

# SITUATIONEEL & COACHEND LEIDINGGEVEN

## Een goede balans

Wanneer je succesvol wilt zijn in het leidinggeven aan je team, dan is een goede balans tussen leidinggeven en management van belang. Een leidinggevende die zich in zijn toren terugtrekt en zich enkel richt op de ontwikkeling van langetermijnvisies, verliest het contact met de werkvloer en de praktijk van alledag. Zijn output (visie) is bovendien solistisch en zal naar alle waarschijnlijkheid weinig draagvlak vinden in het team.

Een leidinggevende die elke dag midden in het werk staat en zich enkel richt op de dagelijkse praktijk zal op den duur richting verliezen. Het team dat hij 'managet' zal de doelen uit het oog verliezen en zo niet langer gemotiveerd worden om de missie te volbrengen. Uiteindelijk zal er geen missie meer zijn.

Neem dus eerst de tijd om met het team de visie te ontwikkelen, de missie te bepalen en de koers uit te zetten (wees een dienaar) en wees vervolgens als leidinggevende de hoeder van zowel het team als het hogere doel.

## Macht

Leidinggeven heeft dus invloed op het gedrag van medewerkers. Leidinggeven kan dan ook vanzelfsprekend gezien worden als een beïnvloedingsproces. Dit vermogen om als leidinggevende binnen een organisatie de medewerkers te beïnvloeden heet macht.

Macht is dus een vermogen om zaken op een bepaalde manier te laten gebeuren, zoals je zelf graag zou willen. Om macht te kunnen gebruiken zul je eerst inzicht moeten krijgen in wat je mogelijkheden zijn, om daadwerkelijk te beïnvloeden.

Om dit te weten te komen is het van belang dat eerst duidelijk is wat voor soorten macht je hebt. Macht valt onder te verdelen in twee verschillende vormen: Positiemacht (de mate waarin een leidinggevende *vanuit zijn positie* de macht heeft om te belonen en te straffen) en Persoonlijke macht (de mate waarin de leidinggevende het *vertrouwen en respect* van de medewerkers geniet en daarmee teamgeest en betrokkenheid creëert bij de medewerkers). Op beide gaan wij inzoomen tijdens deze training.

Uiteindelijk is de combinatie van de twee soorten macht van grote invloed op de stijl van leidinggeven die op een bepaald moment effectief is. De verschillende stijlen van leidinggeven, volgens de theorie van het situationeel leidinggeven, komen verder in deze module aan bod. Eerst wordt ingegaan op het gedrag van de leidinggevende.

Het gedrag van een leidinggevende kan onderverdeeld worden in twee categorieën, namelijk sturing en ondersteuning.

In het geval van sturing heeft de leidinggevende invloed op de invulling van de verantwoordelijkheden en plichten van de medewerkers. Hij is degene die de rollen omschrijft en verdeelt binnen de organisatie. Daarnaast instrueert hij ook de medewerkers. Op deze manier worden alle processen concreet benoemd en voorgeschreven. Het is een eenrichtingscommunicatie van leidinggevende naar medewerker, waarbij de nadruk ligt op taakgericht gedrag.

Bij ondersteuning daarentegen ligt de nadruk op tweerichtingscommunicatie. Als er meerdere medewerkers werkzaam zijn, dan is er dus sprake van communicatie in meerdere richtingen.

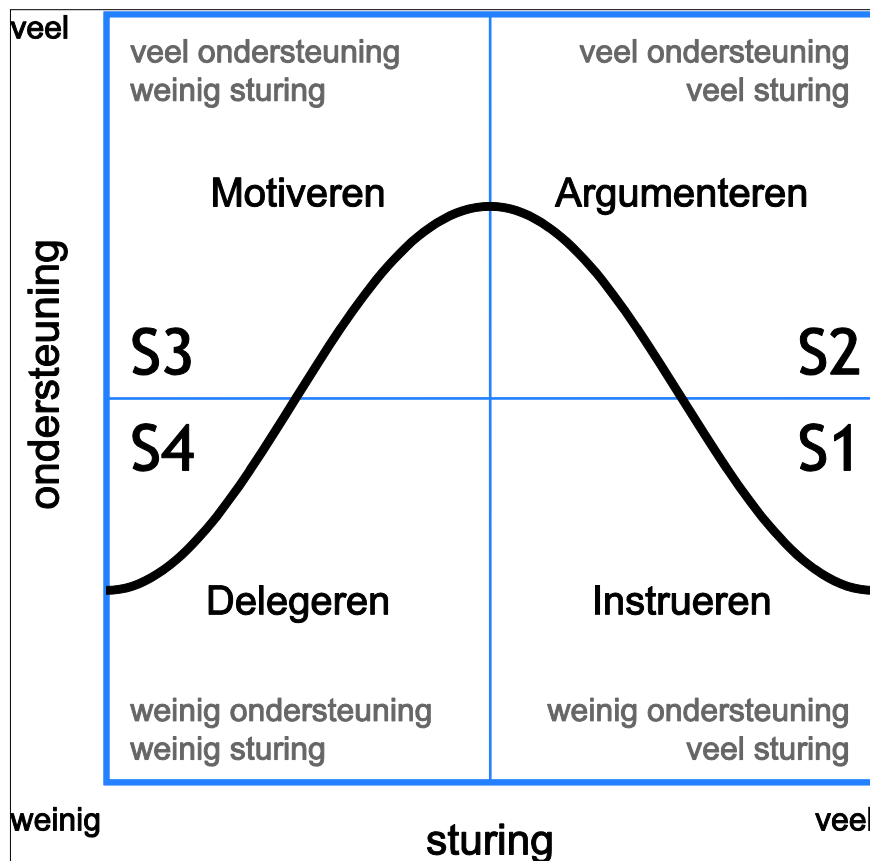
Een leidinggevende moet in staat zijn te stimuleren, te luisteren, begrip te tonen en zichzelf in de situatie van de medewerker te verplaatsen. Dit is dus relatiegericht gedrag. Hieronder valt alles wat een leidinggevende doet om te zorgen voor een goede relatie met en tussen de medewerkers. De leidinggevende heeft sterk ondersteunend gedrag.

Leidinggevendens hebben vaak behoefte aan de ideale stijl van leidinggeven. Maar een stijl die het in alle situaties goed doet bestaat niet. Zoals uit het voorgaande duidelijk is geworden, weet een goede leidinggevende zijn gedrag aan te passen aan de omstandigheden en aan de verschillende medewerkers.

**Situationeel leidinggeven** betekent dat er, afhankelijk van de situatie, uit verschillende manieren van omgang met medewerkers gekozen kan worden. Zo zal er anders opgetreden moeten worden naar een ongemotiveerde werknemer die steeds de kantjes eraf loopt dan naar een gemotiveerde medewerker die een compliment verdient.

Dit betekent dat je als leidinggevende steeds kiest voor een afstemming tussen relatiegerichtheid en taakgerichtheid. De mate waarin de aspecten worden toegepast moet in de gaten gehouden worden. Afhankelijk van de situatie (het werk dat gedaan moet worden) zal een combinatie van bovenstaande aspecten tot een effectief resultaat leiden. Op de taak- en relatieaspecten en de vier stijlen van leidinggeven en de competentieniveaus van de medewerkers zullen we uitgebreid inzoomen tijdens de training.

### Model situationeel leidinggeven



## Competentieniveaus

Het competentieniveau van een medewerker wordt bepaald door twee factoren, namelijk de bereidheid van de medewerker (motivatie en zelfvertrouwen) en de bekwaamheid van de medewerker (kennis en vaardigheden). Elke medewerker van een organisatie bezit verschillende competenties en dus vanzelfsprekend een verschillend competentieniveau. Het is van essentieel belang dat je als leidinggevende de competenties van je medewerkers goed inschat. Op die manier kun je op de meest optimale manier inspelen op de situatie en op de medewerker.

**Competenties** van medewerkers zijn de leidraad voor het bepalen welke stijl van leidinggeven het beste is. Daarom is het belangrijk dat je als leidinggevende weet hoe een competentie in elkaar steekt. Op die manier kun je namelijk de benodigde signalen beter oppikken en daarop inspelen.

Een competentieniveau bestaat uit twee factoren, te weten:

1. de *bekwaamheid* van de medewerker (kan de medewerker het?)
2. de *bereidheid* van de medewerker (wil de medewerker het?).

Het competentieniveau van de medewerker is dus de mate waarin de medewerker, afhankelijk van zijn vermogens en bereidheid, geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Het gaat in dit geval dus niet om zaken als: persoonlijkheid, leeftijd, normen en waarden, maar puur over het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden door de medewerker.

### Doelstellingen voor deelnemers van deze training zijn dat zij:

- een enthousiasmerende, motiverende en congruente leiderschapsrol kunnen vervullen;
- duidelijk de organisatievisie en daaraan gekoppelde missie en doelstellingen kunnen uitdragen, inclusief wat dat aan houding en gedrag van medewerkers gaat vragen;
- meer inzicht, gevoel en vaardigheden ontwikkelen als het gaat om situationeel en coachend leidinggeven;
- inzicht krijgen in welke stijl iedere deelnemer het beste ligt;
- een grote mate aan zelfreflectie zullen laten zien;
- open, effectief en eerlijk met elkaar communiceren door meer feedback te geven en te ontvangen (sparren en spiegelen) en elkaar daarin te waarderen;
- het gewenste gedrag van medewerkers stimuleren en het ongewenste gedrag middels coachend en situationeel leiderschap ontmoedigen;
- medewerkers de ruimte geven zich te ontwikkelen, fouten te mogen maken in het leerproces naar ander gedrag in nieuwe gebieden (buiten de comfortzone);
- aandacht besteden aan zelfsturing en oog hebben voor het zelfmanagement van medewerkers, initiatief en verantwoordelijkheid nemen (ondernemend zijn).

