

# HOOFDSTUK 1

# LEIDINGGEVEN

Voorjaar 2010. In de aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen op 9 juni 2010 buitelen de partijleiders in de media en publieke debatten over elkaar heen. Het lijkt er sterk op dat de verbale kwaliteiten van de partijleiders belangrijker zijn dan de inhoud van hun partijprogramma of dan hun vermogen om hun partij of zelfs het land te leiden. Maar een goed leider moet natuurlijk over meer beschikken dan over welsprekendheid alleen. Hij moet weten waar hij voor staat, een visie hebben, de koers bepalen en anderen meenemen in de richting van het doel. Dat vraagt om leiderschapskwaliteiten. Maar kan iemand met leiderschapskwaliteiten ook goed leidinggeven?



- wat leidinggeven is
- welke stijlen van leidinggeven er zijn en hoe je deze stijlen kunt toepassen
- hoe je als leidinggevende je visie kunt ontwikkelen

### 1.1 Leidinggeven

Bij het begrip ‘leidinggeven’ denk je al gauw aan ‘dingen voor elkaar krijgen’, ‘zaken regelen’, ‘mensen aansturen’, ‘de koers bepalen’, ‘voor de troepen uit lopen’ en ‘stevig in je schoenen staan’. Als je mensen vraagt spontaan een goede leider te noemen, dan komen ze al snel met namen als Nelson Mandela, Barack Obama, Johan Cruijff... Allemaal markante leiders, die op de een of andere manier een onuitwisbare indruk op veel mensen hebben gemaakt. Maar leiders vind je ook dichterbij huis; in je eigen omgeving tref je ongetwijfeld ook mensen aan die in staat zijn zaken in gang te zetten en dingen voor elkaar te krijgen, in hun eentje of in samenwerking met anderen.

Leiders zijn resultaatgericht en nemen anderen daar graag in mee. Zij hebben een visie op de toekomst, weten wat ze willen bereiken en zien de weg om daar te komen. Leiders vervullen echter niet altijd een leidinggevende functie. Neem Johan Cruijff, die zijn visie op een succesvol Ajax niet onder stoelen of banken steekt, maar zelf geen leidinggevende rol heeft binnen deze club. In dit boek richten we ons vooral op mensen met een leidinggevende functie, die leidinggeven aan mensen in de directe uitvoering. Denk aan teamleiders, hoofden van afdelingen, leden van een managementteam, enzovoort.

Leidinggeven is eigenlijk niets anders dan het doelgericht beïnvloeden van het gedrag van medewerkers. Doen medewerkers wat ze moeten doen, op een manier die voor hen zelf prettig is en die leidt tot het gewenste resultaat? Leidinggeven kun je – in het verlengde hiervan – zien als een combinatie van twee aspecten: mensgerichtheid en taakgerichtheid. Het mensgerichte aspect van leidinggeven bestaat uit het ondersteunen en ontwikkelen van medewerkers, door onder andere naar hen te luisteren, hen te coachen, advies te geven en ruimte te geven aan hun ambities en ontwikkeling. Het taakgerichte aspect van leidinggeven bestaat uit het aansturen van medewerkers, zoals door te plannen, te organiseren, te controleren en bij te sturen. In → hoofdstuk 2 lees je meer over de communicatieve basisvaardigheden waarover leidinggevendenden moeten beschikken, willen zij goed invulling geven aan beide aspecten. Nu gaan we echter eerst in op de verschillende stijlen van leidinggeven, die gerelateerd zijn aan mens- en taakgerichtheid. Ook lees je op basis waarvan je voor een bepaalde stijl kiest.

## 1.2 Stijlen van leidinggeven

Iedere leidinggevende heeft een andere manier van omgaan met zijn medewerkers. Dat zegt iets over zijn stijl van leidinggeven. Onder de stijl van leidinggeven wordt verstaan:

‘Het gedragspatroon (de woorden en daden) van degene die leidinggeeft, zoals dat door anderen wordt ervaren.’

Verschillende leidinggevendenden kunnen verschillende stijlen van leidinggeven laten zien. Maar ook één leidinggevende kan variëren in zijn stijl. Uiteraard heeft elke stijl zo zijn eigen effect, waarbij de volgende gedachte vaak opgaat: ‘Wat je weggeeft, krijg je ook terug.’ Wie kortaf en directief aanstuurt, krijgt niet meer terug dan hij vraagt en kweekt geen sympathie of een goede sfeer. Wie zich gemotiveerd en betrokken opstelt, krijgt inzet en motivatie terug en wie zich nonchalant en erg relaxed opstelt, krijgt een ‘rustig aan’-reactie terug.

We constateerden al eerder dat aan leidinggeven een taakgerichte en een mensgerichte kant zit. Leaders neigen doorgaans naar één van beide kanten. Dat zegt iets over hun stijl van leidinggeven. Zijn zij meer gericht op het team en de mensen die daarin functioneren, of zijn zij sterker gericht op het te behalen resultaat en de taken die daarvoor verricht moeten worden? Hersey en Blanchard, twee Amerikaanse experts op het gebied van management, hebben in hun model over situationeel leidinggeven deze beide kanten vertaald naar vier stijlen van leidinggeven. In deze paragraaf worden deze vier stijlen behandeld.

Weet jij al naar welke kant jij neigt? Ben je meer taak- of meer mensgericht? Een aantal eenvoudige vragen helpt je om een eerste indruk te krijgen van jouw stijl van leidinggeven. Omcirkel daarvoor op een schaal van 1 tot 5 in hoeverre de volgende uitspraken jou beschrijven:

### Taakgericht

In een groep wil ik vooral het doel van de taak bereiken.	1	2	3	4	5
In een groep structureer ik de activiteiten en taken altijd om het werk te vergemakkelijken.	1	2	3	4	5
In een groep maak en bewaak ik de planning en check ik de voortgang van het werk.	1	2	3	4	5

## Mensgericht

In een groep vind ik een goede verhouding met anderen het belangrijkste.	1	2	3	4	5
In een groep houd ik altijd rekening met de gevoelens en behoeften van anderen.	1	2	3	4	5
In een groep voel ik de onderlinge verhoudingen snel aan en bewaak ik de goede sfeer.	1	2	3	4	5

Scoor je meer punten op taakgericht of op mensgericht? Misschien scoor je op beide aspecten evenveel punten, dat kan natuurlijk ook. Beide aspecten zijn belangrijk en moet je als leidinggevende ontwikkelen. Ondanks ieders persoonlijke voorkeur voor een bepaalde stijl, is het belangrijk dat je je bewust bent van jouw stijl van leidinggeven en het effect daarvan.

Hersey en Blanchard verdelen de stijlen van leidinggeven grofweg in vier categorieën, waarin de mate van taakgerichtheid en mensgerichtheid tegen elkaar worden afgezet. Dat leidt tot de matrix in figuur 1.1.



Figuur 1.1 Stijlen van leidinggeven

We lichten de vier stijlen hierna toe.

### **Stijl 1: Vertellen (instrueren)**

Een leidinggevende met een instruerende stijl is sterk directief. Hij geeft duidelijk aan wat de medewerker moet doen en hoe, wanneer en waar hij dat precies moet doen. Er is weinig aandacht voor de medewerker zelf, deze stijl is dan ook sterk taakgericht en nauwelijks mensgericht.

#### **VOORBEELD**

'Thea, ik wil dat jij vandaag de vergaderzaal in orde maakt voor de vergadering van 14.00 uur. Dat betekent dat je alle tafels even schoonmaakt, zorgt dat de stoelen recht onder de tafels staan, en dat bij elke zitplaats een schoon kopje en een glas staat. Je zet een kan water tussen elke twee zitplaatsen, dus vijf kannen in totaal, want er zijn tien vergadelaars. Verder verwacht ik dat je om 13.45 uur en om 16.00 uur verse koffie en thee laat bezorgen door de catering...'

Misschien komt dit voorbeeld een beetje betuttelend op je over, maar je kunt je voorstellen dat nieuwe medewerkers of medewerkers met weinig ervaring deze instructie op deze manier echt nodig hebben.

### **Stijl 2: Verkopen (overtuigen)**

Een leidinggevende met een overtuigende stijl is ook directief. Hij is duidelijk in wat hij van de medewerker verwacht en geeft dan ook veel input over het hoe en wat van de uitvoering van de taak. Daarbij heeft hij oog voor de behoefte van de medewerker: hij steunt en begeleidt, motiveert en stelt een beloning of resultaat in het vooruitzicht.

#### **VOORBEELD**

'Thea, ik heb een leuk klusje voor je. Ik zou het fijn vinden als jij vandaag de vergaderzaal in orde maakt. Dat betekent dat ik verwacht dat je zorgt voor schone tafels, schoon servies en een opgeruimde zaal. Regel je met de catering dat zij voldoende verse koffie en thee voor tien deelnemers verzorgen, liefst vlak voor en halverwege de vergadering? Zorg je ook voor vijf kannen water? Fijn dat je dit voor me wilt doen!'

Dit voorbeeld vind je wellicht een beetje slijmerig. De toon die je gebruikt is natuurlijk wel van belang. Bedenk bovendien dat het soms nodig is een medewerker te overtuigen van het belang van bepaald gedrag, omdat hij op dat gebied zelf nog weinig ervaring of inzicht heeft.

**Stijl 3: Participeren (coachen)**

Een leidinggevende met een participerende stijl is sterk gericht op samenwerking en ontwikkeling van medewerkers. Hij geeft mensen inzicht in de manier waarop zij samenwerken en besluiten nemen en gaat uit van consensus. Hij laat mensen leren en stelt zich op als coach.

**VOORBEELD**

'Thea, om 14.00 uur begint de vergadering van de projectgroep Communicatie. Wat moeten we daar nog voor regelen en wie kan dat het beste doen, denk je? ... Goed, we spreken dus af dat jij in overleg met de catering de zaal in orde maakt.'

Je begrijpt dat deze stijl goed aansluit bij medewerkers die voldoende inzicht in hun taak hebben en hun verantwoordelijkheden kennen.

**Stijl 4: Delegeren (faciliteren)**

Een delegerende leidinggevende laat de verantwoordelijkheid voor de taakuitvoering over aan zijn medewerkers. Hij geeft doelen aan, maar laat de anderen vrij in de manier waarop zij deze doelen bereiken. Hij wordt op de hoogte gesteld van vorderingen en fungeert als vangnet op de achtergrond.

**VOORBEELD**

'Thea, zorg jij ervoor dat de vergaderzaal voor de projectgroep Communicatie in orde wordt gemaakt?'

Deze stijl is heel geschikt voor medewerkers die erg zelfstandig en ervaren zijn. Als leidinggevende kun je makkelijk taken aan hen delegeren.

**De juiste stijl kiezen**

De vier stijlen van leidinggeven laten je zien op welke wijze je (een team van) mensen kunt aansturen. Elke stijl heeft zijn eigen kenmerken en effecten. Niet elke leidinggevende beheerst echter elke stijl en niet elke stijl is geschikt in elke situatie. Het is dan ook belangrijk om goed na te denken over welke stijl je als leidinggevende op welk moment laat zien.

Om een goede keuze te kunnen maken, is het nodig dat je als leidinggevende goed kijkt naar je medewerkers. Niet iedereen kan of wil hetzelfde en daarom moet je elke medewerker anders benaderen om 'de dingen voor elkaar te krijgen'. Laten we

de medewerker daarom ook maar eens onder de loep nemen, door onszelf twee vragen te stellen:

- 1 Kan de medewerker de taak uitvoeren? (Is hij bekwaam?)
- 2 Wil de medewerker de taak uitvoeren? (Is hij bereid?)

Ook deze twee vragen kunnen we in een matrix tegen elkaar afzetten (zie figuur 1.2).

<p><b>Situatie 3</b> De medewerker is niet bekwaam wel bereid</p>	<p><b>Situatie 2</b> De medewerker is wel bekwaam niet bereid</p>
<p><b>Situatie 4</b> De medewerker is wel bekwaam wel bereid</p>	<p><b>Situatie 1</b> De medewerker is niet bekwaam niet bereid</p>

Figuur 1.2 Inschatten situatie van de medewerker

Op basis van jouw inschatting van de medewerker kies je de juiste stijl van leidinggeven. Situatie 1 vraagt om stijl 1 (instrueren), situatie 2 vraagt om stijl 2 (verkoppen), situatie 3 vraagt om stijl 3 (participeren) en situatie 4 vraagt om stijl 4 (delegeren). Als je beide matrices met elkaar combineert, kom je tot het schema in figuur 1.3.

<p><b>Situatie 3</b> De medewerker is <b>niet bekwaam   wel bereid</b></p> <p>De medewerker wil de taak graag uitvoeren, maar kan het nog niet (helemaal) zelfstandig. De leidinggevende <b>participeert, coacht</b>, geeft inzicht en helpt de medewerker zich te ontwikkelen. Leidinggevende en medewerker wisselen ideeën uit en nemen samen besluiten.</p>	<p><b>Situatie 2</b> De medewerker is <b>wel bekwaam   niet bereid</b></p> <p>De medewerker kan het wel, maar wil het om de een of andere reden niet. De leidinggevende moet de medewerker actief <b>motiveren</b> en zijn opdracht aan de medewerker <b>verkoppen</b>. Hij moet zijn beslissingen toelichten en vragen beantwoorden.</p>
<p><b>Situatie 4</b> De medewerker is <b>wel bekwaam   wel bereid</b></p> <p>De medewerker wil en kan de opdracht uitvoeren. De leidinggevende <b>faciliteert</b> en <b>delegeert</b> de uitvoering van de taak. Hij blijft verantwoordelijk voor het eindresultaat.</p>	<p><b>Situatie 1</b> De medewerker is <b>niet bekwaam   niet bereid</b></p> <p>Als een medewerker iets niet kan en ook niet wil, maar het moet gebeuren, dan zijn een heldere <b>instructie</b> en strenge controle belangrijk. De leidinggevende <b>vertelt</b> stap voor stap wat er moet gebeuren en gaat goed na of de medewerker dat begrijpt.</p>

Figuur 1.3 De juiste stijl kiezen

Het zal je inmiddels duidelijk zijn dat je als leider een goede inschatting moet maken van de situatie waar je in zit. Wat vraagt die situatie van jou? Wat vragen je medewerkers van jou? Welke benadering past het beste bij jou en welke stijl moet je nog ontwikkelen? We merkten al eerder op dat de meesten van ons een lichte voorkeur hebben voor een bepaalde stijl van leidinggeven. Deze past het beste bij onze persoonlijkheid en sluit goed aan op onze persoonlijke communicatiestijl. Een voorkeur voor het één, betekent vaak een blinde vlek voor het ander. Je ziet dan niet zo gauw dat je met een andere benadering meer kunt bereiken.

Om makkelijk te kunnen switchen tussen de verschillende stijlen van leidinggeven, is het belangrijk dat je jouw gedrag kunt aanpassen aan de situatie. Al naargelang de doelen die je nastreeft en de medewerkers met wie je te maken hebt, kies je voor een andere ‘aanvliegroute’. Dat betekent dat je de ene keer directief bent, weinig ruimte laat en duidelijke instructies geeft, en dat je de andere keer vooral meedenkt en een luisterend oor biedt en goede vragen stelt. Voor het kiezen van de juiste stijl is het bovendien belangrijk dat je over visie beschikt – visie op wat jij belangrijk vindt in de organisatie en wat volgens jou het beste is om doelen te bereiken. Daarom ronden we dit hoofdstuk af met een paragraaf over visie ontwikkelen.

### 1.3 Visie ontwikkelen

‘Visie’ is eigenlijk een wonderlijk begrip. Het wordt in de dagelijkse praktijk te pas en te onpas gebruikt, maar betekent vaak niets anders dan ‘kijk op de zaak’.

Mijn visie op dit voorstel is...

In mijn visie is dit een onverstandig besluit.

Ik heb hier wel een visie op.

Dat is een man zonder visie.

Het begrip ‘visie’ wordt regelmatig verward met verwante begrippen, zoals ‘missie’ en ‘strategie’. Een **missie** geeft de kernactiviteiten van je bedrijf weer en vertelt iets over de markt waarin je actief bent. In je missieomschrijving benoem je ook de principes waar jij en je onderneming voor staan. Die principes hebben betrekking op waarden en normen, bijvoorbeeld kwaliteit, integriteit en maatschappelijke betrokkenheid. De **strategie** is een (langetermijn)plan waarin je aangeeft wat je wilt doen en hoe je dat wilt bereiken. Kortom: je missie is waar je voor staat, je **visie** geeft aan wat je wilt bereiken en je strategie laat zien hoe je dat wilt doen.

Bij ‘visie’ moet je dus denken aan jouw voorstelling van de toekomst van de organisatie. Op basis van jouw visie kun je keuzes maken en doelstellingen formuleren die je de gewenste richting op sturen. Voer je wel of niet een verandering door? Neem je wel of niet een bepaalde opdracht aan? Welk type medewerker heb je nodig? Ga je wel of niet samenwerken met andere partijen? De vele keuzes die je als leider moet maken, kun je toetsen aan je toekomstbeeld. Welke optie brengt je in de gewenste



richting, en welke zet jou op een zijspoor? Je visie is de basis voor al je acties. Visie kun je dus zien als de manier waarop je als leider je doelen wilt bereiken. Welke opvattingen en overtuigingen liggen ten grondslag aan jouw manier van doen? Ben je iemand die staat voor 'gelijke kansen voor iedereen' of loop je meer op 'het recht van de sterkste'? Wil je iedereen betrekken bij het nemen van besluiten (consensus, harmonie) of laat je hiërarchie voorgaan en druk je bijvoorbeeld de mening van één (jijzelf) of meerdere mensen (directie of MT) door?

Dit soort basale principes staan aan de basis van de weg die jij kiest bij het oplossen van een probleem of het doorvoeren van een verandering. Vanzelfsprekend laten leiders met visie zich ook overtuigen of beïnvloeden door anderen. Als je star vasthoudt aan je eigen opvattingen en tegen alle stromen in roeit, word je al snel bestempeld als fanaticus, idioot of dictator. En waar dat toe leidt, lees je dagelijks in de krant en in geschiedenisboekjes.

Een visie kan om verschillende redenen erg waardevol zijn:

- Een visie geeft richting. Bijna iedere leider is wel eens onzeker. Maak je wel de juiste keuzes? Kies je voor een snelle oplossing of koers je meer op de lange termijn? Een visie helpt je te kiezen, besluiten te nemen en richting te geven aan je handelen.
- Een visie is uitdagend. Je hebt een doel voor ogen, je wilt iets bereiken wat er nu nog niet is en je weet ook nog niet precies hoe je dat doel zult bereiken.
- Met een visie onderscheid je je van andere organisaties. Het is duidelijk waar je voor staat en wat je nastreeft. Een heldere visie zegt veel over de organisatie en over de mensen die er werken.
- Een visie helpt je te overleven. Soms moet je veranderen, een andere kant op gaan. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe technologieën worden ontwikkeld die de dienst of het product van jouw organisatie overbodig maken. In andere gevallen kunnen deze technologieën je wellicht helpen iets aan je dienstenpakket toe te voegen. Zulke situaties vormen een goede aanleiding om een nieuwe visie te ontwikkelen. Je heroriënteert je dan op de toekomst om te overleven en opnieuw succesvol te zijn: als organisatie, als leider, als mens.

Als je een visie wilt ontwikkelen, is het belangrijk dat je voor jezelf goed weet hoe jij doelen wilt bereiken en dat je die manier vervolgens bespreekt met anderen. Vraag om feedback, ga in discussie, stel je opvattingen bij als je gelooft dat dat iets oplevert, maar laat je niet van je pad afbrengen door de eerste de beste kritische vraag. Als je op deze manier in gesprek blijft met jezelf en anderen, wordt het steeds duidelijker waar je voor staat en kun je jouw visie met meer overtuiging, onderbouwing en effect naar voren brengen.

Een visie ontwikkel je niet zomaar; het is natuurlijk niet zo dat je op een ochtend wakker wordt met een visie. Een visie is het resultaat van jarenlange levens- en werkervaring en is aan verandering onderhevig. Dat neemt niet weg dat je je visie gericht en stapsgewijs kunt aanscherpen. Dat pak je als volgt aan.

**Stap 1: analyseer de situatie**

Je begint met het maken van een **situatieanalyse**. Je verzamelt informatie over de markt en onderzoekt de sterke en zwakke kanten van jouw organisatie, dienst of product. Ook stel je vast welke kansen en bedreigingen er zijn. Je maakt, kortom, een **SWOT-analyse** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Een SWOT-analyse geeft je inzicht in je huidige situatie. Vanuit dit inzicht kun je een visie ontwikkelen, en op basis daarvan je doelstellingen en strategie bepalen.

**Stap 2: stel jezelf kritische vragen**

Nadat je informatie hebt verzameld en een SWOT-analyse hebt gemaakt, stel je jezelf een aantal kritische vragen over hetgeen je tot nu toe hebt vastgesteld. Ga bijvoorbeeld het volgende na:

- Wat valt mij op?
- Waar krijg ik energie van?
- Welke kansen kan ik pakken en wat betekent dat voor de toekomst van de organisatie?
- Wat vind ik belangrijk om vast te houden en wat wil ik graag veranderen?

Met het antwoord op deze vragen scherp je je eerdere bevindingen aan.

**Stap 3: ontwikkel ideeën**

Met behulp van stap 1 en 2 krijg je een steeds beter beeld van wat je belangrijk vindt en waar je naartoe wilt. Om iets te bereiken zijn veranderingen en nieuwe ideeën nodig. Nieuwe ideeën ontstaan soms spontaan, maar vaak moet je er echt voor gaan zitten. In deze fase probeer je jezelf bewust open te stellen voor ideeën die nodig zijn om je visie te realiseren. Wees daarbij niet meteen te kritisch: een gedachteflard kan soms uitgroeien tot een briljant idee. Realiseer je dat de beste ideeën evengoed uitgedroefd moeten worden.

**Stap 4: formuleer je visie**

Een visie ontwikkel je niet voor jezelf. Je wilt als leider de richting die je kiest overbrengen op medewerkers, management en de buitenwereld. Dat vraagt om heldere en scherpe bewoordingen, waarin je exact aangeeft wat jouw visie is op (de toekomst van) de organisatie. Probeer daarbij clichés en open deuren te vermijden. Kies voor krachtige bewoordingen en houd het kort.

**VOORBEELD**

Dus niet:

'Wij willen de beste aanbieder zijn in de gezondheidszorg en proberen dat te bereiken door middel van voortdurend contact met de wetenschap en met onze omgeving.'

Maar:

'Wij staan voor persoonlijke aandacht en uitmuntende zorg en hebben innovatie hoog in het vaandel staan.'