

Inhoud

Voorwoord	X
Inleiding	XII
1 LEIDERSCHAP & INVLOED	
1. Het situationeel leiderschapsmodel	3
<i>Succesvol leidinggeven door flexibel te zijn en af te stemmen op de situatie</i>	
2. Het model van concurrerende waarden	8
<i>Criteria voor effectieve managers</i>	
3. De skill/will-matrix	14
<i>Elke medewerker vraagt om een andere stijl van leidinggeven</i>	
4. De machtsafstandreductietheorie	19
<i>Over beïnvloeding op basis van macht of non-macht</i>	
5. De maakbaarheid van charisma	23
<i>Werk aan je eigen charisma en vergroot je invloed</i>	
6. De tijdmanagementmatrix	29
<i>Taken organiseren en uitvoeren door prioriteiten te stellen</i>	
7. Het leiderschapsontwikkelingsmodel	33
<i>Echt leiderschap vraagt om grondige zelfkennis</i>	
8. Het affectief leiderschapsmodel	37
<i>De interactie tussen ratio, motivatie en emotie in leiderschap</i>	
9. De Gouden Cirkel	42
<i>Inspirerend leiderschap: begin met het waarom in alles wat je doet!</i>	
10. Invloed	48
<i>De zes geheimen van het overtuigen</i>	
11. Het Twee Factoren model van Herzberg	54
<i>Hoe motiveer je medewerkers en hoe houd je ze gemotiveerd?</i>	
2 COMMUNICATIE & RELATIES	
12. De IK-boodschap	63
<i>Goede feedback geven in vier stappen</i>	
13. Het STAR®-model	68
<i>Een gesprekstechniek voor het selecteren, beoordelen en coachen van medewerkers</i>	
14. Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD)	72
<i>Actief luisteren in drie stappen</i>	
15. Het communicatiestijlenmodel	75
<i>Beter samenwerken door het (h)erkennen van communicatiestijlen</i>	
16. De Roos van Leary	82
<i>De relatie met anderen verbeteren door bewust te sturen op gedrag</i>	
17. Het model van rapport (NLP1)	87
<i>Effectief contact leggen</i>	
3 SAMENWERKEN & RESULTAAT	
18. Het interactiemodel	95
<i>Effectiever communiceren en samenwerken</i>	

19. Het kernkwadrant van Ofman	99
<i>Op zoek naar verborgen kwaliteiten</i>	
20. Het Thomas-Kilmanmodel	103
<i>Vijf manieren om conflicten te hanteren</i>	
21. Het Harvard-model	106
<i>Zelfverzekerd onderhandelen zonder de relatie te beschadigen</i>	
22. De Transactionele Analyse (TA)	111
<i>Leren om weer zelfstandig te denken, te voelen en te handelen</i>	
23. Het teammodel van Lencioni	118
<i>Vijf cruciale factoren voor het werken in een succesvol team</i>	
24. De teamrollen van Belbin	125
<i>Succesvol presteren door de juiste teamsamenstelling</i>	
25. Het conflictescalatiemodel van Glasl	132
<i>Inzicht in de escalatiekracht van conflicten</i>	
26. De AEM-cube	137
<i>Het samenstellen van effectieve teams op basis van diversiteit van de teamleden en de groeifase van een organisatie</i>	
4 PERSOONLIJKHEID & ONTWIKKELING	
27. Het Odin Development Compass (ODC®)	147
<i>Kerncompetenties en drijfveren zichtbaar maken</i>	
28. De dark side of personality	153
<i>Beter leidinggeven door breder inzicht in je persoonlijkheid</i>	
29. De uiterlijke en innerlijke levenslijn	157
<i>Leiderschap vanuit uniciteit en persoonlijke kracht</i>	
30. De Myers Briggs Type Indicator (MBTI)	161
<i>Een persoonlijkheidstypering gebaseerd op aangeboren persoonlijke voorkeuren</i>	
31. The Big Five	167
<i>Inzicht krijgen in iemands persoonlijkheid</i>	
32. Het Insights Discovery®-model	173
<i>Effectiever samenwerken door inzicht in gedragsstijlen</i>	
33. Drive	179
<i>Eigentijds en effectief motiveren!</i>	
34. Emotionele intelligentie	186
<i>Effectiviteit verhogen door emoties waar te nemen, te herkennen en te gebruiken</i>	
35. Organisatiepersoonlijkheid	193
<i>De fit tussen individu en organisatie in zeven dimensies</i>	
5 LEREN & PRESTEREN	
36. Leervoorkeuren	203
<i>Sneller en effectiever leren door te leren op de manier die het beste bij iemand past</i>	
37. (On)bewust (on)bekwaam	210
<i>Inzicht in het bewust ontwikkelen van nieuwe vaardigheden</i>	

38. De leercyclus van Kolb	214
<i>Effectiever leren door verschillende leervormen te gebruiken</i>	
39. Rationeel-emotieve therapie (RET)	218
<i>Belemmerende overtuigingen aanpakken</i>	
40. Het primary mental abilities-model	222
<i>Een gedifferentieerde kijk op intelligentie</i>	
41. De logische niveaus van Bateson (NLP 2)	226
<i>Veranderen op het juiste niveau</i>	
42. De prestatiemotivatietest	232
<i>Verminder negatieve faalangst door je motivatie en persoonlijke verantwoordelijkheid te vergroten</i>	
43. Denksystemen	237
<i>Meer inzicht in afwegingen door onderscheid in 'snel denken' en 'langzaam denken'</i>	
44. Fixed mindset versus groeimindset	242
<i>Leren en succes bevorderen door een 'groeimindset' te ontwikkelen</i>	
45. Zone van naaste ontwikkeling	248
<i>Talenten ontdekken en grenzen verleggen</i>	
46. Het 70:20:10 leermodel en de Ebbinghaus vergeetcurve	253
<i>Met 70:20:10 de vergankelijkheid van het geheugen bestrijden</i>	
6 VITALITEIT & STRESS	
47. Het model van bevlogenheid	263
<i>Betere betrokkenheid en prestaties van medewerkers door bevlogenheid</i>	
48. Het stress and coping-model	267
<i>De dynamiek tussen jou en je omgeving: omgaan met stress</i>	
49. De cirkels van Covey	271
<i>Je proactiviteit verhogen</i>	
50. Flow	275
<i>De optimale ervaring van denken, doen en willen</i>	
51. Het Appreciative Inquiry-model	279
<i>Wat geeft organisaties energie voor veranderingsprocessen?</i>	
52. De maakbaarheid van geluk	284
<i>Gelukkig zijn heb je voor een groot deel zelf in de hand</i>	
53. Het hamburgergeluksmodel	289
<i>Keuzes maken om gelukkig te worden, nu en in de toekomst</i>	
54. Rouwverwerking volgens Elisabeth Kübler-Ross	295
<i>Omgaan met lastige of pijnlijke processen</i>	
55. Job Demands-Resources model	302
<i>Hoe is werkstress te beïnvloeden?</i>	
56. De Map of Meaning	308
<i>Een gids voor het behoud van zingeving in leven en werk</i>	

7 BESLUITVORMING & CREATIVITEIT	
57. Het BOB-model	319
<i>Stapsgewijs toe-werken naar gedragen besluitvorming</i>	
58. De zes denkhoeden	323
<i>De creativiteit binnen een groep bevorderen</i>	
59. Het Triade-model	326
<i>Gedrag systematisch doorzien en sturen</i>	
60. Theorie U	331
<i>Diepgaande verandering: je innerlijke stem als raadgever</i>	
8 TALENT & AMBITIE	
61. De piramide van Maslow	339
<i>Op weg naar zelfontwikkeling</i>	
62. De loopbaanankers van Schein	344
<i>Over dat wat je nooit opgeeft, ook niet bij lastige loopbaankeuzes</i>	
63. Loopbaanrollen	349
<i>Betere keuzes voor een loopbaan met je eigen signatuur door bewust werken aan je loopbaanrollen</i>	
64. Management Drives	355
<i>Drijfveren inzetten om individuen, teams en organisaties beter te laten functioneren</i>	
65. De theorie van Motivatie & Behoeft	361
<i>Van aangeleerde behoeften naar motivatie</i>	
Overzicht van de modellen en auteurs	366
Auteursinformatie	368
Index	374

Voorwoord

De behoefte aan inzicht in onze psychologische binnenwereld is nog nooit zo groot geweest. Niet alleen onder vakspecialisten, maar ook onder niet-vakgenoten staat de psychologie volop in de belangstelling. Bladen over geluk en psychische gezondheid vinden gretig aftrek en op het werk wordt veel – en openlijker dan voorheen – over psychologische kwalificaties gesproken. Komt dat doordat al onze materiële behoeften ruimschoots zijn bevredigd en we steeds meer interesse krijgen in immaterieel welzijn? Komt het doordat psychische ziektebeelden, zoals ADHD, depressies en autisme, tegenwoordig gewoon aan de keukentafel worden besproken? Hebben doorbraken in de neurowetenschappen (‘stofjes’ in onze hersenen of het ontbreken daarvan zorgen voor psychische klachten) de psychologie voor een breed publiek op de kaart gezet? Komt het doordat in ons werk steeds meer ons gedrag en drijfveren worden gemeten en beoordeeld. Of is het simpelweg een uitvloeisel van de individualiseringstendens met de nadruk op ‘ego’ en onze licht narcistische neiging vooral in onszelf geïnteresseerd te zijn?

Wat de reden ook is, in het dagelijks leven wordt meer dan ooit over psychologische begrippen en betekenissen gesproken. En of het nu oorzaak of gevolg is, de *toegepaste* psychologie heeft intussen haar inzichten en instrumenten voor een steeds breder publiek toegankelijk gemaakt. Doordat we ons willen ontplooien, gaan we op zoek naar informatie over onze gedragsvoorkeuren, drijfveren, loopbaanwaarden, enzovoort. We willen inzicht krijgen in de omgang met anderen en hoe we de relaties met anderen kunnen verbeteren. Op het werk vragen we ons af hoe we anderen kunnen motiveren, coachen en hoe we elkaar kunnen aanspreken zonder de ander te kwetsen. Hoe kunnen we met stress omgaan? Hoe hanteren we de spanning tussen werk en privé? Of simpelweg... hoe worden we gelukkiger? In de bladen, in cursussen en op het internet is ontzettend veel te vinden. Zonder overdrijving kunnen we spreken van een oerwoud aan informatie: psychologische tests, modellen, schema's, stappenplannen en andere zelfhulptools. Het is daardoor lastig in te schatten welke informatie je voor welk doel kunt gebruiken en of je wel op die informatie kunt vertrouwen.

Dit boek maakt je wegwijs in het oerwoud. Het biedt overzicht en helderheid. Wij hebben de belangrijkste modellen geselecteerd, op toegankelijke wijze beschreven en in een logische samenhang bij elkaar gezet. Lastige keuzes waren daarbij onvermijdelijk, we hebben af en toe pittige discussies gevoerd. Is dit model niet vreselijk gedateerd? Ja, maar het wordt nog veel gebruikt! De wetenschappelijke onderbouwing is zo mager! Ja, maar het *werkt wél*. Dit is toch eigenlijk helemaal geen model? Ja, maar iedereen kent het! Moet het een *psychologisch* model zijn? Nou ja, een model over leidinggeven – of over gedrag in het algemeen – mag ook! Enzovoort. Wij hebben ons uiteindelijk vooral door pragmatische overwegingen laten leiden: is het model enigszins bekend en heeft u er als lezer wat aan? Ons doel is immers om vakkennis voor een breed publiek beschikbaar te maken en bij te dragen aan de ontwikkeling van talenten van mensen. We pretenderen niet volledig te zijn, maar de selectie is gemaakt door GITP'ers die allen als professional actief zijn (en de actualiteit kennen) en daardoor is

verreweg het grootste deel van de huidige praktijk afgedekt. Voor vrijwel alle modellen geldt dat zij zowel een theoretische achtergrond hebben als een bewezen toepasbaarheid in de praktijk. De combinatie van wetenschap en praktijk zit tenslotte in de genen van GITP.

Het resultaat ligt voor je. Een mooi en praktisch naslagwerk. Heel geschikt om inzicht te krijgen in alle belangrijke aspecten van je psychologische gesteldheid en in de wijze waarop je relaties met anderen onderhoudt: geluk, stress, conflicthanteringstijl, samenwerkingsgedrag, drijfveren, teamrollen, intelligentie, competenties, macht, innerlijke dilemma's enzovoort. Ook is het boek heel geschikt om de *hoe-zit-het-eigenlijk*-vraag te beantwoorden: je hebt wel eens een term horen vallen, maar je wilt het fijne ervan weten. Of om de *hoe-zat-het-ook-alweer*-vraag te beantwoorden: je kent het model vagelijk, maar weet niet meer precies wat het behelst. Tenslotte is dit boek vooral heel geschikt om te ontdekken wat de toegepaste psychologie volgens de huidige stand van de wetenschap *aan de praktijk* te bieden heeft.

Wij danken iedereen van harte die bijgedragen heeft aan het schrijven van dit boek. In het bijzonder bedanken we Ina Boer. Zonder haar coördinerende activiteiten, haar enthousiasme én haar doorzettingsvermogen was dit boek er nooit gekomen.

Wij wensen je veel leesplezier en hopen dat dit boek je verder helpt bij de ontwikkeling van jezelf en anderen!

Bij de tweede herziene editie

Psychologie in de samenleving is onverminderd actueel. Het succes van de eerste editie van dit boek bewijst dat er veel behoefte is aan inzichten die leiden tot ontwikkeling van mens en organisatie. In deze herziene editie komen we tegemoet aan de toenemende behoefte aan verrijking op het gebied van ontwikkelen en leren. Aan bod komen onder andere het 70:20:10-model (blended learning) en de leerattitude die Dweck beschrijft, maar ook 'oude' Russische inzichten van Vygotski.

We zijn blij dat Kahneman met een model is vertegenwoordigd. Deze Nobelprijswinnaar en psycholoog heeft met zijn ideeën veel invloed gehad op onder andere de marketing- en reclamewereld.

Al met al hopen wij dat het *Groot Psychologisch Modellenboek* met veertien nieuwe modellen je nog meer inzicht kan geven in jezelf, je ontwikkeling en je (werk)omgeving.

Anthon van der Horst en Marcel Wanrooy, april 2015.

Inleiding

Dit boek is een praktisch naslagwerk met psychologische modellen en gedragsmodellen. Je hebt geen specifieke psychologische kennis nodig om ze toe te passen. De modellen zijn als het ware ‘gebruiksklaar’ voor iedereen. Je kunt de modellen gebruiken om je inzicht te vergroten in lastige situaties waar je in je werksituatie (of privé) tegenaan loopt, maar je kunt ze ook gebruiken om de kennis van jezelf en van je team te vergroten. De modellen hebben een hoog praktisch gehalte, veel modellen zijn bijvoorbeeld te gebruiken in gesprekken met medewerkers, al dan niet ondersteund door een (externe) expert. Daarnaast zijn er modellen die je kunnen helpen bij innerlijke dilemma’s en spanningsgebieden.

Het boek is opgebouwd uit acht hoofdstukken. De indeling is enigszins arbitrair. Om de toepasbaarheid en de herkenbaarheid zo groot mogelijk te maken, hebben wij gekozen voor een indeling op basis van actuele thema’s die aansluiten op de huidige praktijk. Vanwege de thematische indeling kun je in één hoofdstuk zowel modellen aantreffen die gaan over het individu als modellen die iets zeggen over het functioneren van mensen in een groep.

Het *Groot Psychologisch Modellenboek* is niet een boek dat je van A tot Z uitleest. Je kunt er af en toe in bladeren of je gebruikt het als naslagwerk op het moment dat je meer inzicht wilt krijgen in een praktijksituatie. Dat kan een conflict met een collega zijn (hoofdstukken 1, 2 en 3), een nieuwe stap in je loopbaan (hoofdstukken 4, 6 en 8) of het opstarten van een veranderteam (hoofdstukken 1, 2 en 7). De thema’s zijn:

1. Leiderschap & Invloed

Modellen die inzicht geven in wat je moet doen om meer het gevoel te krijgen ‘in control’ te zijn, over je omgeving en over jezelf. Bijvoorbeeld: wie krijgt zijn zin en waarom?

2. Communicatie & Relatie

Modellen die inzichtelijk maken welke verschillen er zijn tussen mensen en wat je moet doen om die verschillen te overbruggen – of effectief te benutten. Bijvoorbeeld: waarom klikt het met de één wel en met de ander niet?

3. Samenwerken & Resultaat

Modellen die inzicht geven in wat je kunt doen om de samenwerking in een team te bevorderen en om conflicten te helpen voorkomen of op te lossen. Bijvoorbeeld: hoe maken we van deze pluriforme groep en doelgericht team?

4. Persoonlijkheid & Ontwikkeling

Modellen die helpen bij het begrijpen van je eigen karakter (voorkeuren, waarden, overtuigingen) en wat dat betekent voor je ontwikkeling, zowel zakelijk als privé. Bijvoorbeeld: wat zegt mijn karakter over mijn loopbaan?

5. Leren & Presteren

Modellen die je ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, zodat je je kwaliteiten het beste tot hun recht laat komen. Bijvoorbeeld: wat is mijn leerstijl?

6. Vitaliteit & Stress

Modellen die je vertellen welke factoren voor jou bepalend zijn om je goed of slecht te voelen. Bijvoorbeeld: welk werk maakt mij (on)gelukkig?

7. Besluitvorming & Creativiteit

Modellen die je kunt gebruiken om op een prettige manier tot goede beslissingen te komen, al dan niet samen met anderen. Bijvoorbeeld: welke stappen zijn er nodig voor gedegen besluitvorming in een team?

8. Talent & Ambitie

Modellen die je ondersteunen bij het inzichtelijk maken van je (latente) kwaliteiten en ambities en de belemmeringen die daarbij een rol kunnen spelen. Bijvoorbeeld: waar kan ik goed in worden?

OPBOUW VAN ELK MODEL

Om snel te kunnen beoordelen of je een bepaald model kunt gebruiken voor je doel, hebben we de beschrijvingen voorzien van een inleiding: Wat is het dilemma? Hierin wordt kort geschetst voor welke (probleem)situatie je het model kunt gebruiken. Vervolgens wordt de herkomst en de theoretische achtergrond van het model uitgelegd. Daarna komt aan de orde hoe je het model in de praktijk kunt gebruiken. Omdat alle modellen voor- en nadelen hebben, hebben we die ook nadrukkelijk vermeld.

Bij verreweg de meeste modellen is een *test* beschikbaar of zijn er oefeningen toegevoegd. Die kunnen je helpen bij de analyse van je praktijksituatie. Je kunt ze ook gebruiken om uit te vinden of je verder aan de slag wilt met de inzichten in het model. Een deel van de tests is niet in het boek zelf opgenomen, ze zijn beschikbaar op internet. Omdat sommige url's erg lang zijn hebben we op www.GITP.nl/GPM de directe links geplaatst. Voor wie meer wil weten over het model hebben we tot slot literatuursuggesties vermeld.

Succes!

GrootPsycho
logischModel
lenboek

1

Leiderschap
& Invloed

1. HET SITUATIONEEL LEIDERSCHAPSMODEL

2. HET MODEL VAN CONCURRERENDE WAARDEN

3. DE SKILL/WILL-MATRIX

4. DE MACHTSAFSTANDREDUCTIETHEORIE

5. DE MAAKBAARHEID VAN CHARISMA

6. DE TIJDMANAGEMENTMATRIX

7. HET LEIDERSCHAPSONTWIKKELINGSMODEL

8. HET AFFECTIEF LEIDERSCHAPSMODEL

9. DE GOUDEN CIRKEL

10. INVLOED

11. HET TWEE FACTOREN MODEL VAN HERZBERG

1 Het situationeel leiderschapsmodel

Succesvol leidinggeven door flexibel te zijn en af te stemmen op de situatie

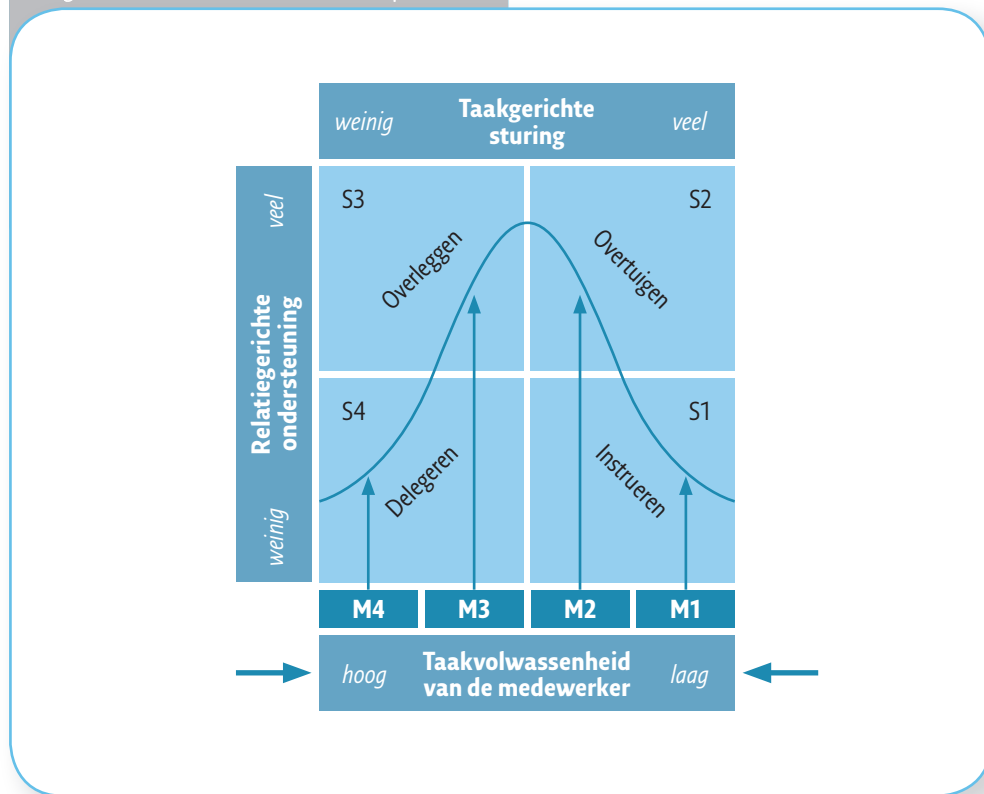
WAT IS HET DILEMMA?

Kan hij het niet of wil hij niet? Als leidinggevende ben je een groot deel van de dag bezig met mensen en deze vraag herken je vast. Je probeert het gedrag van je medewerkers te beïnvloeden om ze bij te laten dragen aan de strategische doelen van je bedrijf. Daarnaast wil je hen binden en motiveren om deze bijdrage te blijven leveren. In dit interne afstemmingsproces, waarbij strategische doelen worden omgezet naar de dagelijkse werkpraktijk, verloopt het de ene keer soepeler dan de andere keer. Zo kan er weerstand ontstaan bij het delegeren van een taak of kunnen activiteiten worden ontplooid die niet in lijn zijn met de afdelingsdoelen. Een andere mogelijkheid is dat de uitvoering van (nieuwe) taken niet helemaal verloopt zoals je dat voor ogen had. Hoe ga je hiermee om? Het is het dagelijkse dilemma van veel leidinggevendenden. Ga je stevig en directief optreden of kies je voor een meer onderzoekende en steunende stijl? Een te directief en sturend optreden kan weerstand oproepen. Te veel begrip en steunend gedrag kan leiden tot onvoldoende taakgerichtheid bij de medewerker. Beide uitersten lijken los van elkaar weinig effectief. In de visie van Paul Hersey en Kenneth Blanchard bepaalt de mate waarin een leidinggevende zijn stijlen weet af te wisselen zijn succes. Zij stellen dat een flexibele combinatie van stijlen van belang is. Dat je vermogen om te sturen en steunen naar gelang de situatie je de sleutel tot succes kan geven. Ze hebben een model ontwikkeld waarbij de taakvolwassenheid van een medewerker de benodigde combinatie van leidinggevende stijlen bepaalt.

HOE ZIET HET MODEL ERUIT?

Het model van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (zie figuur 1.1) gaat uit van de gedachte dat effectief en succesvol leiderschap vraagt om een situatieafhankelijke benadering (de contingentiegedachte). Het model biedt je handvatten om je stijl

Figuur 1.1 Het situationeel leiderschapsmodel



van leidinggeven af te stemmen op de taakvolwassenheid van de medewerker. Daarbij stellen de auteurs dat de taakvolwassenheid afhankelijk is van twee factoren, namelijk de bekwaamheid (*kunnen*) en bereidheid (*willen*) van de medewerker om de taak uit te voeren. Bekwaamheid gaat over de mate waarin de medewerker de kennis en competenties bezit om de taak uit te voeren. De bereidheid gaat over het zelfvertrouwen en de motivatie van de medewerker om de taak uit te voeren. Door je stijl van leidinggeven af te stemmen op de medewerker, bereik je dat deze in bereidheid en bekwaamheid kan groeien en daarmee in taakvolwassenheid.

Er worden in het model vier niveaus van taakvolwassenheid onderscheiden:

- M1: lage competentie en weinig bereidheid of onzekerheid;
- M2: lage competentie en voldoende bereidheid/zelfvertrouwen;
- M3: voldoende competentie en weinig bereidheid of onzekerheid;
- M4: voldoende competentie en voldoende bereidheid/zelfvertrouwen.

Deze vier niveaus van taakvolwassenheid vragen ieder om een andere stijl van leidinggeven. In het model worden deze weergegeven langs twee assen: een verticale as die de mate van steunend gedrag weergeeft en een horizontale as die de mate van sturend gedrag weergeeft. Deze twee assen leiden in combinatie met de taakvolwassenheid van de medewerker tot vier verschillende leiderschapsstijlen. Het model heeft de afgelopen dertig jaar een flinke ontwikkeling doorgemaakt. Onderstaande typering van de vier stijl-

len volgt de benamingen zoals die te vinden zijn in het jongste boek van Hersey (2009):

- *Instrueren (S1)*. Bij een (nieuwe) taak waar nog weinig bereidheid voor bestaat, kies je voor een instruerende en directieve stijl.
- *Overtuigen (S2)*. Je biedt nog steeds veel sturing, maar werkt tevens aan de bereidheid van de medewerker om de taak uit te voeren. Door te overtuigen en te begeleiden faciliteer je de medewerker om competentier te worden en te geloven in het eigen kunnen. Daarmee kunnen het zelfvertrouwen en de wil om de taak uit te voeren groeien.
- *Overleggen (S3)*. Wanneer de medewerker voldoende competenties bezit, maar er sprake is van weinig bereidheid of motivatie om de (nieuwe) taak uit te voeren, kies je voor een overleggende stijl van leidinggeven. Je gaat op zoek naar het willen en motiveren van de ander.
- *Delegeren (S4)*. Wanneer de medewerker competent is en zelf voldoende motivatie en erkenning uit het volbrengen van de taak haalt, kun je de taak aan hem overlaten.

Als leider kun je met dit model je stijl van leidinggeven afstemmen op het veranderende takenpakket, de motivatie en de groeiende competenties van je medewerkers. Met name de stijl van delegeren suggereert dat je werk als leidinggevende klaar is. Ook in deze fase kunnen mensen echter om allerlei redenen moeite krijgen met hun motivatie. Dan is het van belang om weer te schakelen, doorgaans naar een overleggende stijl. Ook kun je je stijl variëren naar gelang de behoefte van de medewerker. De ene persoon worstelt nu eenmaal meer met motivatie en de andere meer met de zekerheid om zich competent te voelen. Mensen verschillen in de mate waarin ze steun of sturing nodig hebben. Uitgangspunt van Hersey en Blanchard is dat je doel als leidinggevende uiteindelijk is dat medewerkers competentier worden en tot ontwikkeling komen. Mee kunnen en willen bewegen met de organisatie. Dit vraagt van jou de persoonlijke flexibiliteit en vaardigheden om je gedrag te kunnen variëren en af te stemmen op de behoeften van de medewerkers.

HET MODEL IN DE PRAKTIJK

Het model werkt wanneer je in staat bent enerzijds goed inzicht te verkrijgen in de taakvolwassenheid van de medewerker en anderzijds de gedragsvariatie kunt laten zien om de vier stijlen toe te passen. Hoe krijg je zicht op de taakvolwassenheid?

Vragen die je kunt gebruiken om de mate van competentie te onderzoeken zijn bijvoorbeeld:

- Hoeveel ervaring heeft de medewerker met het uitvoeren van de taak?
- Beschikt de medewerker over de kennis om de taak te kunnen uitvoeren?
- Beschikt de medewerker over de vaardigheden om de taak uit te voeren?

Vragen die je kunt gebruiken om de mate van bereidheid of zelfvertrouwen te onderzoeken zijn bijvoorbeeld:

- Welke verwachtingen heeft de medewerker van mogelijke positieve en negatieve gevolgen van het uitvoeren van de taak?
- Voor welke motieven is de medewerker gevoelig?
- Wil de medewerker verantwoordelijkheid dragen voor de taak?
- Beschikt de medewerker over het zelfvertrouwen dat hij gaat slagen in het uitvoeren van de taak; is er geloof in het eigen kunnen?

Wanneer je meer inzicht hebt verkregen in de mate van taakvolwassenheid van de medewerker, kun je je eigen stijl daarop aanpassen. Hoe ziet dat er dan uit?

Een leidinggevende die instrueert:

- doet uitspraken als: 'er moet worden gewerkt', 'ik neem de beslissingen' en 'het werk moet soepel lopen';
- geeft mensen opdrachten die moeten worden uitgevoerd;
- geeft heldere instructies voor het werk;
- beslist zelf en bepaalt hoe, wie, wat en waar;
- communiceert eenzijdig;
- controleert de uitvoering van de taak;
- oefent enige druk uit om de taak uit te laten oefenen zoals hij dat voor ogen heeft.

Een leidinggevende die overtuigt:

- doet uitspraken als: 'ik zoek naar betrokkenheid bij medewerkers', 'ik neem de besluiten zoveel mogelijk in gezamenlijkheid' en 'ik controleer het werk en help met het uit de weg ruimen van obstakels';
- geeft opdrachten en biedt inzicht in het waarom daarvan;
- stemt zijn instructies af op de ontvanger;
- neemt zelf beslissingen, maar wel op basis van de informatie en adviezen van medewerkers;
- communiceert tweezijdig en is gericht op betrokkenheid;
- is erop gericht de controlerende taak bij de medewerker zelf neer te leggen;
- heeft oog voor nieuwe ideeën om de taak uit te voeren.

Een leidinggevende die overlegt:

- doet uitspraken als: 'ik hecht veel waarde aan goede verhoudingen', 'ik tracht mensen gunstig te stemmen om ze daarmee achter mijn besluiten te doen staan' en 'ik help bij de uitvoering van het werk en toon veel begrip, wat maakt dat er weinig controle nodig is';
- geeft opdrachten door een gunst in het vooruitzicht te stellen;
- hanteert regels en procedures soepel;
- vraagt begrip voor beslissingen en zal meehelpen indien nodig;
- communiceert tweezijdig en vooral informeel;
- heeft weinig oog voor controle, fouten worden mild behandeld;
- heeft vooral oog voor onderlinge verhoudingen en een goede sfeer.

Een leidinggevende die delegeert:

- doet uitspraken als: 'ik hecht eraan dat mensen hun eigen zaken weten op te lossen', 'ik geef mensen het doel aan en zorg dat ze dat nastreven, verder controleer ik niet' en 'ik geef aanwijzingen over het werk en laat mensen verder vrij';
- geeft geen opdrachten, maar spreekt in termen van te behalen doelen;
- geeft slechts grove aanwijzingen voor de manier waarop het werk plaats kan vinden;
- controleert weinig, gaat ervan uit dat mensen zichzelf controleren en bijsturen;
- neemt beslissingen als die nodig zijn om de doelen te kunnen halen;
- communiceert weinig, brengt vooral boodschappen over;
- laat medewerkers vrij het werk naar eigen inzicht en vakmanschap uit te voeren.

Deze vier beschrijvingen geven een beeld van de vier stijlen van leidinggeven zoals door Hersey en Blanchard verwoord. Het in de praktijk afwisselen van deze vier stijlen vraagt niet alleen veel inzicht in de taakvolwassenheid van de medewerker, maar ook in je eigen voorkeursstijl. We kennen allemaal die directieve leidinggevende die wel wat wegheeft van een autocraat en die aardige leidinggevende die zeer toegankelijk is, maar niet altijd helder aangeeft wat hij voor ogen heeft. Wanneer je je eigen voorkeursstijl goed kent, weet je in welke situaties je extra alert moet zijn om flexibel te zijn en naar een andere stijl te schakelen. Met bovenstaande gedragsvoorbeelden kun je enkele zinnen in je taalgebruik opnemen die horen bij de stijlen die je van nature minder snel zou kiezen.

VOOR- EN NADELEN VAN HET MODEL

Het model van Hersey en Blanchard richt zich op de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker. Dit is een belangrijk voordeel van het model. Deze 'enge' benadering van leiderschap biedt door zijn eenvoud handvatten voor in de praktijk.

Nadeel is dat het model lijkt te impliceren dat er per medewerker voor één stijl van leidinggeven kan worden gekozen. Dit is natuurlijk niet zo. Per deeltaak kan de competentie van een medewerker variëren en daarmee zal ook de stijl van leidinggeven moeten worden gedifferentieerd. Een ander punt is dat de term 'situatie' in de dagelijkse praktijk van de leidinggevende natuurlijk veel meer impliceert. Je hebt rekening te houden met beleid en strategie van de organisatie en het type werkomgeving en de cultuur. Het type manager dat bij retail past is een andere dan de typische manager in de zorg of zakelijke dienstverlening. Het type manager benodigd in een crisis of sterk innovatieve fase is een andere dan de manager die gericht is op consolideren en stabiliteit. Echte leiders beschikken dan ook over de fundamentele kwaliteiten, kracht en flexibiliteit om in te spelen op verschillende situaties (Lindermann & Wanrooy, 2009). Daarbij gaat de term 'situatie' over veel meer dan alleen de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker.

TEST

Het toepassen van het model vraagt om inzicht in je eigen voorkeuren en stijl van leidinggeven. Er zijn diverse sites waar je kunt testen wat jouw gedragsstijl in een leidinggevende rol is (zie bijvoorbeeld www.academy.capgemini.nl/onlinetest/slg/). Kijk voor de directe link op www.gitp.nl/GPM.

LITERATUUR

- P. Hersey en K. Blanchard, *Management of organizational behavior*. Prentice Hall, 1982.
- P. Hersey, *Situationeel leidinggeven*. Business Contact, 2009.
- D. Keuning en D.J. Eppink, *Management en organisatie*. Noordhoff Uitgevers, 2008.
- I. Lindermann, M. Wanrooy e.a., *Echt leiderschap*. Van Duuren Management, 2009.