

1 Situatieel leidinggeven en gespreksvormen

1.1 Inleiding

Bij elke stijl van leidinggeven passen bepaalde gespreksvormen, die de leidinggevende als managementinstrument kan inzetten:

Stijl van leidinggeven	Gespreksvormen
Instruerende stijl (S1)	Instructiegesprek
Overtuigende stijl (S2)	Feedbackgesprek/Overtuigen
Ondersteunende stijl (S3)	Probleemoplossend gesprek
Delegerende stijl (S4)	Delegatiegesprek

Hieronder gaan we nader in op de genoemde stijl in relatie tot de gespreksvorm en behandelen we elke gespreksvorm afzonderlijk.

1.2 Instrueren

De instruerende stijl wordt gehanteerd als de medewerker niet bekwaam en niet bereid of onzeker is om de opgedragen taken uit te voeren.

Door de instruerende stijl probeert de leidinggevende de medewerker te laten groeien in zijn taakbekwaamheid. De nadruk in de stijl van leidinggeven ligt op de taakgerichtheid en minder op de persoonlijke relatie.

Kenmerkende activiteiten van de leidinggevende zijn:

- zorgen voor de benodigde middelen;
- geven van contextinformatie;
- duidelijk stellen van de opdrachten;
- instructie geven voor de uitvoering;
- helpen organiseren van het werk;
- aangeven van de kwaliteitseisen waaraan de uitvoering van de taak moet voldoen;
- verminderen van weerstand door benadrukken van de noodzaak;
- uitoefenen van controle en zo nodig bijsturen.

Het instructiegesprek

Vorbereiding

- Zorg voor een duidelijk overzicht van de uit te voeren werkzaamheden (gebaseerd op een taakanalyse).
- Formuleer vooraf wat het resultaat moet zijn van de instructie: 'wat moet de medewerker weten en kunnen na afloop van de instructie'.
- Maak een opbouw van hetgeen moet worden uitgelegd. Uitleggen = uit-een-leggen = een keten van samenhangende onderdelen.
- Zorg ervoor dat getoetst kan worden of de medewerker de instructie kan volgen. Formuleer daartoe controlevragen.
- Bepaal het beginniveau en de motivatie van de medewerker ten aanzien van de uit te voeren taken. Probeer daarmee bij de instructie rekening te houden.

Uitvoering

De instructie

- Begin met een korte inleiding: wat is het doel, de context en het waarom van de taak. Wat kan de medewerker verwachten en wat wordt er van hem verwacht bij deze instructie.
- Geef instructie over de uit te voeren taken (hoe moet het, hoe werkt het).
- Geef de kern goed weer (eventueel visualiseren).
- Geef de rode draad aan.
- Vat regelmatig samen.

Demonstratie (indien van toepassing)

- Laat zien hoe de taak moet worden uitgevoerd.
- Leg alle belangrijke facetten uit.
- Demonstreer nogmaals.
- Laat de medewerker onderdelen van de taakuitvoering zelf doen (eventueel stappen laten noteren resp. handelingen laten verwoorden).
- Laat de medewerker onder toezicht de hele taak uitvoeren.
- Geef ondersteuning bij de uitvoering.
- Laat de medewerker zelfstandig de taak uitvoeren.
- Toetsing
- Check of de medewerker de instructie kan volgen. Let daarbij op non-verbale signalen: fronsen, elkaar vragend aankijken, wegstaren bij oogcontact, onderuitzakken, aarzelende klank in de stem.
- Stel regelmatig controlevragen.
- Laat de medewerker de belangrijkste elementen van de taakuitvoering verwoorden.
- Controleer de totale uitvoering (bijvoorbeeld op snelheid, nauwkeurigheid en kwaliteit).

Afsluiting

- Vertel de medewerker dat hij altijd een beroep op u kan doen. Wijs hem op de noodzaak van tijdige terugkoppeling bij stagnatie in de uitvoering.

Mogelijke valkuilen bij instructie

- De instructie gaat te snel omdat de uit te leggen taken voor de leidinggevende routine zijn en als te vanzelfsprekend worden gezien.
- Denken dat de medewerker het nu wel weet en kan zonder dat goed te hebben gecontroleerd.
- Eigen vakmanschap als norm stellen en daarmee een te hoge drempel opwerpen.
- Te weinig tijd steken in de eigen voorbereiding.
- Alleen de fouten van de medewerker blijven benadrukken.

Observatiepunten

- Wordt het doel helder aangegeven?
- Wordt de beginsituatie gecheckt?
- Wordt er belangstelling gewekt?
- Hoe worden de verwachtingen gestuurd?
- Is de uitleg duidelijk?
- Krijgen de kritieke elementen voldoende aandacht?
- Wordt de rode draad weergegeven?
- Wordt er samengevat?
- Is het tempo aangepast aan de medewerker?
- Is er contact tussen leidinggevende en medewerker?
- Checkt de leidinggevende of de medewerker de instructie begrijpt?

N.B. Het gespreksverloop van een instructiegesprek is zo afhankelijk van de aard van de instructie dat hiervoor geen aparte gespreksflow is opgenomen.

1.3 Overtuigen

De overtuig-stijl wordt gehanteerd als de medewerker nog niet bekwaam maar wel bereid is om de taken uit te voeren. De leidinggevende heeft veel aandacht voor de taak en veel aandacht voor de persoonlijke relatie.

Kenmerkende activiteiten van de leidinggevende zijn:

- De medewerker overtuigen over het hoe en waarom van de taak en de taakuitvoering.
- De medewerker feedback geven over de uitvoering, waarbij ook aan de medewerker ruimte en begrip wordt geboden voor diens vragen en opvattingen.
- De communicatie wordt gekenmerkt door tweerichtingsverkeer.

Het feedbackgesprek

Feedback betekent letterlijk terugkoppeling: informatie die iemand ontvangt over zijn gedrag, hoe u dat hebt waargenomen en ervaren. Door uw medewerker bewust te maken van de (ongewenste) effecten van zijn gedrag, maak u de weg vrij effectiever gedrag met hem te bespreken. Daarmee is feedback een instrument om in de S2-stijl het gedrag van uw medewerkers bij te sturen. Feedback heeft dan ook als doel bij de ander gedragsverandering te bewerkstelligen.

Feedback zoals hier bedoeld wordt altijd gegeven binnen een gespreksituatie, waarbij de feedbackgever ook iets van zijn eigen gezicht laat zien: feedback geven impliceert het terugkoppelen van wat u hebt waargenomen en hoe u dat hebt ervaren. Dat betekent dat er altijd een subjectief element wordt ingevoerd. Ik kijk door ‘mijn bril’ naar de ander. Feedback functioneert beter naarmate de vertrouwensrelatie beter is en de communicatie open blijft. Juist daarom is het van belang dat u in het formuleren van uw feedback het gedrag van de ander zo feitelijk mogelijk beschrijft (wat zag of hoorde u) en vervolgens een stukje van uzelf laat zien: welk gevoel of gedrag riep het bij u op. Op deze wijze schep u vertrouwen en geef u de ander de kans zijn gedrag richting het beoogde effect bij te stellen.

Feedback wordt duidelijk als de feedbackgever:

- Zegt wat hij heeft waargenomen (gedrag).
- Aangeeft wat hij daaruit begreep (interpretatie).
- Weergeeft wat hij daaraan heeft ervaren (gevoel).
- Effect van het gedrag weergeeft (gevolg).

Regels voor het geven van feedback

Goede feedback is:

Beschrijvend

U beschrijft wat u waarnam en voegt er uw eigen reactie aan toe. Vervolgens laat u de ander vrij om deze informatie te benutten. Feedback is dus niet: beoordelend, zoekend naar motieven of moraliserend. Dat lokt defensief gedrag uit.

Specifiek

U geeft de concrete voorbeelden: ‘Toen wij ..., toen zei u ... en ik ervoer dat als ...’ Dus niet algemeen, want daar kan de ander niets mee.

Houd rekening met behoeften van de ander

Probeer u te verplaatsen in de positie van de ander en probeer te bepalen hoe hij de feedback het beste accepteert (bruggen).

Bruikbaar

Geef de ander feedback over zaken waar hij zelf iets mee kan, die hij zelf kan beïnvloeden. Iemand wijzen op zaken waar hij toch geen invloed op heeft werkt alleen frustrerend.

Gewenst

Feedback is het meest vruchtbaar als de ontvanger er zelf om heeft gevraagd.
N.B. Soms moet de leidinggevende vanuit zijn positie feedback geven.

Op het juiste moment (timing)

Feedback is effectief als deze zo direct mogelijk na het bewuste gedrag wordt gegeven, als de omstandigheden dat tenminste toelaten en de ander bereid en in staat is de feedback op dat moment aan te nemen.

Duidelijk en nauwkeurig geformuleerd

Geef de feedback kort, bondig en duidelijk. Ga na of de feedback begrepen is als toets voor de duidelijkheid ervan.

Correct

Ga na bij anderen of zij dezelfde ervaring hadden. Feedback is namelijk een persoonlijke (subjectieve) reactie. Door anderen naar hun ervaringen te vragen, wordt feedback 'objectiever'.

Verloop van een feedbackgesprek

Voor een feedbackgesprek is niet zo gemakkelijk één flow te geven. Veelal is het geven van feedback een onderdeel van een gesprek. De onderstaande flow moet dan ook worden gezien als een mogelijke aanpak.

Flow	Gespreksvaardigheden
1. Situatie aangeven, verwachting sturen	- context verwoorden
2. Beschrijven van het waargenomen gedrag (<i>zien</i>)	- duidelijk formuleren - interpreteren
- aangeven wat u daaruit begrijpt	- gevoelens verwoorden
- aangeven wat u daaraan hebt ervaren (<i>gevoel</i>)	- duidelijk formuleren
- effect gedrag weergeven	- toetsen - eventueel doorvragen - informeren
3. Checken of de ander het begrijpt, eventueel opnieuw verduidelijken	- actief luisteren - samenvatten - begrip tonen
4. De ander vragen om reactie	

Observatiepunten

1. Let per fase 1 t/m 4 op de gehanteerde gespreksvaardigheden.
2. Let op de toepassing van de feedbackregels:
 - beschrijvend,
 - specifiek,
 - rekening houdend met behoeften ander,
 - bruikbaar,
 - gewenst,
 - op het juiste moment,
 - duidelijk, nauwkeurig, bondig,
 - correct.

1.4 Probleemoplossen

Probleemoplossen betreft een situatie waarin de medewerker wel goed geïnformeerd is, maar door bepaalde problemen zijn taken niet goed kan vervullen.

De leidinggevende geeft begeleiding bij de aanpak van het probleem: verheldering, ordenen van gegevens, samen zoeken naar oplossingen. Deze methodiek is toe te passen in situaties waarin een standaardoplossing niet voorhanden is en de medewerker inhoudelijk voldoende deskundig is. Afhankelijk van de situatie zal de leidinggevende zich meer adviserend dan wel meer begeleidend opstellen. De ondersteunende rol van de leidinggevende staat daarbij steeds centraal. Hij helpt zijn medewerker het probleem op te lossen door de situatie te structureren, de medewerker te stimuleren oplossingsalternatieven te verzinnen en consequenties door te denken. In geen geval neemt de leidinggevende 'de aap op zijn schouder'.

Het probleemoplossend gesprek

Een probleemoplossend gesprek verloopt in vier fasen:

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | V | Verkennen van het probleem, |
| 2 | A | Analyseren van de oorzaken, meningen, feiten, |
| 3 | A | Alternatieve oplossingen zoeken, |
| 4 | K | Keuze maken, afspraken maken. |

1. *Probleem verkennen*

- Tijdens de verkenningsfase stelt de leidinggevende vragen (open en gericht) over aspecten van het probleem. Er wordt gezamenlijk gezocht naar een heldere probleemdefinitie. Mogelijk vragen:
 - Wat is het probleem?
 - Wat is de aard van het probleem (organisatorisch, interpersoonlijk, operationeel)?
 - Waar en wanneer speelt het?
 - Wat is de ernst en omvang?
 - Van wie is het probleem?
 - Voor wie bedenken we oplossingen?
 - Wie zal de oplossing moeten uitvoeren?
- Help de medewerker het probleem te formuleren als afwijking van de gewenste situatie (eerste en voorlopige formulering van het probleem).

2. Analyse

- De voornaamste oorzaken van het probleem worden gezamenlijk geïnventariseerd:
 - Wat zijn de oorzaken van het probleem?
 - Welke factoren houden het probleem in stand?
 - Welke van die factoren zijn te beïnvloeden?
- Het probleem wordt geherformuleerd in de vorm van een doel: *Hoe kunt u ervoor zorgen dat...* (de definitieve formulering van het probleem). De probleemeigenaar bepaalt of het probleem zo eenduidig en acceptabel helder geformuleerd is.

3. Probleemoplossing

- Start vanuit het geherformuleerde probleem en bedenk zoveel mogelijk oplossingen:
 - Schrijf zoveel mogelijk oplossingen individueel op en inventariseer ze vervolgens, of
 - inventariseer met behulp van een flip-over plenair de oplossingen: noteer ze allemaal. (Eerst alle oplossingen inventariseren, daarna pas bespreken (uitstel van oordeel); Stimuleer het aansluiten bij reeds bedachte ideeën (hitch-hiking).
- De oplossingen worden geëvalueerd op bruikbaarheid (eerste selectie).
- De voor- en nadelen worden afgewogen ten opzichte van de overige oplossingen.

4. Kiezen van de oplossing en maken van afspraken

- Zoek samen de oplossing die het beste lijkt.
- De leidinggevende praat de gevolgen hiervan met de medewerker door.
- Vraag of de medewerker tevreden is met deze oplossing.
- Acties worden afgesproken (wie doet wat, wanneer evalueren we of deze oplossing effectief was?).
- Controleren of de conclusie en afspraken duidelijk zijn.

Valkuilen bij probleemoplossen

- Er wordt te snel naar oplossingen overgestapt zonder het probleem goed te verkennen en te analyseren (jumping to conclusions).
- Ideeën voor oplossingen worden onmiddellijk bekritiseerd.
- De leidinggevende coacht te weinig en dringt zijn mening of oplossing op aan de medewerker.

Observatiepunten

- Let op de gehanteerde gesprekstechnieken.
- Wordt het probleem goed verkend en eenduidig gedefinieerd?
- Wordt niet te snel naar een oplossing gegrepen?
- Wordt de medewerker voldoende gestimuleerd?
- Worden oplossingen goed afgewogen?
- Worden er duidelijke afspraken gemaakt?

1.5 Delegeren

De delegatiestijl wordt gehanteerd als de medewerker vol zelfvertrouwen is en competent is voor de zelfstandige uitoefening van de taken.

Bij delegatie is het van belang dat er voldoende duidelijkheid bestaat over de gewenste resultaten die de medewerker moet opleveren. De leidinggevende manager let vooral op de condities en de mate van vrijheid die nodig is voor een goede uitvoering van de taken. Wanneer er goed gedelegeerd wordt ervaart de medewerker de afgesproken taken als uitdagende doelen, die hem mede in staat stellen in zijn competentie en ervaring te groeien.

In het delegatiegesprek moeten bovengenoemde punten dan ook aan de orde komen. Een goede voorbereiding op het delegatiegesprek is een belangrijke succesfactor.

Het delegatiegesprek

Voorbereiding

- Maak voor u zelf duidelijk wat u wilt dat gedaan wordt:
 - wat is het verantwoordelijkheidsgebied?
 - omschrijf de te delegeren taken.
- Welke middelen heeft de medewerker nodig om de taken zo zelfstandig mogelijk uit te voeren?
 - informatie,
 - verantwoordelijkheden en bevoegdheden,
 - contacten.
- Beschrijf de gewenste resultaten van de taken.
- Aan welke kwaliteitscriteria moet de uitvoering en het eindresultaat voldoen?
- Wat zijn kritieke momenten in de uitvoering van de taken?
 - inhoudelijke punten;
 - kritieke punten in afstemming en/of samenwerking.
- Maak een inschatting van de sterke en zwakke kanten van de medewerker met betrekking tot de uitvoering van de taak.

Uitvoering

De delegatie

- Informeer de medewerker over de te delegeren taken en het verantwoordelijkheidsgebied waarbinnen deze vallen.
- Geef de redenen aan voor de delegatie en toets de bereidheid.
- Bespreek de delegatie aan de hand van de volgende punten:
 - de taak,
 - de kwaliteit en kwantiteit van de resultaten,
 - de verantwoordelijkheden en bevoegdheden,
 - de overige middelen,
 - de kritieke momenten.

Terugkoppeling

- Spreek af waarover en wanneer u geïnformeerd wordt (geen uitvoerige en al te frequente rapportages).

Afspraken

- Maak afspraken over de begeleiding van uw kant.
- Maak afspraken over de uitzonderingen binnen de delegatie.
- Maak afspraken over de eventueel noodzakelijke opleidingen.
- Maak afspraken in welk geval u de delegatie intrekt dan wel uitbreidt.

Toetsing

- Ga in het gesprek na of de taakstelling duidelijk is en op alle punten wederzijds commitment is bereikt.

Informatie aan derden

- Vertel dat u alle betrokkenen informeert over de delegatie.