



## Elke medewerker vraagt om een andere stijl van leidinggeven

### De skill/will-matrix

door Marcel Wanrooy

Een leidinggevende benadert niet elke medewerker op dezelfde wijze. Bewust of onbewust past hij zijn stijl van leidinggeven aan en houdt hij rekening met de persoonlijke 'gebruiksaanwijzing' die iedere medewerker nu eenmaal heeft. Zijden handschoenen bij de één, een stevige confrontatie bij de ander. Maar waar hangt de best passende stijl van af? Is het een kwestie van fingerspitzengefühl, of zit er een bepaalde logica achter?

### Communicatiestijlen, kwaliteiten en motivatie

Deels gaat het om communicatiestijlen, die van mens tot mens verschillen. Door rekening te houden met deze stijlverschillen en je benadering daarop aan te passen, wordt je communicatie effectiever. Deels heeft het ook te maken met de kwaliteiten en de motivatie van de medewerker. Ook daarmee moet je rekening houden. Uit oogpunt van leidinggeven maakt het namelijk nogal wat uit of je te maken hebt met een medewerker die wel de kwaliteiten heeft (het 'kunnen' is in orde), maar niet over voldoende motivatie beschikt (het 'willen' is niet in orde). Of andersom natuurlijk. Door voor elke medewerker na te gaan hoe hij er op beide aspecten voorstaat, kun je een passende stijl van leidinggeven kiezen. De skill/will-matrix helpt daarbij.

### Hoe ziet het model eruit?

De matrix is in de jaren negentig uit de GITP-praktijk voortgekomen. Toenmalig GITP adviseur Han Warnaar zette als eerste het concept in de grondverf. Het model is te beschouwen als een variant op het model van situationeel leidinggeven van Paul Hersey en Kenneth Blanchard, maar de skill/will-matrix is consistentere en in de praktijk beter bruikbaar. De matrix bestaat uit twee assen:

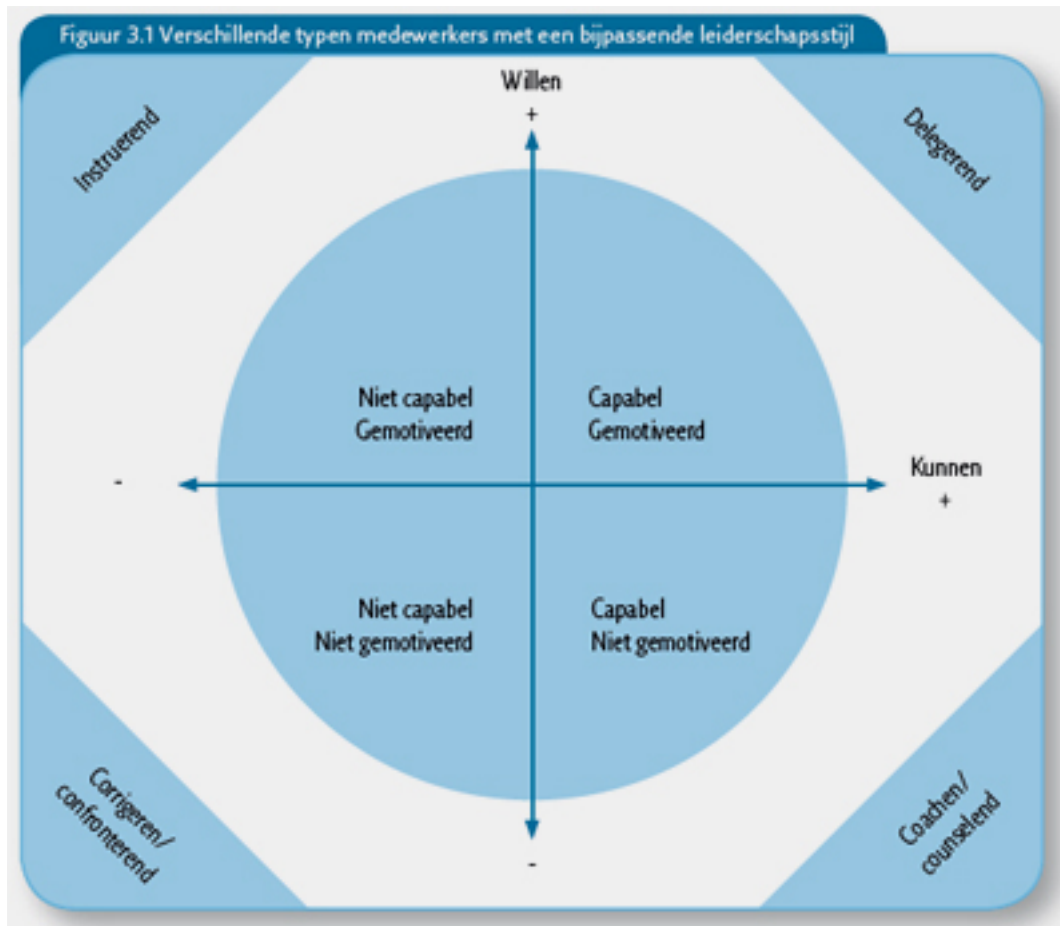
Horizontaal: in hoeverre is de medewerker capabel om zijn taak/taken uit te voeren?

Verticaal: in hoeverre is de medewerker gemotiveerd om zijn taak/taken uit te voeren?

Door de twee assen met elkaar te combineren, ontstaat een model met vier kwadranten, waarin je medewerkers kunt positioneren. De essentie van het model is dat bij elk van de vier posities een specifieke stijl van leidinggeven past (zie figuur 1):

- Bij een medewerker die niet capabel maar wel gemotiveerd is (linksboven) past een instructieve stijl.
- Bij een medewerker die capabel en gemotiveerd is (rechtsboven) past een delegerende stijl.
- Bij een medewerker die capabel maar niet gemotiveerd is (rechtsonder) past een coachende, counselende stijl.
- Bij een medewerker die niet capabel en niet gemotiveerd is (linksonder) past een corrigerende, confronterende stijl.

**Figuur 1** Verschillende typen medewerkers met een bijpassende leiderschapsstijl



### Het model in de praktijk

De matrix is in eerste instantie bedoeld om medewerkers te karakteriseren en daarbij goed op het onderscheid tussen capaciteiten en motivatie te letten. Dat is belangrijk, want vaak bekijkt de leidinggevende het functioneren en de prestaties als één geheel. Medewerker X doet het goed, minder goed of slecht. Maar waaraan ligt dat? Is het een kwestie van kwaliteiten of van motivatie? Voor optimaal presterende medewerkers zijn beide aspecten van belang, en als leidinggevende dien je in het algemeen aan beide aandacht te besteden. De matrix laat zien in welke mate. Zo heeft het geen zin om een teamlid naar een cursus te sturen omdat hij zijn werk niet goed doet, als bij nader inzien blijkt dat hij ongemotiveerd is. Dan ligt het probleem namelijk niet bij de capaciteiten, maar bij de motivatie. Een leidinggevende moet dus van elke medewerker voldoende in beeld hebben hoe de mix tussen kwaliteiten en motivatie eruit ziet.

Ook de ontwikkeling in de tijd is aan het model af te lezen. Een medewerker zit zelden voor lange tijd 'vast' in één kwadrant. Soms is er sprake van een logische volgorde die samenhangt met de loopbaan. Een nieuwe medewerker is, zo valt te verwachten, enthousiast en gemotiveerd, maar moet het vak nog leren. Hij start dus linksboven in de matrix. Na verloop van tijd krijgt hij het werk steeds beter onder de knie en is hij in staat zijn functie zelfstandig en op goed niveau te vervullen. Dan bevindt hij zich rechtsboven in de matrix. Op den duur kan er demotivatie optreden. Bijvoorbeeld omdat het werk te weinig variatie biedt. Dan belandt hij in het kwadrant rechtsonder. Het spreekt voor zich dat de leidinggevende zeer alert moet zijn op deze overgang en tijdig met de betrokkene in gesprek moet gaan om motivatieproblemen te voorkomen. Door onvoldoende bijscholing of gebrek aan leerpotentie kan er ook een situatie ontstaan waarbij de medewerker, die voorheen goed was in zijn werk, de taken niet meer aankan. Dan valt hij terug in het eerste kwadrant

(linksboven) of hij komt, bij teruglopende motivatie, in het laatste kwadrant (linksonder) terecht. Ook daar moet een leidinggevende tijdig op anticiperen, door dreigend 'vormverlies' op het juiste moment aan de orde te stellen en eventueel voor bijscholing te zorgen. Deze ontwikkeling in de tijd doet zich lang niet altijd op deze wijze voor. De matrix is ook niet primair bedoeld om 'met de klok mee' werk- of loopbaanfases in beeld te brengen, maar het is wel goed om de dynamiek van de ontwikkeling van een medewerker in het oog te houden. Daarbij komt in de praktijk de weg 'met de klok mee' vaak voor, maar het is geen wetmatigheid. Ook de route terug of een sprong van rechtsboven naar linksonder komt voor.

Tot slot is de matrix geschikt om variatie in stijlen van leidinggeven te onderscheiden. De vier hoofdstijlen laten zich als volgt kenschetsen:

### **Instrueren**

De leidinggevende besteedt aandacht aan de concrete taken van de medewerker. Hij geeft uitleg, doet het voor, laat de medewerker meekijken met een ervaren collega, geeft concrete opdrachten en controleert het werk regelmatig. Zorgvuldige en frequente inhoudelijke feedback is gewenst. Gaandeweg laat hij de medewerker steeds meer taken zelfstandig uitvoeren. Stap voor stap raakt deze ingewerkt. De bijpassende stijl is taakgericht, 'didactisch', met kortcyclische controlemomenten.

### **Delegeren**

Bij de delegerende stijl krijgt de medewerker veel vrijheid om de werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren. Globale aanwijzingen zijn voldoende. Op gezette tijden krijgt de leidinggevende voortgangsrapportages of bekijkt hij (steekproefsgewijs) resultaten. Delegeren betekent niet dat je de medewerker laat 'zwemmen'. Aandacht geven en richting bieden horen erbij. Bovendien: ook ervaren, zelfstandig werkende medewerkers hebben af en toe behoefte aan complimenten en erkenning.

### **Coachen/counselen**

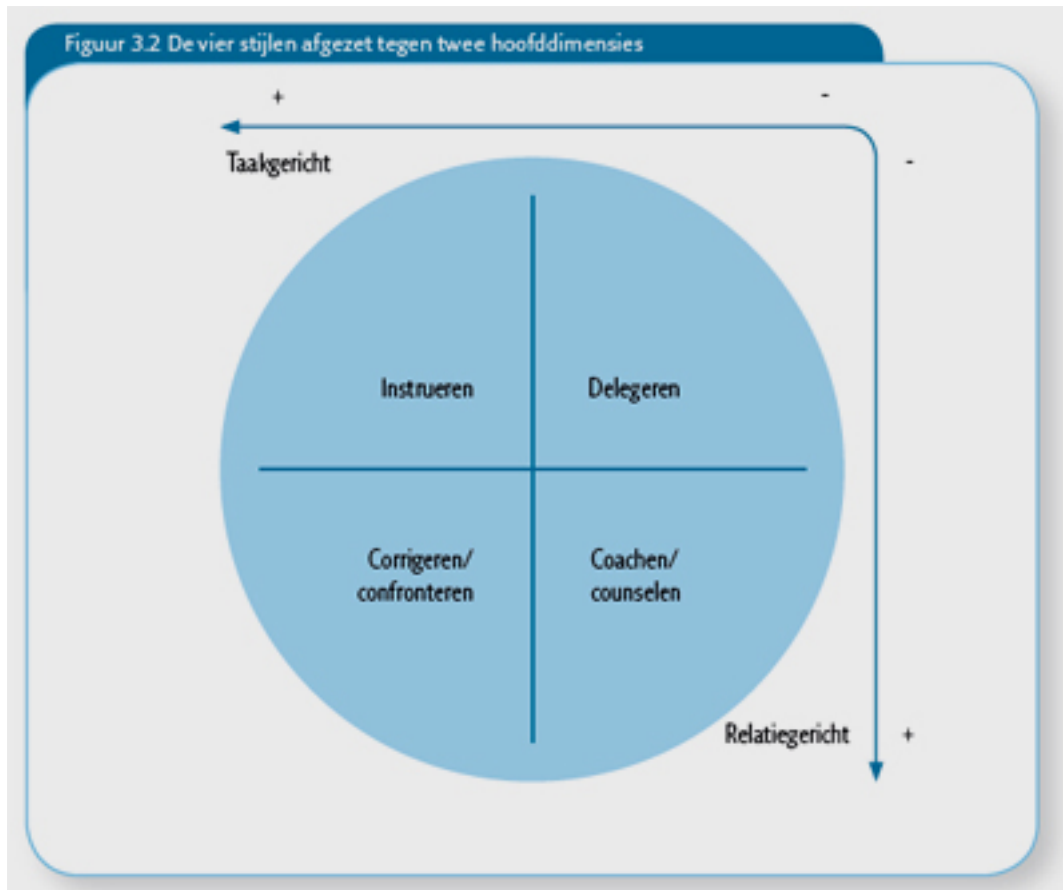
Coachen is een breed begrip, maar wordt hier gebruikt in de zin van ondersteunen en aandacht geven aan het welbevinden van de medewerker. De leidinggevende neemt de tijd, gaat geregeld in gesprek, stelt zich open op, vraagt door op waar de medewerker mee zit en zoekt met hem naar oplossingen. Een luisterend oor is erg belangrijk. Erkenning doet vaak wonderen. Deze benadering vraagt om een goede vertrouwensrelatie. De leidinggevende moet zorgvuldig omgaan met persoonlijke en kwetsbare zaken. Hij stelt zich non-directief op. Daarom wordt deze stijl ook wel counselen genoemd.

### **Corrigeren/confronteren**

Bij deze stijl gaat het om een combinatie van een taakgerichte en een mensgerichte benadering. Inhoudelijke feedback moet helder naar voren worden gebracht. Op welke punten zijn de resultaten onvoldoende? Een confronterende aanpak is hierbij soms vereist, met name als de medewerker niet openstaat voor kritiek. Concrete feedback moet duidelijk maken op welke punten de medewerker tekortschiet. Tegelijkertijd dient de leidinggevende aandacht te besteden aan de emoties en persoonlijke kwetsbaarheid van de medewerker. Hard op de inhoud en zacht op de relatie is hier het credo.

De vier stijlen zijn af te zetten tegen twee bekende dimensies uit de managementtheorieën: taakgericht versus relatiegericht leidinggeven. Hiertoe moeten we echter de beide dimensies in spiegelbeeld plaatsen (zie figuur 2).

**Figuur 2** De vier stijlen afgezet tegen twee hoofddimensies



### Voor- en nadelen van het model

Een groot pluspunt van de matrix is de veelzijdige toepasbaarheid. Op basis van de combinatie capaciteiten en motivatie krijg je inzicht in vier typen medewerkers. Zo weet je hoe je je medewerkers moet inschatten. De ontwikkeling van de typen kan bovendien in het perspectief van loopbaanfases worden geplaatst. Als leidinggevende kun je dus de vinger aan de pols houden: je ziet hoe je medewerkers zich ontwikkelen. De matrix brengt ook vier essentiële leiderschapstijlen in beeld, die gerelateerd zijn aan de bekende tweedeling relatiegerichtheid versus taakgerichtheid, en kan dus eenvoudig in een theoretisch kader worden geplaatst. Het legt daarnaast een helder en eenduidig verband tussen leiderschapstijl en type medewerker. Dit laatste wordt ook beoogd met het door Hersey en Blanchard ontwikkelde model van situationeel leidinggeven, maar de consistentie van dat model is minder groot. De skill/will-matrix is zowel theoretisch consistent als praktisch zeer toepasbaar.

Als beperking van het model kan worden gezien dat de suggestie wordt gewekt dat een medewerker capabel en/of gemotiveerd is voor zijn gehele takenpakket. De praktijk is meestal complexer: voor sommige taken is hij wel capabel of gemotiveerd, voor andere niet. Dat vraagt dus om een meer gedifferentieerde toepassing van de matrix. De praktijk is lastiger dan de eenvoud van het model doet vermoeden.

### Literatuur

P. Hersey, Situationeel leiding geven. Business Contact, 2009.

P. Hersey en K.H. Blanchard, Management of Organizational Behaviour. Prentice-Hall, 1982

*Dit artikel verscheen eerder in het Groot Psychologisch Modellenboek / door Anthon van der Horst e.a. – Van Duuren Management, 2010.*