

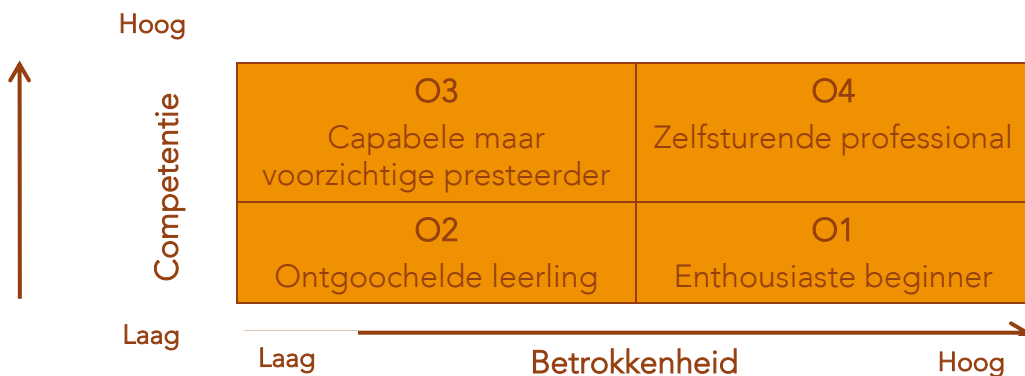
Technieken Leidinggeven

Situationeel leiderschap

Een van de bekendste modellen van leidinggeven is Situationeel Leiderschap van Hersey en Blanchard. Om effectief leiding te geven is het belangrijk om je stijl af te stemmen op de medewerker; een beginner stuur je anders aan dan een zeer ervaren medewerker. Meer nog, bij Situationeel Leidinggeven houd je rekening met het ontwikkelingsniveau van de medewerker 'per taak'.

Je schat je medewerker dus in én je past je leiderschapsstijl aan per taak. Een voorbeeld: een zéér ervaren medewerker die alles kan en alles alleen kan opnemen, met veel zelfvertrouwen en motivatie. Maar, nu krijgt die de opdracht om te werken met Sharepoint en niet meer met SAP. Op taakvlak is die zeer ervaren medewerker nu een beginner.

Afhankelijk van de competenties en betrokkenheid van de medewerker onderscheiden Hersey en Blanchard vier ontwikkelingsniveaus:



- **O1: de enthousiaste beginner (lage competentie – hoge betrokkenheid)**
Wanneer je aan een taak begint ben je doorgaans enthousiast, vol goede moed en heb je vaak geen besef hoe moeilijk zo'n taak kan zijn. Bij elke nieuwe taak zit je per definitie op niveau O1. Denk bijvoorbeeld aan je enthousiasme als je een nieuwe sport gaat beoefenen of aan je eerste rijles.

Kenmerkend voor O1:

- Hoopvol
- Onervaren

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

- Nieuwsgierig
- Nieuw/ondeskundig
- Optimistisch
- Opgewonden
- Gretig
- Enthousiast

Je bent zo'n 3 jaar actief op de marketingafdeling van een bedrijf wanneer ze je vragen om een groot project te trekken. Voor de taak 'groot project' is het dus je eerste keer. Je bent enthousiast, maar hebt geen ervaring, hebt dus nog heel veel te leren, je wil het wel graag goed doen.

- O2: De ontgoochelde leerling (matige competentie – zwakke betrokkenheid)
Wanneer je de taak effectief uitvoert, merk je hoe moeilijk die kan zijn. Je geraakt ontmoedigd, ontgoocheld en gefrustreerd.

Kenmerkend voor O2:

- Overweldigd
- Verward
- Gedemotiveerd
- Gedemoraliseerd
- Gefrustreerd
- Gedesillusioneerd
- Ontmoedigd
- Vlagen van competentie

Je bent nu zo'n 5 maanden dat groot project aan het trekken. Je hebt duidelijk de job onderschat. Je merkt dat je vaak brandjes moet blussen terwijl je hoopte dat je daar niet meer zou moeten mee bezig zijn nu je een groot project trekt. Je komt niet meer aan inhoudelijk werk toe, laat staan dat je even tijd hebt om een visie en strategie te ontwikkelen voor het project. Je voelt je moedeloos en je hebt de indruk dat je die taak niet aankan, je hebt nog zoveel te leren,...

- O3: De capabele maar voorzichtige presteerder (hoge competentie – wisselende betrokkenheid)
Nadat we de taak al een tijdje uitvoeren voelen we ons daar wel comfortabel bij, maar bij een verandering kunnen we ons al eens onzeker voelen. Onze comfortzone verlaten voelt vaak nog onwennig.

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

Kenmerkend voor O3:

- Zelfkritisch
- Behoedzaam
- Twijfelend
- Bekwaam
- Bijdragend
- Onzeker
- Aarzelend/onzeker

Je bent nu opnieuw zo'n jaar verder. Je hebt al heel wat bijgeleerd. Je hebt veel meer controle dan zo'n 6 maanden geleden. Je hebt een manier gevonden om met je taken en prioriteiten om te gaan en je projectleden kunnen ook zelfstandiger aan de slag. Je hebt je kunnen profileren als iemand die grote projecten kan trekken. Nu vraagt men je om er nog een tweede groot project bij te nemen en daarvoor een strategisch plan te ontwikkelen. Je vindt het fijn dat je daarvoor gevraagd bent en hebt een duidelijk plan hoe je dat wilt gaan aanpakken, maar je bent toch wel wat onzeker of je daarvoor wel genoeg impact gaat hebben op de assertieve mensen die in dat team zullen meewerken.

- O4: De zelfsturende professional (hoge competentie – hoge betrokkenheid)
Dit niveau bereik je wanneer je de taak door-en-door kent en zelfs andere mensen die taak kan aanleren en hen daarin kan coachen.

Kenmerkend voor O4:

- Vol vertrouwen
- Competent over de hele lijn
- Geïnspireerd/inspireert anderen
- Expert
- Autonoom
- Zelfverzekerd
- Volleerd
- Zelfstandig/bepaalt zelf richting

Je bent nu zo'n 3 jaar projectleider van grote projecten. Je projecten lopen goed gemanaged en je hebt je draai gevonden binnen elk project en de multiprojectplanning voor jezelf. Je krijgt veel vertrouwen van zowel jouw projectleden als van de COO. Je behaalt goede resultaten. Doordat de projecten gesmeerd loopt, krijg je nog meer tijd om bezig te zijn met innovatie en te anticiperen op de veranderingen in de markt. De

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

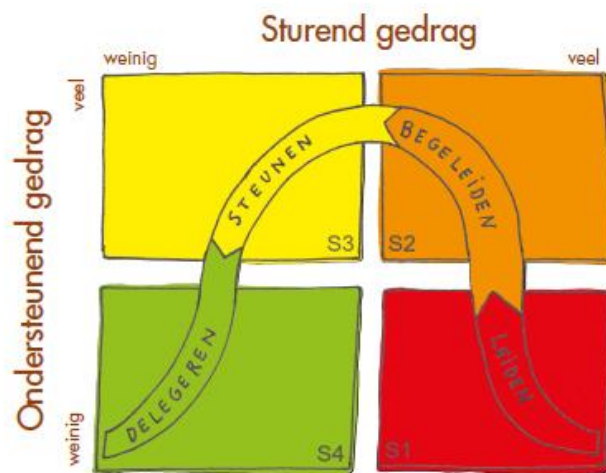
operationele werking heb je goed onder controle en het creatieve denken over strategieën geven je veel energie.

Hoe ga je nu als leider iemand effectief aansturen?

Je leiderschapsstijl is afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van de medewerker voor een bepaalde taak. De hoofdprincipes zijn eenvoudig:

Wanneer het zelfvertrouwen en de motivatie onvoldoende zijn gaan we ONDERSTEUNEN

Wanneer de kennis en kunde onvoldoende zijn gaan we STUREN.



● S1: Leiden

Bij medewerkers met een lage competentie en hoge betrokkenheid zal de leidinggevende veel sturen en weinig ondersteunen.

Kenmerkend voor S1:

- Bepaalt wat er moet gebeuren
- Plant/stelt prioriteiten vast
- Oriënteert
- Leert aan, toont en zegt hoe
- Controleert/ziet toe
- Geeft feedback

● S2: Begeleiden

Hier zal de leidinggevende veel sturen en veel ondersteunen. De medewerker vertoont een lage tot enige competentie en een lage betrokkenheid.

Kenmerkend voor S2:

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

- Verkent/vraagt
- Legt uit/verduidelijkt
- Stuurt bij
- Deelt feedback
- Moedigt aan
- Looft goede prestaties

• S3: Steunen

De leidinggevende zal weinig sturen en veel ondersteunen bij medewerkers met gemiddeld tot hoge competentie en een wisselende betrokkenheid.

Kenmerkend voor S3:

- Vraagt/luistert
- Stelt gerust
- Bevordert het zelfstandig oplossen van problemen
- Werkt mee
- Moedigt feedback aan
- Geeft blijken van waardering

• S4: Delegeren

Bij medewerkers met hoge competentie en hoge betrokkenheid zal de leidinggevende weinig sturen en weinig ondersteunen.

Kenmerkend voor S4:

- Is meegaand/heeft vertrouwen in anderen
- Bevestigt
- Zorgt voor empowerment
- Affirmeert
- Geeft erkenning
- Uitdagend

Member of the Cameleon Group

Visie Leidinggeven

Er is soms wat kritiek op het model van Situationeel Leidinggeven. Het zou niet wetenschappelijk bewezen zijn. Dat kan best zijn, maar de principes van 'sturen' en 'ondersteunen' blijven volgens ons waar het om moet gaan. Ga in gesprek met je medewerker en kijk wat hij/zij nodig heeft en leg dan de klemtoon op ofwel sturen ofwel op ondersteunen.

Ook al zijn de verschillende niveaus heel herkenbaar bij de medewerker die een nieuwe taak krijgt, toch kan het gebeuren dat de persoon niet (of heel kort) in ontwikkelingsniveau O2 vertoeft. Pas het model zeker niet rigide toe maar observeer en bevaag je medewerker zodat je hem de ondersteuning en de sturing kan geven die hij op dat moment nodig heeft.

Een typische valkuil is dat we de medewerker op niveau O4 te veel aan zijn lot overlaat. Besef dat het belangrijk is dat ook hij, hoe minimaal ook, nood heeft aan sturing en ondersteuning. Vraag aan de koffiemachine hoe het project loopt en geef hier en daar een suggestie. Daarnaast plan je best ook formele overlegmomenten waarbij zowel het inhoudelijke als het persoonlijke wordt besproken.

Tot slot, het is nooit 'of - of'. Je zal altijd gelijktijdig sturen en ondersteunen, alleen verschilt het aandeel en de focus naargelang het niveau van jouw medewerker. Het is niet omdat iemand vooral sturing nodig heeft, dat je dan geen compliment kan geven wanneer die medewerker een succes behaalt.