwikkeling is daarmee een uitermate belangrijke competentie voor iedere leidinggevende.

Delegeren, niets is moeilijker

Eén van de belangrijkste organisatiebeginselen is het streven naar maximale delegatie. In de praktijk blijkt dat dit echter nog wel eens alleen met de mond wordt beleden. Dit is een ernstige nalatigheid. Management wordt namelijk over het algemeen gedefinieerd als het behalen van resultaten met mensen. Of nog beter, het behalen van resultaten dankzij het werk van anderen. Delegeren betekent eigenlijk niets anders dan mensen dingen te doen geven. De begrippen management en delegeren zijn derhalve onlosmakelijk met elkaar verbonden en we moeten dan ook concluderen, dat een manager die niet delegeert ook niet in staat is om te managen. Van alle bekwaamheden en activiteiten van een manager is delegeren de meest onmisbare. Eén van de hoofdoorzaken van het gebrek aan productiviteit van vele managers, is dat zij verzanden in het doen van allerlei werk in plaats van erover te denken.

L. Peter en R. Hull beschrijven in hun gelijknamige boekje het zogenaamde 'Peter-principe'. Zij constateerden dat mensen zichzelf tot op hun huidige niveau hebben opgewerkt door op een bepaald gebied uit te blinken. In hun nieuwe functie gaan zij door met dat wat hen eerder succesvol heeft gemaakt. De vraag is echter, of dat in de nieuwe situatie opnieuw de juiste weg is of dit keer juist een recept is voor falen. Kan Peter zichzelf opnieuw uitvinden? Een simpel voorbeeld: de topvoetballer die aanvoerder was van het team, wil na zijn voetbalcarrière trainer-coach worden. De belofte wordt helaas niet waargemaakt. De voormalige ster faalt jammerlijk in de rol van trainer-coach. Herkenbaar?

Vele managers zijn de mening toegedaan, dat het een teken van zwakte is als zij de taken van hun medewerkers niet naar behoren kunnen uitvoeren. Het tegendeel is echter het geval. Juist het op verantwoorde wijze inschakelen en leiden van mensen die meer van iets afweten dan wij zelf, is een teken van goede leidinggevende capaciteiten. Dat wil niet zeggen dat een manager altijd met denken, dat wil zeggen organisatie, planning etcetera, bezig moet zijn en nooit zelf mag uitvoeren. Het niveau van het management beïnvloedt deze kwestie. In de eerste plaats hangt de ideale verhouding tussen doen en denken samen met het betreffende managementniveau. In de tweede plaats is de branche of het type organisatie waarin men werkzaam is sterk bepalend. Blijft staan dat, hoe hoger iemand op de managementladder staat, des te minder tijd hij zou moeten besteden aan uitvoerende taken.

Als manager moeten we niet alleen delegeren omdat we anders via het semantische spelletje hierboven geen manager zouden zijn, maar keihard, omdat we via delegatie een aantal voordelen weten te bereiken:

- Het verlegt de resultaten van het niveau van wat iemand zelf kan doen naar het niveau van wat hij kan controleren.
- Het ontwikkelt het initiatief, de vakbekwaamheid, kennis en de competentie van medewerkers.
- Het maakt tijd vrij voor werk waar zijn specifieke capaciteiten voor nodig zijn.
- Bij dit alles blijft het beslissingsniveau gehandhaafd.

Tot zover de theorie. In het onderstaande worden de verschillende stijlen stuk voor stuk systematisch uiteengezet.



S1 instructie



In een situatie waarin medewerkers taken niet kunnen uitvoeren wegens onvoldoende kennis en/of onzeker zijn over de taak, moet de leidinggevende hulp bieden via het aanreiken van kennis of kunde.

Voorbereiden

- Beschrijf het kennis- en vaardigheidsniveau van de medewerker.
- Bepaal wat de nieuwe kennis en vaardigheid moet inhouden.
- Vergelijk de twee beschrijvingen en beslis op welke sterke en zwakke punten van de medewerker moet worden aangesloten.
- Analyseer de over te dragen stof: hoe uiteen te rafelen?
- Wat zijn in elk stuk de belangrijkste punten of karakteristieke handelingen?

Inleiden

- Leg uit wat je gaat doen (doelmatigheid);
- Leg uit in welke volgorde de instructie plaatsvindt (procedurematigheid);
- Vertel wat je van de medewerker verwacht en wat hij of zij van jou kan verwachten (rolmatigheid);
- Vertel hoeveel tijd je hebt uitgetrokken;
- Vertel kort wat de bedoeling van de taak is, waartoe de taak vervuld moet worden (NB: niet uitweiden over achtergronden).

Instructie geven

- Hak de over te dragen vaardigheden in stukken en behandel deze stap voor stap.
- Maak gebruik van het principe van 'praatje, plaatje, daadje': m.a.w. vertel hoe, demonstreer en laat de medewerker zelf doen.

Instructie geven (vervolg)

- Stel toetsvragen: "Heb je nog vragen tot zover?"
- Laat de medewerker nog een keer de taak in zijn geheel herhalen. Vul aan en/of corrigeer waar nodig.
- Maak de afspraak dat de medewerker terug kan komen als dingen nog niet duidelijk zijn of niet gaan.
- Creëer zo mogelijk oefengelegenheden.
- Spreek uw vertrouwen uit.

Nazorg geven

Laat in de periode na de instructie regelmatig uw belangstelling blijken. Voor u is het makkelijker het initiatief tot nazorg te nemen dan voor de medewerker.

Dat er weinig nieuws onder de zon is illustreert het onderstaande kaartje van de NS uit 1949:



S2 begeleiden - bijsturen



In situaties, waarin de medewerker enthousiast en gemotiveerd is, echter nog niet over alle noodzakelijke kennis en vaardigheden beschikt, hanteren we de stijl van begeleiden/bijsturen. Wanneer het gaat om het corrigeren van door de medewerker gemaakte fouten – deze is immers inhoudelijk nog niet taakbekwaam – neemt het begeleiden het karakter aan van bijsturen. Bij het geven van feedback op de uitvoering van de taak is het van belang er voor te waken dat de motivatie van de medewerker niet vermindert.

Voorbereiding

- Neem goed waar wat de medewerker doet en bepaal op welke punten de taakuitvoering anders moet.
- Zorg dat u die zaken heel concreet en feitelijk kunt beschrijven.
- Zorg dat u verschillende voorbeelden heeft die u in het gesprek kunt gebruiken.

Start

- Begin met het uitspreken van uw waardering voor de inzet van de medewerker.
- Benoem de onderwerpen waarover u wilt praten op een neutrale manier.
- Spreek uit dat het gaat om de ander te helpen bij het verbeteren van zijn functioneren en dat het niet gaat om een beoordeling.

Feedback geven

- Vertel direct wat er aan de hand is.
- Gebruik één of meer voorbeelden en beschrijf die zo nauwkeurig mogelijk.
- Vraag de medewerker of hij de voorbeelden herkent.
- Toon begrip voor gemaakte fouten.

Opvangen

- Vraag de medewerker waarom hij op die manier gehandeld heeft.
- Luister goed, val niet in de rede, vat tussentijds samen.
- Wees geïnteresseerd in wat de ander zegt en ga niet in discussie.
- Inventariseer uw eventuele vragen.
- Achterhaal welke kennis of ervaring bij de medewerker ontbreekt.

Bijsturen

- Leg duidelijk uit hoe de taak uitgevoerd moet worden.
- Leg de achtergronden uit en waarom.
- Vertel wat de consequenties zijn als de medewerker de taak op de huidige wijze uitvoert.
- Stel steeds eerst vragen, doe suggesties, leg daarna pas zaken uit.
- Zoek samen naar voor- en nadelen, lastige en makkelijke punten.
- Waardeer goede antwoorden.
- Ga in op ideeën en suggesties.

NB De stappen feedback, opvangen en bijsturen herhalen voor elk punt dat u aan de orde wilt stellen, maar stuur niet op teveel punten bij in één gesprek, de medewerker kan toch niet op alles tegelijk letten.

Afsluiten

- Herhaal hoe de taak in de toekomst uitgevoerd gaat worden.
- Spreek af wanneer u elkaar weer ziet om ervaringen uit te wisselen.
- Vraag de medewerker of hij of zij tevreden is over het gesprek.
- Spreek uw waardering uit over zijn of haar opstelling.



S3 ondersteunen



In situaties waarin de medewerker over de noodzakelijke kennis en vaardigheid beschikt, echter onzeker is of tegenzin heeft, hanteren we de stijl ondersteunen.

Voorbereiden

- Neem de medewerker goed waar en vraag je af welke signalen duiden op ongeïnteresseerdheid of onzekerheid.
- Neem rustig de tijd voor een gesprek met de medewerker en zoek een plek waar u niet gestoord wordt.

Start

- Besteed tijd aan het op het gemak stellen c.q. het creëren van een vertrouwelijke sfeer.
- Geef aan wat de aanleiding is voor het gesprek.
- Wees bereid de eventuele vraagstukken zo op te lossen dat het voor alle partijen acceptabel is.

Analyseren

- Kaart het probleem aan door te vragen wat er aan de hand is of te zeggen dat u de indruk heeft dat de medewerker niet tevreden is met de taak (geef zo nodig voorbeelden).
- Laat de ander zelf zijn of haar probleem omschrijven.
- Help hem door aandachtig te luisteren en door te vragen.
- Vat regelmatig samen, inclusief eventuele denkfouten en tegenstrijdigheden ('spiegelen').
- Maak het probleem niet kleiner dan het is.

Analyseren (vervolg)

- Aanvaard de gevoelens van de ander als objectieve feiten.
- Ga niet in discussie over zijn kijk op de situatie.
- Verdedig u niet als de medewerker kritiek heeft op uw functioneren, maar vraag hoe hij wil dat u functioneert (concreet).
- Probeer zo goed mogelijk overeenstemming te bereiken over de problemen (waarom heeft de medewerker geen zin, waardoor is hij onzeker).

Zoeken naar oplossingen

- Laat de medewerker zelf zoveel mogelijk oplossingen zoeken en moedig hem aan door nog geen oordeel over de uitvoerbaarheid te geven.
- Zoek samen naar de oplossingen die het beste lijken te voldoen (herformuleer eventueel het probleem en de criteria).
- Praat mogelijke neveneffecten grondig door.
- Zeg wat u vindt van bepaalde oplossingen door de effecten die u voorziet aan hem of haar voor te leggen.

Afsluiten

- Vat de afspraken samen: wat de medewerker zal doen en wat u zal doen.
- Vraag of de medewerker tevreden is met de gevonden oplossingen. Is dit niet het geval begin dan opnieuw (eventueel op een later tijdstip) een ondersteunend gesprek.
- Koppel naar de medewerker terug wat u van het gesprek vond.

S3 confronteren



In situaties waarin de medewerker over de noodzakelijke kennis en vaardigheid beschikt, echter wat betreft houding en gedrag te kort schiet is het van belang om de ander te confronteren met diens houding en gedrag.

Voorbereiden

- Zorg dat je voldoende goede voorbeelden hebt van het aanstoot gevende gedrag van de medewerker.
- Zorg dat je even ongestoord met de medewerker kunt spreken.

Start

- Maak meteen duidelijk dat je een belangrijk punt te bespreken hebt, m.a.w. kom ter zake zonder te 'neuzelen'.

Feedback

- Geef duidelijke feedback op de houding en het gedrag van de medewerker en geef aan dat dit niet door de beugel kan, de grens is bereikt, uw geduld op is, of welke formulering je daarvoor het meest passend acht, zie hiernaast de 3G's.
- Gebruik de kracht van de stilte om de boodschap goed bij de medewerker te laten landen.
- Check bij de medewerker of hij begrepen heeft waar de feedback betrekking op heeft.
- Geef desnoods nog een of meer voorbeelden.
- Als de ander duikt, geef dan feedback op diens 'duikgedrag' in het hier en nu (m.a.w. 'no escape').

Afronding

- Geef aan wat je van de ander verwacht, wat de norm is en dat je het gedrag van de medewerker nauwlettend zal monitoren.
- Rond het gesprek af met een SMART-afpraak.

GEDRAG

beschrijf wat je waarneemt of waargenomen hebt.

Voorbeelden: 'ik zie dat je ...', 'ik constateer dat ...', 'ik hoor dat ...', etc.

GEVOEL

geef aan hoe het waargenomen gedrag of de waargenomen feiten zich verhouden tot de norm.

Voorbeelden: 'dergelijk gedrag is onacceptabel', 'dat accepteer ik niet', 'dat is een brug te ver', etc.

GEVOLG

beschrijf het gevolg van het waargenomen gedrag of de waargenomen feiten.

Voorbeelden: 'gevolg is dat je daarmee een verkeerd voorbeeld geeft naar anderen', 'dat niemand graag met je samenwerkt', etc.

S4 delegeren



In situaties, waarin de medewerker gemotiveerd en met voldoende deskundigheid werkt is het verstandig de taak zoveel mogelijk aan de medewerker te delegeren.

Voorbereiden

- Omschrijf voor uzelf de taak, de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden die u aan de medewerker wilt delegeren.
- Denk na over wat de resultaten zijn die u verwacht in termen van kwaliteit, kwantiteit en tijd.

Start

- Geef aan dat u de taak wilt delegeren aan de medewerker.
- Vraag of de medewerker dat ook wil.
- Geef aan dat u in dit gesprek wilt discussiëren over de condities en randvoorwaarden m.b.t. die taak en overeenstemming wilt bereiken over de te bereiken resultaten.

Onderhandel over de taak

- Start met de vraag welke resultaten de medewerker zich voorneemt te realiseren en op welke termijn (NB.: duidelijke en meetbare resultaten).
- Vraag welke factoren de realisering van deze resultaten (kunnen) belemmeren.
- Geef aan wat u verwacht t.a.v. het resultaat en welke condities u zult verzorgen.
- Praat de verschillen uit en vraag steeds aan de medewerker of hij voorstellen heeft.
- Vat na elk compromis de afspraak samen.

Onderhandel over rol en bijdrage

- Vraag welke rol en taken de medewerker van u verwacht en maak hierover afspraken (let wel: voorkom daarbij dat u zelf in de uitvoering 'gezogen' wordt; beperk u tot de condities en organisatorische regelingen met de rest van de organisatie).
- Geef aan dat u bij ernstige problemen de volledige verantwoordelijkheid daarvoor neemt.
- Geef aan dat u iedereen die iets met de betreffende werkzaamheden te maken heeft op de hoogte zult brengen van de gedelegeerde bevoegdheden (en doe dat ook).
- Spreek af op welke wijze en wanneer de medewerker u op de hoogte zal houden van de voortgang en eventueel optredende afwijkingen tussen planning en realisering.
- Spreek vertrouwen uit in de capaciteiten van de medewerker die nodig zijn om de geplande resultaten te realiseren.

NB Volg wel de voortgang van de werkzaamheden na afloop van het gesprek. Let daarbij op dat u:

- waardering laat blijken voor tussentijdse resultaten.
- niet ingrijpt als de medewerker de taak op een andere manier uitvoert dan de wijze waarop u het gedaan zou hebben.
- de medewerker de successen laat oogsten.



Bezoekadres
High Tech Campus 48
Kamer 1.243
5656 AE Eindhoven
info@cltr.nl

+31 (0)40 230 4 231
www.cltr.nl

Postadres
Leijparkweg 9
5022 AA Tilburg