

Hersey en Blanchard onderscheiden vier stijlen van leiderschap. S1 tot en met S4. De 'S' staat voor situatie. Deze vier stijlen kun je uitzetten in een matrix:

Vier leiderschapsstijlen

<p>S3 Ondersteunend leidinggeven</p> <p>Bij medewerkers die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ weinig gericht zijn op de taak ▶ sterk gericht zijn op de relatie 	<p>S2 Coachend leidinggeven</p> <p>Bij medewerkers die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ sterk gericht zijn op de taak ▶ sterk gericht zijn op de relatie
<p>S4 Delegerend leidinggeven</p> <p>Bij medewerkers die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ weinig gericht zijn op de taak ▶ weinig gericht zijn op de relatie 	<p>S1 Leidend leidinggeven</p> <p>Bij medewerkers die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ sterk gericht zijn op de taak ▶ weinig gericht zijn op de relatie



STIJLEN VAN LEIDERSCHAP

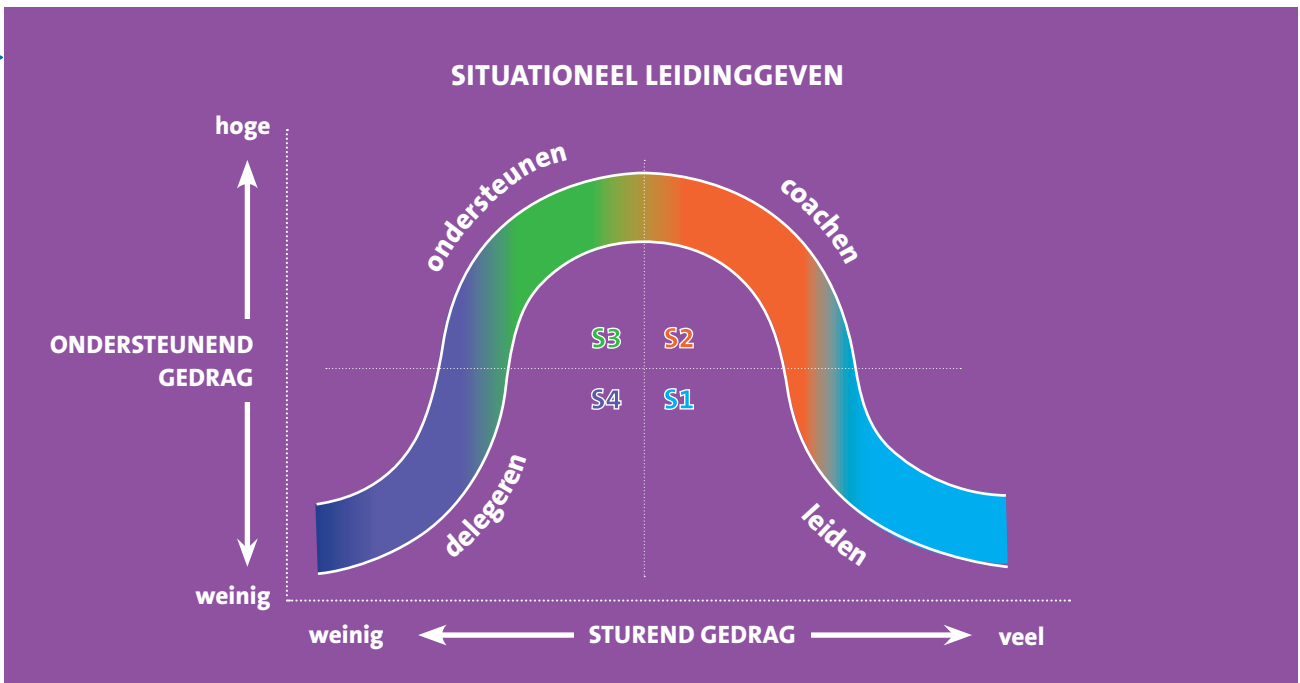
S1: De leidinggevende bepaalt de taak en de rol van de medewerker en controleert de uitvoering van het werk. De communicatie komt grotendeels van de kant van de leidinggevende. Hij neemt besluiten en deelt deze mee. Deze leiderschapsstijl gebruik je bij iemand die minder bekwaam is, maar wel heel betrokken is bij zijn werk. Met deze stijl zet je de medewerker aan het werk en houd je hem aan het werk.

S2: De leidinggevende bepaalt nog steeds de taak en de rol van de medewerker, maar vraagt wel naar zijn ideeën. De communicatie wordt meer tweerichtingsverkeer, hoewel de leidinggevende nog steeds de besluiten neemt. Deze leiderschapsstijl is goed geschikt voor iemand die al enige bekwaamheid heeft, maar nog niet echt betrokken is. Door complimenten en steun groeit zijn zelfvertrouwen en voelt hij zich meer betrokken.

S3: De leidinggevende laat het nemen van besluiten over routinematige zaken over aan de medewerker. De leidinggevende neemt wel deel aan de besluiten, maar de medewerker voert de werkzaamheden zelfstandig uit. Deze leiderschapsstijl pas je toe bij iemand die al heel bekwaam is, maar een gebrek heeft aan zelfvertrouwen of motivatie.

S4: De leidinggevende is nog wel betrokken bij het nemen van besluiten en oplossen van problemen, maar de medewerker voert de werkzaamheden zelfstandig uit. De medewerker besluit wanneer hij de leidinggevende erbij haalt. Deze leiderschapsstijl tref je aan bij een medewerker die veel bekwaamheid en betrokkenheid heeft. Zo'n medewerker is in staat zelf aan zijn taak te werken en heeft daarbij weinig begeleiding nodig.

Bij situationeel leiderschap kijk je dus duidelijk naar je medewerker en welke stijl van leidinggeven hij nodig heeft. In de matrix op de vorige pagina zie je welke leiderschapsstijl je kunt hanteren bij medewerkers met een bepaalde bekwaamheid of betrokkenheid. In afbeelding op de volgende pagina zetten we vervolgens de bekwaamheid en de betrokkenheid/bereidheid van de medewerker op een rij.



Bekwaamheid en betrokkenheid

Bekwaamheid en betrokkenheid moet je los zien van elkaar. Bekwaamheid betekent hoe goed iemand een bepaalde taak kan uitvoeren. Betrokkenheid betekent hoe enthousiast iemand is over zijn taak. Iemand kan best heel bekwaam zijn, maar dat betekent nog niet dat hij enthousiast of betrokken is. Andersom geldt dat ook: iemand kan heel enthousiast zijn voor een bepaalde taak, maar dat betekent nog niet dat hij ook bekwaam is. 'D' betekent in deze matrix Development: ontwikkeling.



D1: De medewerker is niet bekwaam, maar toont wel een hoge betrokkenheid. Dit kan het geval zijn bij een nieuwe medewerker die alleen maar beoordeeld kan worden op zijn enthousiasme en betrokkenheid. Hij kan nog niet beoordeeld worden op zijn vakbekwaamheid, omdat hij daarvoor nog te weinig ervaring heeft.

D2: De medewerker heeft wel enkele bekwaamheden, maar laat weinig betrokkenheid zien. Dit kan komen doordat hij dezelfde taak al zo vaak heeft uitgevoerd dat zijn enthousiasme minder wordt. Of de medewerker krijgt een nieuwe taak, waar hij eigenlijk niet zoveel zin in heeft.

D3: De medewerker is zeer bekwaam, maar is wisselend betrokken. De ene keer gaat hij vol enthousiasme aan de slag. Een volgende keer heeft hij helemaal geen zin in dezelfde taak.

D4: De medewerker is een vakspecialist. Hij zou het op vakgebied wel eens beter kunnen weten dan de leidinggevende. De medewerker heeft een hoge betrokkenheid voor het uitvoeren van zijn taak.

Een medewerker kan elke keer op een ander niveau zitten. Voor de ene taak kan hij meer bekwaam en betrokken zijn dan voor de andere taak. Iemand die altijd op de groenteafdeling van een supermarkt werkt, kan in D4 zitten. Maar op het moment dat hij taken moet gaan uitvoeren op de zuivelafdeling, kan hij wel in D2 terecht komen.

S1 Leidend past bij D1

- ▶ zeer taakgericht, weinig mensgericht
- ▶ werkwoord: opdragen
- ▶ gevolg: veel sturen, weinig ondersteunen

Zorg voor goede werkinstructies. Wat moet de medewerker doen, hoe moet hij het doen, wanneer moet het klaar zijn? Je vult de structuur van de werkzaamheden voor de medewerker in. Er is weinig ruimte voor initiatief. Vraag wel altijd of de medewerker de opdracht heeft begrepen.

Deze stijl wordt veel toegepast bij medewerkers die nog weinig kennis en inzicht hebben. Ook kan je deze stijl toepassen als er niet veel tijd is om te overleggen of te onderhandelen. Als het echt niet anders kan, gebruik je deze stijl bij ongemotiveerde medewerkers.

S2 Coachend past bij D2

- ▶ zeer taakgericht en zeer mensgericht
- ▶ werkwoord: overtuigen
- ▶ gevolg: veel sturen en veel ondersteunen



Een coachende stijl van leidinggeven

Deze stijl is geschikt om medewerkers te motiveren en te stimuleren. Je vertelt niet alleen wat de medewerker moet doen en hoe, maar vooral ook waarom. Samen met de medewerker kijk je naar de taak alsof er een 'probleem' is waarbij je de medewerker zelf vraagt om oplossingen te bedenken. Je waardeert het eigen initiatief en de eigen inbreng. Deze stijl wordt veel toegepast bij medewerkers die al over enige kennis en inzicht beschikken, maar weinig betrokkenheid hebben.

Het is aan de leidinggevende om uit te zoeken of dit komt doordat de medewerker niet gemotiveerd is, of doordat de medewerker weinig zelfvertrouwen heeft. De stijl past ook goed bij medewerkers die het beter denken te weten.

STAR

Coachen is het geven van persoonlijke begeleiding en ondersteuning. Bij het coachen en feedback geven kun je een hulpmiddel gebruiken: STAR. STAR is een methodiek die goed past bij de stijl van coachend leidinggeven.

Bij de STAR-methode moet de medewerker tijdens een gesprek zelf aangeven hoe het werkproces verloopt. De bedoeling is dat hij inzicht krijgt in het eigen functioneren en zijn ontwikkeling. Soms wordt ook de afkorting STARR gebruikt. De laatste 'R' staat dan voor reflectie.

