

## Human Insights - September 2020

### Leiderschapsstijlen

Welke leiderschapsstijl geniet jouw voorkeur en past bij jou?  
Welke stijl heeft jouw team nodig om (nog) beter te presteren?  
Hoe (en wanneer) pas je de verschillende leiderschapsstijlen toe?

In deze **Human Insights** alle ins en outs over de verschillende leiderschapsstijlen, inclusief praktische handvatten hoe deze effectief toe te passen.

Veel leesplezier!

Dick Petersen

06 53 72 42 81 / dick.petersen@experts4you.nl

### Directief Leiderschap

#### *Waarom een directieve stijl niet vervelend of verkeerd is!*

Wanneer aan leidinggevendenden wordt gevraagd welke stijl van leidinggeven zij prefereren dan geeft het overgrote deel als antwoord: "begeleiden of participatie". Zelden zal de leidinggevende antwoorden dat hij of zij vooral een fan is van de directieve stijl.



Eigenlijk is dat best vreemd, immers synoniemen van het woord directief zijn: richtinggevend, richtlijn, en voorschrift.

Termen die duidelijk verbonden zijn met de rol van leidinggevende. Echter op de een of andere manier is er toch een negatieve associatie met het woord directief.

Vaak wordt een directieve stijl pas gebruikt wanneer een andere stijl of aanpak niet effectief is gebleken. Als laatste redmiddel grijpt de leidinggevende dan naar een vaak wat bozige of barse managementstijl waarbij de medewerker wordt gesommeerd iets op een bepaalde wijze op te pakken. Uit frustratie en/of wanhoop wordt een order gegeven, soms met dreiging begeleidt en vaak dreigend gegeven. Je kunt hier niet spreken van directief management gedrag. Eerder kun je zeggen dat de leidinggevende de leiding niet juist had opgepakt en vervolgens verkeerd en te laat handelt.

Directief vertalen wij in de juiste context liever als een duidelijke en heldere stijl van leidinggeven. Het is een heldere, duidelijke en motiverende stijl die de medewerker helpt om iets op de juiste wijze op te pakken. Het feit dat de medewerker weet wat er wordt verwacht zal hem of haar helpen het goed te doen en zal veelal motiverend werken.

Experts4You

[info@experts4you.nl](mailto:info@experts4you.nl)

[www.experts4you.nl](http://www.experts4you.nl)

### Bepalend hierbij zijn 2 zaken

- 1 Het in de juiste situatie en op het juiste moment toepassen van de stijl [ter voorkoming dat dat je de medewerker “maar wat aan laten modderen” doordat je teveel ruimte geeft en daarmee veel tijd en motivatie wordt verspeeld]
- 2 De wijze waarop je de stijl toepast [je gedrag en de opbouw van het gesprek]

### Het directieve gesprek kent in algemene termen de volgende opbouw

- 1 Korte (positieve) opening
- 2 Probleemstelling / punt van aandacht
- 3 De Directieve mededeling – kort en duidelijk, zonder negativiteit [bijv: ik heb besloten om ... / het antwoord is Nee!]
- 4 Stilte
- 5 Verklaring / uitleg
- 6 Motivatie

### Hoewel alle onderdelen in deze opbouw van belang zijn lichten we er 3 uit

- 1 De mededeling zelf moet kort, duidelijk en krachtig zijn. Er mag geen onduidelijkheid bestaan over de daadwerkelijke mededeling. Vermijd dus in de daadwerkelijke boodschap zinsneden in de trend van: “We denken erover om...”; “Wellicht is het toch beter om..”; “Ik wil je vragen om ...”
- 2 Laat na de mededeling de stilte vallen en geef de medewerker de gelegenheid om te reageren. Houd deze stilte aan totdat deze persoon ook echt is uit-gereageerd. De reactie geeft inzicht in hoe om te gaan met de twee laatste fases in het gesprek. In hoeverre begrijpt en accepteert de medewerker de boodschap? In hoeverre toont de persoon zich “geraakt” door deze boodschap?
- 3 Uiteraard heeft de medewerker recht op een verklaring of toelichting. Sterker nog wanneer we onze verklaring nu geven – nadat de medewerker gedurende de stilte zelf heeft gereageerd – dan zal de boodschap door de verklaring aan kracht winnen. Vermijd het geven van een verklaring in een eerder stadium, vaak zijn mensen geneigd om in een “als lastig ingeschat” gesprek al direct aan het begin een toelichting te verstrekken op de boodschap die gaat volgen. We spreken in dit geval niet van een verklaring maar van een rechtvaardiging. Een rechtvaardiging verzwakt je positie en geloofwaardigheid in een gesprek

### Voordelen van de directieve stijl

- > Het besluit is duidelijk en er is geen keuze
- > Duidelijkheid in de verantwoordelijkheid ten aanzien van het besproken punt
- > Controle over het besluit en de follow-up
- > Bespaart tijd
- > Toont respect voor de medewerker
- > Voorbeeldfunctie
- > Controle over de motivatie / her-motivatie van de medewerker
- > Voorkomen van valkuilen

***Als leidinggevende dien je open te staan voor de reactie van de medewerker en je reactie in de tweede fase van het gesprek hierop af te stemmen. Het gesprek dient in een vriendelijke sfeer plaats te vinden: wel helder en duidelijk - niet negatief, cynisch of agressief. Een leidinggevende moet moedig zijn!***

## Participatief Leiderschap



### *Hoe als leidinggevende effectief participatief te zijn!*

Het woord participatie betekent letterlijk “deelneming”. We laten de medewerker deelnemen, echter wel onder jouw leiding. Als leidinggevende bepaal je de kaders en eventueel zelfs de richting waarbinnen de participatie plaatsvindt. Afhankelijk van je mening en beoogd doel kunnen die kaders

zeer ruim zijn (met als uiterste delegatie), of zeer beperkt zijn (neigend naar directief).

Het succes van het participatief gesprek hangt in hoge mate af van je intentie: wil je werkelijk input van de medewerker dan laat je - op basis van je weloverwogen vragen - de ruimte om zijn/haar input te geven. Echter is het jouw intentie enkel om de medewerker te sturen in jouw richting (neigend tot manipuleren) dan wordt dit veelal snel duidelijk en verlies je op termijn zeggenschap.

De kwaliteit van je vraagstelling is binnen het participatieve gesprek essentieel. Daar waar de vraag “Hoe vind jij dat we met situatie X moeten omgaan?” de medewerker stimuleert tot reflectie, leidt de vraag “Heb jij een idee hoe we met situatie X moeten omgaan?” vaak tot een ontkennend antwoord aangezien de medewerker niet echt wordt aangezet tot nadenken.

### Het participatieve gesprek kent in algemene termen de volgende opbouw

- 1 (Positieve) opening
- 2 Probleemstelling / punt van aandacht
- 3 Wat is jouw voorstel?
- 4 Actief luisteren
- 5 Concretiseren

De kern van het participatieve gesprek is dat je zoveel als mogelijk de medewerker laat meedenken en meepraten wanneer het hem/haar competentie / werkgebied / vakgebied / interesse betreft. Je faciliteert het gesprek waarbij het werken (actief luisteren) met de informatie van de medewerker tijdens het gesprek zeer belangrijk is. Ook daarbij is de kwaliteit van je vraagstelling essentieel. Laat de medewerker praten, vraag door en stuur waar gewenst!

### Participatief leiderschap is dus vooral faciliteren met vragen als

- > Wat vind jij dat we het beste kunnen doen?
- > Wat voor reacties verwacht je daarbij van onze klanten?
- > Hoe moeten we onze afdeling daarbij betrekken?
- > Welke voordelen gaat dat opleveren?
- > Welke stappen dienen we volgens jou eerst te zetten?

Helaas zie je dat veel managers het feit dat ze vragen stellen, verwarren met participatief gedrag. Echter het soort vraag en de kwaliteit van de vraag bepaalt in hoge mate de reactie. Uiteraard mede bepaald door de bedrijfs- of afdelingscultuur.

De werkelijk gestelde vragen luiden vaak als volgt:

- > Vind jij ook dat we dit het beste kunnen doen?
- > Ben je het met me eens dat de klanten er zo op gaan reageren?
- > Je bent het toch met me eens dat de afdeling het als volgt moet oppakken?
- > Het gaat die en die voordelen opleveren, denk je ook niet?
- > Het lijkt mij dat we eerst de volgende stappen moeten zetten, ...niet?

Feitelijk is een manager die dergelijke vragen stelt vooral op zoek naar bevestiging van de eigen mening. De medewerker wordt niet gestimuleerd om echt na te denken en betrokken te raken. De manager stuurt sterk en denkt dat hij/zij participatief is, niets is echter minder waar.

Voordelen van de participatieve stijl zijn ondermeer

- > Je realiseert betrokkenheid en stimuleert creativiteit
- > Werken met de ideeën, kennis en ervaring van anderen
- > Meewerken en meedenken betekent "ownership" bij de medewerker
- > Leidt tot een toename in motivatie en verantwoordelijkheidsgevoel
- > Beslissingen worden (vaak) eerder geaccepteerd als men (participatief) kan meedenken hoe met de beslissing om te gaan
- > De kwaliteit van de oplossing/suggestie is vaak hoger dan wanneer het enkel van de leidinggevende afkomt
- > Je toont de medewerker dat hij/zij waardevol en de medewerker gaat denken (en handelen) in termen van oplossingen

***Als leidinggevende dien je werkelijk belangstelling te tonen, echt te luisteren en eventueel de (andere) ideeën van de medewerker te accepteren. Voorkom daarbij manipulatie. Medewerkers ondersteunen datgene dat ze helpen te creëren!***

## **Coachend Leiderschap**

***"Leiderschap: de kunst om een ander iets te laten doen dat jij wilt, omdat hij het zelf wil" [Dwight Eisenhower, Amerikaans president van 1953 tot 1961].***

Als leidinggevende kun je je medewerker op allerlei manieren aansturen. Je kunt iets opdragen maar je kunt een taak ook delegeren. Het gaat altijd om beïnvloeden: jouw gedrag als leidinggevende zorgt ervoor dat het gedrag van de medewerker leidt tot resultaten die jij wil zien.

Om effectief leiding te geven moet je de stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker - een beginner stuur je anders aan dan een ervaren kracht. Ook wanneer je een ervaren kracht een nieuwe taak geeft, kan het voorkomen dat je in het begin extra begeleiding moet geven. Die begeleiding kan bestaan uit instructie, maar ook uit motivatie als de medewerker niet direct de zin of noodzaak van de taak inziet.

### Twee vragen staan hierbij voorop

- > Is de medewerker in staat om de taak te doen? (kunnen, bekwaamheid)
- > is de medewerker gemotiveerd om de taak te doen? (willen, betrokkenheid of bereidheid)

### Taakvolwassenheid

Bekwaamheid en bereidheid, samen ook wel aangeduid als de taakvolwassenheid van de medewerker, staan los van elkaar. Een enthousiaste starter is wel bereid tot, maar waarschijnlijk niet bekwaam in een bepaalde taak. Een oude rot in het vak is meestal heel bekwaam, maar na een groot aantal jaren misschien niet meer zo gemotiveerd. En iemand die zijn werk met veel plezier en veel kundigheid uitvoert, is zowel bekwaam als bereid.

De verschillende niveaus van taakvolwassenheid kennen elk een beste manier van aansturen. Deze vier stijlen vormen tezamen het model van situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard. Deze twee bedenkers hebben iedere stijl een eigen nummer gegeven.

### S1 of instrueren: "Ik wil graag maar kan het niet"

De medewerker is nog niet bekwaam, maar wel sterk betrokken of bereid. Wil graag, maar kan (nog) niet. Je geeft veel instructies, die gedetailleerd zijn: je vertelt bijvoorbeeld uit welke stappen een bepaalde taak bestaat, hoe de stappen moeten worden gezet en hoe de kwaliteit moet zijn. Vaak volg je tijdens het werk de handelingen van de medewerker en controleer je de resultaten. Deze stijl is vooral taakgericht. Een valkuil is dat je autoritair overkomt: als een baasje of een leraar.

### S2 of stimuleren/overtuigen: "Ik kan het nog niet goed en ik weet ook niet of ik het wel leuk vind"

De medewerker kent de basisvaardigheden nog onvoldoende of maakt zelfs fouten, bovendien is hij nog niet erg betrokken of enthousiast. Hij twijfelt zelf over zijn taakvolwassenheid. Je overtuigt de medewerker ervan dat hij/zij de man/vrouw voor de taak is. Je blijft instructies geven, maar je geeft ook veel aandacht aan de houding van de medewerker. Je vraagt hem meer durf en initiatief te laten zien en steunt vorderingen. Als hij vooruit gaat, geef je ruimte om mee te denken over de beste aanpak en stimuleert de medewerker om zelf de werkwijze te evalueren: "Waarom kies je nu voor deze benadering?". Deze stijl is zowel taak- als mensgericht. Je kunt het ook coachen noemen. Een valkuil is dat je de medewerker gaat betuttelen.

### S3 of overleggen bij zelfstandige medewerkers: "Ik kan het prima, maar heb niet altijd even veel zin"

De medewerker weet precies hoe het moet, maar is niet altijd gemotiveerd. Je hoeft deze medewerker niet meer uit te leggen hoe iets gedaan moet worden. Je geeft daarom vrijwel geen instructie meer. Wel ondersteun je de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren en gebrek aan motivatie opsporen. Dit is een mensgerichte stijl van leidinggeven. Een valkuil is dat je overkomt als therapeut.

### S4 of delegeren bij de echte professionals: "Daar hoeft je niet naar om te kijken"

Deze medewerker heeft plezier in zijn werk en maakt weinig tot geen fouten. Iemand die je zelfstandig kunt laten functioneren. Je kunt de verantwoordelijkheid voor deze taak overdragen aan de medewerker: je delegeert de taak. Je geeft weinig sturing en biedt weinig ondersteuning. Deze stijl is weinig taakgericht en weinig mensgericht. Een valkuil is, dat je bij deze medewerker ook bij andere taken dezelfde stijl hanteert (laissez faire houding, 'laat maar waaie'). Het risico is dat de medewerker dan alsnog bij die taken faalt, omdat hij zich verwaarloosd voelt.

Wanneer je 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. En een te taakgerichte aanpak is voor een ervaren kracht ook zeer frustrerend. Bekwaam? Bereid? Of geen van beiden?

Hoe kom je erachter of een medewerker bekwaam en/of bereid is?

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

- > Beschikt de medewerker over de juiste competenties?
- > Heeft de medewerker de juiste 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. Een medewerker die slecht presteert, kan echter ook onder de maat functioneren door demotivatie!

De bereidheid van een medewerker heeft te maken met de motivatie van een medewerker

Zaken die de betrokkenheid of bereidheid in de weg kunnen staan:

- > Gebrek aan motivatie, bijvoorbeeld doordat de medewerker geen mogelijkheden heeft om zelf de manier te bepalen waarop de taak kan worden uitgevoerd
- > Privé-problemen, 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 stijlen "overtuigen/stimuleren" en "overleggen" lenen zich goed voor een coachende stijl van leidinggeven. Dit is één van de manieren waarop je als leidinggevende de medewerker kunt motiveren. Coaching is een aparte manier van leidinggeven waarbij je meer dan gemiddeld persoonlijke aandacht besteed aan een medewerker. Begeleiden en ontwikkelen staan hierbij centraal. Ook binnen coaching kan je in leidinggevende stijlen variëren van S1 tot S4!***

---

### **Human Improvement**

Voor MKB-organisaties ben ik dé Businesspartner voor hun vraagstukken en (groei)ambities binnen de disciplines: Business Sparring - Cultuurverandering - Leiderschap - Medewerkers Betrokkenheid - Persoonlijke groei - Sales - Teamontwikkeling.

Op basis van mijn beproefde methodiek ©In 3-Fases Doelen Realiseren:

- > Gechallenged worden, kritisch en toekomstgericht
- > Structuur in de benodigde stappen en to-the-point aanpak
- > Aan de slag met de gemaakte keuzes en acties

# Experts4You

Human Improvement - Executive & Interim Search

## **Executive & Interim Search**

*Voor organisaties ben ik dé Businesspartner bij hun vraag naar de juiste interim professional voor hun tijdelijke opdracht en/of de geschikte kandidaat voor hun 'vaste' Key-functie.*

*Aan de hand van:*

- > Een kritische beoordeling van het profiel*
- > Een kandidaat die past binnen de bedrijfscultuur*
- > En die vanaf dag één doet wat er van hem/haar wordt verwacht*
- > 'Coaching on the job' op maat, waardoor de geselecteerde kandidaat gegarandeerd succesvol zal zijn binnen de nieuwe functie*

**Experts4You staat voor een prettige en succesvolle samenwerking op basis van een transparante en doelgerichte aanpak!**