

Kompas bij leiding geven bij herstel naar een betrouwbare organisatie

Inleiding

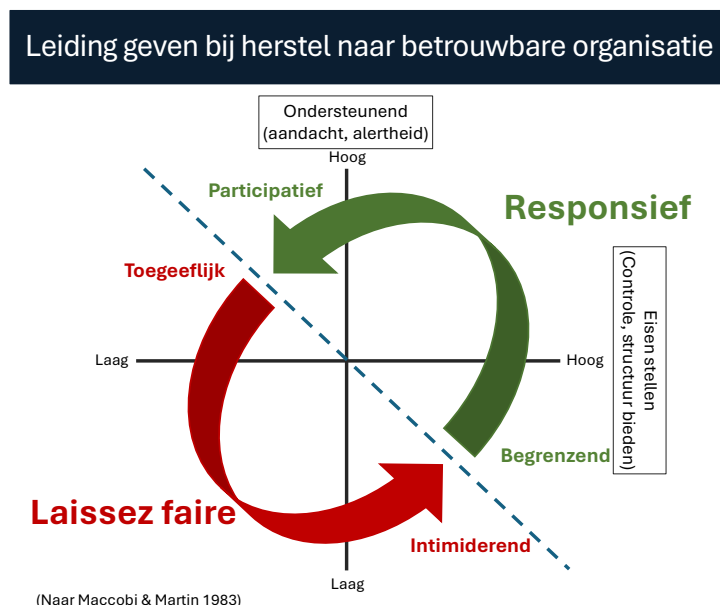
Leiden van herstel naar een betrouwbare organisatie vraagt veel van de leiding. Het is anders dan in een gezonde, stabiele, volwassen, al betrouwbare organisatie, omdat iets moet worden hersteld dat er niet was, of wel was maar niet meer gewenst is. Het vraagt van de leiding dat deze:

- een helder en gedeeld beeld heeft van de eisen die aan een medewerker (of team) mogen worden gesteld voor een goede functie-uitvoering
- op basis van dit heldere beeld ook een helder en gedeeld beeld heeft van de benodigde ontwikkeling van een medewerker (of team)
- de begeleiding zo kan aanpassen en invullen, dat een medewerker (of team) zich kan ontwikkelen in een tempo dat haalbaar is en voldoende is om te kunnen functioneren in de organisatie

Differentiëren in begeleiding

Waar we normaliter uitgaan van gelijke aansturing van medewerkers in een organisatie, kan dit bij herstel naar een betrouwbare organisatie niet altijd. Omdat medewerkers (of teams) in verschillende fasen van ontwikkeling zitten, hebben zij verschillende begeleiding nodig. De leiding moet hierin (kunnen) differentiëren.

Aan de hand van onderstaande figuur wordt beschreven welke begeleiding (en stijl van leidinggeven) past bij welk 'type' medewerker bij herstel. Het is een kompas dat een leidinggevende of een managementteam geregeld kan gebruiken om de ontwikkeling van medewerkers te 'plotten' en te bespreken.





Toelichting op assenstelsel

In de figuur zijn twee assen tegenover elkaar gezet: de as van eisen stellend en de as van ondersteunend. Beide assen hebben de uitersten 'hoog' en 'laag'.

Eisen stellend: hiermee wordt bedoeld de mate waarin de leidinggevende in de dagelijkse leiding gericht is op taakgerichte aansturing van wat er moet gebeuren in de organisatie en hierop medewerkers ook taakgericht aanstuurt omdat dit nodig is (en het anders niet of niet volgens afspraak, missie, doelstellingen gebeurt). De leiding biedt heldere structuur of structuren en controleert ook op voortgang en realisatie

Ondersteunend: hiermee wordt bedoeld de mate waarin de leidinggevende in de dagelijkse leiding gericht is op het bieden van ondersteuning op meer sociaal-emotieve en ontwikkelingsvragen van medewerkers

Hoog en laag: dit geeft weer in welke mate de leidinggevende de nadruk legt op sturing volgens de genoemde as (eisen stellen, ondersteunend)

Productieve stijlen (groen) en verwaarlozende stijlen (rood)

In de figuur zijn in twee kleuren groepen leiderschapsstijlen gedefinieerd. De **rode** (toegeeflijk, laissez-faire, intimiderend) zijn belemmerende leiderschapsstijlen. Hierbij zijn aspecten als afwezige leiding, dominant gedrag, schrikbewind, onbegrensde leiding herkenbaar aanwezig in de stijl van de dagelijkse leiding. Deze stijlen werken ontwikkelingsachterstanden in de hand.

De **groene** (begrenzend, responsief, participatief) zijn productieve leiderschapsstijlen. Hierbij laat de leiding aspecten grenzen stellen en verantwoordelijkheid geven naar vermogen als gehanteerde leidinggevende stijl zien. De leiding begeleidt bij deze stijlen dus actief de ontwikkeling van medewerkers. Onderstaand zijn de leiderschapsstijlen nader geconcretiseerd.

Productieve stijlen

1. Begrenzend leiderschap

- **Beschrijving:** deze stijl kenmerkt zich door het bieden van duidelijkheid en het nemen van verantwoordelijkheid door de leiding. De leiding stelt heldere eisen aan het werk, taakgericht om een medewerker te helpen weer in de eigen rol tot uitvoering van het werk te komen. Dit kan ook directief en corrigerend zijn. De leidinggevende stelt grenzen, bewaakt regels en neemt de verantwoordelijkheid over voor de te bereiken resultaten
- **Doel:** duidelijkheid bieden, structuur geven om het werk weer te doen zoals bedoeld is (volgens het organisatieplan, functiebeschrijvingen etc.)
- **Kenmerkend gedrag:** de leidinggevende geeft duidelijke opdrachten en instructies, corrigeert ongewenst gedrag, zorgt voor heldere afspraken en stuurt op het nakomen ervan en is daarin zakelijk. Veel compassie met de medewerker leidt er doorgaans toe dat de ontwikkeling stukt
- **Rol in herstel:** begrenzend leiden van medewerkers is cruciaal in de eerste periode van herstel. Werknemers kunnen deze vorm van leidinggeven als streng en beperkend – ook intimiderend of onveilig – ervaren of doen alsof dit zo is om niet te hoeven veranderen. Het gaat enkel om duidelijkheid en houvast bieden. Het is dan ook zaak dit bij herhaling te delen met de betreffende medewerker(s)

2. Responsief leiderschap

- **Beschrijving:** bij deze stijl is de leidinggevende naast duidelijk ook ondersteunend en sociaal-emotioneel beschikbaar. De leidinggevende is responsief op wat medewerkers nodig hebben en toont betrokkenheid. Medewerkers dragen weer verantwoordelijkheid voor de resultaten
- **Doel:** relaties tussen leidinggevende en medewerker herstellen en normaliseren, vertrouwen opbouwen op basis van duidelijke afspraken en betrokkenheid
- **Kenmerkend gedrag:** duidelijke werk- en resultaatsafspraken maken, goed luisteren door de leidinggevende, ruimte geven naar vermogen van de medewerker, beschikbaar zijn voor vragen of uitdagingen (ontwikkelingsgericht en werkinhoudelijk), leiding op betrokkenheid (wel inbreng) en niet op creëren van draagvlak
- **Rol in herstel:** deze vorm van leiderschap geven volgt het begrenzend leiderschap. Duidelijkheid en structuur bieden blijft belangrijk; aandacht voor de werkrelatie en verbinding groeit

3. Participatief leiderschap

- **Beschrijving:** in deze stijl richt de leidinggevende zich meer op eigenaarschap bij de medewerkers die dit kunnen dragen, op samenwerking en op draagvlak bij de verdere organisatieverandering bij deze medewerkers. De medewerkers zijn taakvolwassen, hebben weinig structuur en kader nodig, nemen zelf de leiding over hun werk en nemen daarin collega's mee. Deze medewerkers leven de verandering voor en worden hierin begeleid door de leidinggevende. De leidinggevende kan deze medewerkers ook betrekken bij de verandering om draagvlak te toetsen
- **Doel:** medewerkers die deze vorm van leiderschap kunnen ontvangen begeleiden in het nemen van eigenaarschap en leidende rol in de organisatie
- **Kenmerkend gedrag:** de leidinggevende betreft deze medewerkers actief bij plannen en beslissingen, omdat zij dit vanuit hun rol als medewerker aan kunnen
- **Rol in herstel:** deze vorm van leiderschap past in de latere fase van herstel wanneer de organisatie stabiel is en bij medewerkers die de koers van de leiding begrijpen en deze dragen en uitdragen naar collega's. Als te vroeg of bij de verkeerde medewerkers deze stijl van leiderschap wordt gehanteerd remt het juist de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker omdat de medewerker het niet aankan of aan wil gaan

Belemmerende stijlen

Het behoeft geen uitleg dat belemmerende stijlen niet bijdragen aan herstel. Voor het herkennen van signalen en effecten zijn ze toch beschreven.

4. Intimiderend leiderschap

- **Beschrijving:** deze leiderschapsstijl kenmerkt zich door dreiging, vernedering of macht om controle over een situatie of medewerkers te houden
- **Doel:** positie- en machtsbehoud voor de leidinggevende met het stellen van (vaak wisselende) eisen om controle uit te kunnen oefenen ingegeven door wantrouwen en angst bij de leidinggevende



- **Kenmerkend gedrag:** beschamen en bedreigen van medewerkers, subtiel of openlijk dreigen, creëren van een omgeving van onduidelijkheid die leidt tot angst en onzekerheid bij medewerkers, afwijkend stemgebruik
- **Effect:** het leidt tot een angstcultuur en stagneert ontwikkeling, versterkt ontwikkelingsachterstanden waarbij medewerkers gaan vermijden, verstarren, zich terugtrekken of onderling ruzie maken ten gunste van de leiding

5. Laissez-faire leiderschap

- **Beschrijving:** bij deze stijl is de leidinggevende afwezig, fysiek en in de begeleiding van medewerkers waar het gaat om het nemen van beslissingen en het beschermen en begrenzen van en opkomen voor medewerkers. De leidinggevende bemoeit zich niet met de organisatie en vermijdt verantwoordelijkheid
- **Doel/onbedoeld effect:** de leidinggevende laat de organisatie of de medewerkers aan hun lot over, waardoor informele machtsstructuren ontstaan
- **Kenmerkend gedrag:** letterlijk en figuurlijk afwezig zijn, zich terugtrekken uit het werk en uit verantwoordelijkheid, conflictmijdend gedrag, geen structuur bieden, geen besluiten nemen en deze aan medewerkers laten
- **Effect:** bij deze stijl van leiderschap groeit de ontwikkelingsachterstand door een gebrek aan duidelijkheid en borging

6. Toegeeflijk leiderschap

- **Beschrijving:** bij deze stijl is de leidinggevende te meegaand met medewerkers die participatief zouden kunnen worden geleid. De leidinggevende vermijdt discussie of confrontatie met medewerkers die dit best aan kunnen en ook nodig hebben om goed te kunnen functioneren
- **Doel/onbedoeld effect:** de leidinggevende wil harmonie bewaren, maar dit gaat ten koste van structuur en duidelijkheid en medewerkers krijgen zo teveel ruimte om een informele positie in de organisatie in te nemen
- **Kenmerkend gedrag:** de leidinggevende stelt geen grenzen en mijdt functioneel conflict, geeft toe aan weerstand of ongewenst gedrag, normeert niet
- **Effect:** medewerkers lopen over de leidinggevende heen, verliezen respect en treden uit hun rol, bepalen zelf de norm. Dit leidt weer tot onduidelijkheid, ongewenst gedrag en ongewenste rolverhoudingen en werkt ontwikkelingsachterstanden in de hand

Spanningsveld bij begrenzend en participatief leiderschap

Voor de productieve leiderschapsstijlen begrenzend en participatief bestaat een spanningsveld in het mogelijk doorslaan in een verwaarlozende stijl (intimiderend, respectievelijk toegeeflijk). Hierbij speelt in de praktijk vaak de ervaring van een medewerker die de leiding ontvangt een rol.

De medewerker kan een **begrenzende** stijl als beperkend, dwingend, **intimiderend** ervaren. Dit kan bewust zo zijn (tegenwerken en niet willen veranderen van eigen gedrag door de medewerker) als ook onbewust (ervaren van beperking van ruimte om het werk te doen naar eigen inzicht nu het werk naar inzicht van de leidinggevende moet worden gedaan om de organisatiedoelen te dienen). Het vraagt van de leiding steeds uitleggen waarom deze juist begrenzend/taakgericht leiding geeft,



gericht op duidelijkheid en het duidelijk maken van verwachtingen, functie- en prestatie-eisen en onderlinge verhoudingen.

Voor de **participatieve** stijl geldt dat – met name de leidinggevende – alert moet blijven, en wel de juiste aandacht en structuur te blijven geven aan de betreffende medewerker en niet **toegeeflijk** te worden. In dat geval zou de leiding teveel ruimte en vertrouwen geven waardoor de medewerker uit de eigen rol stapt/gaat, teveel ruimte verantwoordelijkheid neemt/krijgt en in een positie komt in de organisatie die niet meer past bij de functie die de medewerker uitvoert.

Alternatief gebruik van de figuur Leidinggeven bij herstel naar betrouwbare organisatie

De figuur Leidinggeven bij herstel naar een betrouwbare organisatie kan in het dagelijks werk ook worden gebruikt voor andere doeleinden. Twee voorbeelden hiervan zijn: intervisie en personeelsschouw.

Intervisie: om casuïstiek tussen leiding en medewerker goed te duiden kan de figuur worden ingezet om een medewerker en zijn/haar gedrag en taakvolwassenheid te duiden. Van daaruit kan een effectieve interventiestrategie worden besproken

Personeelsschouw: de figuur kan met een managementteam worden benut om de (benodigde) ontwikkeling van medewerkers te duiden en te reflecteren wat van de leiding nodig is om de juiste begeleiding te kunnen bieden gebouwd.