Situationeel leidinggeven

Overzicht en gespreksschema's per stijl

Situationeel leidinggeven is een leiderschapsmodel van Paul Hersey en Ken Blanchard. Effectief leiderschap hangt af van de situatie: je past je stijl aan de bekwaamheid en betrokkenheid van de ander aan, voor een bepaalde taak. De basistheorie is eenvoudig online te vinden; in deze download vind je onze praktische vertaling naar gespreksschema's.

TAAKBEKWAAMHEID EN STIJL

Taakbekwaamheid is de inhoudelijke en psychologische bekwaamheid voor een bepaalde taak. Het zegt niets over iemand in het algemeen of als mens; je stelt het in iedere situatie opnieuw vast.

TB	INHOUDELIJK (KUNNEN)	PSYCHOLOGISCH (WILLEN, DURVEN)	STIJL
1	Geen relevante ervaring, benodigde kennis niet aanwezig, weinig inzicht in de taak.	Weinig drang tot presteren, niet erg toegewijd, terughoudend in het nemen van verantwoordelijkheid.	S1 Instrueren
2	Onvoldoende relevante ervaring, nog niet alle kennis, begrijpt de taak ongeveer.	Grote bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen, enthousiast, grote drang tot presteren.	S2 Bijsturen
3	Relevante ervaring, beschikt over alle noodzakelijke kennis.	A (onzekerheid, durven): aarzelt om volledige verantwoordelijkheid te nemen en komt niet tot actie. B (tegenzin, willen): wil de verantwoordelijkheid niet, voelt zich minder betrokken.	S3 Ondersteunen
4	Relevante ervaring, alle kennis, begrijpt wat er gedaan moet worden.	Grote bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen, grote drang tot presteren, zeer toegewijd.	S4 Delegeren

Snelle check tussen TB2 en TB3: kan hij of zij de taak uitvoeren (TB2)? Wil en durft hij of zij de taak uit te voeren (TB3)?

TIPS

- Geen stijlvariatie betekent geen ontwikkeling. Durf over te stappen naar een andere stijl als de situatie daarom vraagt.
- Geef verantwoordelijkheid: bijsturen op fouten die uit verveling ontstaan, leidt tot een verdere afname van de kwaliteit.
- Sturen op een te laag niveau is over het algemeen schadelijker dan op een te hoog niveau: de ander ervaart dat als betutteling.

AANTEKENINGEN

GESPREKSSCHEMA S1 INSTRUEREN

Iemand kan een taak niet uitvoeren door onvoldoende kennis en ervaring. Je biedt hulp door kennis of kunde aan te reiken. De instructie kan ook door een ervaren teamlid worden gegeven; ook dan geldt deze aanpak.

FASE	STAPPEN EN AANBEVELINGEN
Voorbereiding	Bepaal wat de nieuwe kennis en vaardigheden moeten inhouden. Denk na over het huidige kennis- en vaardigheidsniveau van de ander. Vergelijk die twee en beslis op welke sterke en zwakke punten je wilt aansluiten. Analyseer de over te dragen inhoud: in welke stukken is die op te delen, en wat zijn per stuk de belangrijkste punten?
Start	Leg uit wat je wilt gaan doen en in welke volgorde. Vertel wat je van de ander verwacht en wat hij of zij van jou mag verwachten. Vertel hoeveel tijd je ervoor hebt uitgetrokken.
Inleiding	Vertel kort wat de bedoeling van de taak is en waarom die moet worden uitgevoerd. Wijd niet te veel uit over achtergronden en geschiedenis.
Instructie	Werk volgens 'praatje, plaatje, daadje': vertel, demonstreer en laat het de ander zelf proberen. Vraag niet 'Heb je het begrepen?', maar 'Heb je nog vragen tot zover?'
Afsluiting	Laat de ander de instructie nog één keer herhalen en vul aan wat vergeten is. Spreek af dat de ander altijd terug kan komen als iets nog niet duidelijk is. Spreek je vertrouwen uit. Creëer oefenmogelijkheden, liefst in het dagelijkse werk.
Na afloop	Laat regelmatig je belangstelling blijken. Voor jou is het gemakkelijker om het initiatief tot nazorg te nemen dan voor de ander.

GESPREKSSCHEMA S2 BIJSTUREN

Iemand heeft nog niet alle kennis en vaardigheden en maakt daardoor fouten. Je geeft feedback op de uitvoering. Heel belangrijk is dat de motivatie weer op peil komt.

FASE	STAPPEN EN AANBEVELINGEN
Voorbereiding	Neem goed waar wat de ander doet. Wat moet er anders? Zorg dat je dat concreet en feitelijk kunt omschrijven, met meerdere voorbeelden.
Start	Begin met waardering voor de inzet. Benoem de onderwerpen neutraal en vraag of de ander ook onderwerpen heeft. Bepaal samen de volgorde. Zeg dat het gaat om helpen verbeteren, niet om een beoordeling.
Feedback	Vertel direct wat er aan de hand is, met een of meer nauwkeurig beschreven voorbeelden, volgens de feedbackregels. Vraag of de ander zich de voorbeelden herinnert. Toon begrip voor de gemaakte fouten.
Reactie opvangen	Vraag hoe het komt dat de ander zo gehandeld heeft. Val niet in de rede, luister, vraag door en vat samen. Interpreteer niet en ga niet in discussie. Achterhaal welke kennis of ervaring ontbreekt.
Bijsturen	Behandel niet te veel punten tegelijk. Leg uit hoe de taak moet worden uitgevoerd, waarom, en wat de gevolgen voor anderen zijn als het zo blijft. Stel eerst vragen en doe suggesties; leg daarna pas uit. Kernvraag: hoe ga jij dit oplossen? Waardeer goede antwoorden en ga in op ideeën. Bepaal samen de vervolgafspraken. Ga voor acceptatie, niet voor capitulatie.
Afsluiting	Herhaal hoe de taak voortaan wordt uitgevoerd. Spreek af wanneer jullie ervaringen uitwisselen. Vraag hoe de ander het gesprek heeft ervaren en spreek waardering uit voor de opstelling.

GESPREKSSCHEMA S3 ONDERSTEUNEN

Iemand heeft de kennis en vaardigheden wel, maar heeft tegenzin of twijfelt. Dit gesprek vraagt geduld en gespreksvaardigheid om het onderliggende probleem te onderzoeken. Een veelgemaakte fout is om uit ongeduld over te schakelen op bijsturen. Plan dus voldoende tijd en bereid je goed voor.

FASE	STAPPEN EN AANBEVELINGEN
Voorbereiding	Welke signalen wijzen op ongeïnteresseerdheid of onzekerheid? Neem rustig de tijd, op een plek waar je niet gestoord wordt.
Start	Creëer veiligheid. Zeg dat je wilt praten over hoe de ander naar het werk kijkt en wees daar oprecht in geïnteresseerd. Vraag ook naar diens agendapunten. Wees bereid om tot een oplossing te komen die voor jullie allebei acceptabel is.
Probleemanalyse	Vraag wat er aan de hand is, zeg dat je de indruk hebt dat de ander niet tevreden is (met voorbeelden) en dat je je zorgen maakt. Laat de ander het probleem beschrijven; luister aandachtig, vraag door en vat samen. Het gaat erom dat je de ander begrijpt, niet om wie gelijk heeft. Kleineer het probleem niet en ga niet in discussie. Verdedig je niet bij kritiek, maar vraag hoe de ander wil dat je functioneert. Word het eens over de problemen en de volgorde.
Zoeken naar mogelijkheden	Laat de ander zoveel mogelijk zelf oplossingen zoeken en oordeel nog niet over de uitvoerbaarheid. Zoek samen naar de beste oplossingen en bespreek de mogelijke neveneffecten. Zeg daarna pas wat jij ervan vindt.
Afsluiten	Vat de afspraken samen: wat doet de ander en wat doe jij? Vraag of de ander tevreden is met de oplossingen; zo niet, maak een nieuwe afspraak. Geef constructief terug wat je van het gesprek vond.

GESPREKSSCHEMA S4 DELEGEREN

Iemand is gemotiveerd en deskundig. Je draagt de taak zoveel mogelijk over, in een partnerschap met zoveel mogelijk gelijkwaardigheid. Ook goed delegeren kost tijd; een veelgemaakte fout is te denken dat je er geen aandacht aan hoeft te besteden.

FASE	STAPPEN EN AANBEVELINGEN
Voorbereiding	Omschrijf de taak, de bevoegdheden en de verantwoordelijkheid die je wilt overdragen. Denk na over de resultaten die je verwacht: kwaliteit, kwantiteit en kaders zoals budget en tijd.
Start	Zeg dat je een taak wilt overdragen en vraag of de ander dat wil. Zeg dat je wilt praten over de voorwaarden en overeenstemming wilt bereiken over de doelen.
Bespreking van de taak	Vraag eerst welke doelen de ander zich voorneemt en op welke termijn; maak ze SMART. Vraag welke hindernissen de ander ziet. Zeg pas daarna wat jij verwacht en welke randvoorwaarden je invult. Bespreek de verschillen en laat de ander steeds eerst een oplossing voorstellen. Vat de afspraken samen.
Bespreking van jouw bijdrage	Vraag welke rol en ondersteuning de ander van jou verwacht en maak daar afspraken over. Kom niet zelf in de uitvoering terecht. Vertel dat je bij ernstige problemen de verantwoordelijkheid overneemt, om gerust te stellen, niet uit wantrouwen. Breng iedereen die ermee te maken heeft op de hoogte van de gedelegeerde bevoegdheden.
Afsluiting	Spreek af hoe en wanneer de ander je op de hoogte houdt en afwijkingen meldt: de ruimte in het mandaat. Spreek vertrouwen uit.
Na afloop	Volg de voortgang en waardeer (tussen)resultaten. Grijp niet in als de taak anders wordt uitgevoerd dan jij zou doen. Vraag je af of je op andere manieren kunt helpen, zonder zelf uit te voeren. Vier de successen.

Model: Paul Hersey en Ken Blanchard. Uitwerking en gesprekssschema's: Hart voor Projecten.