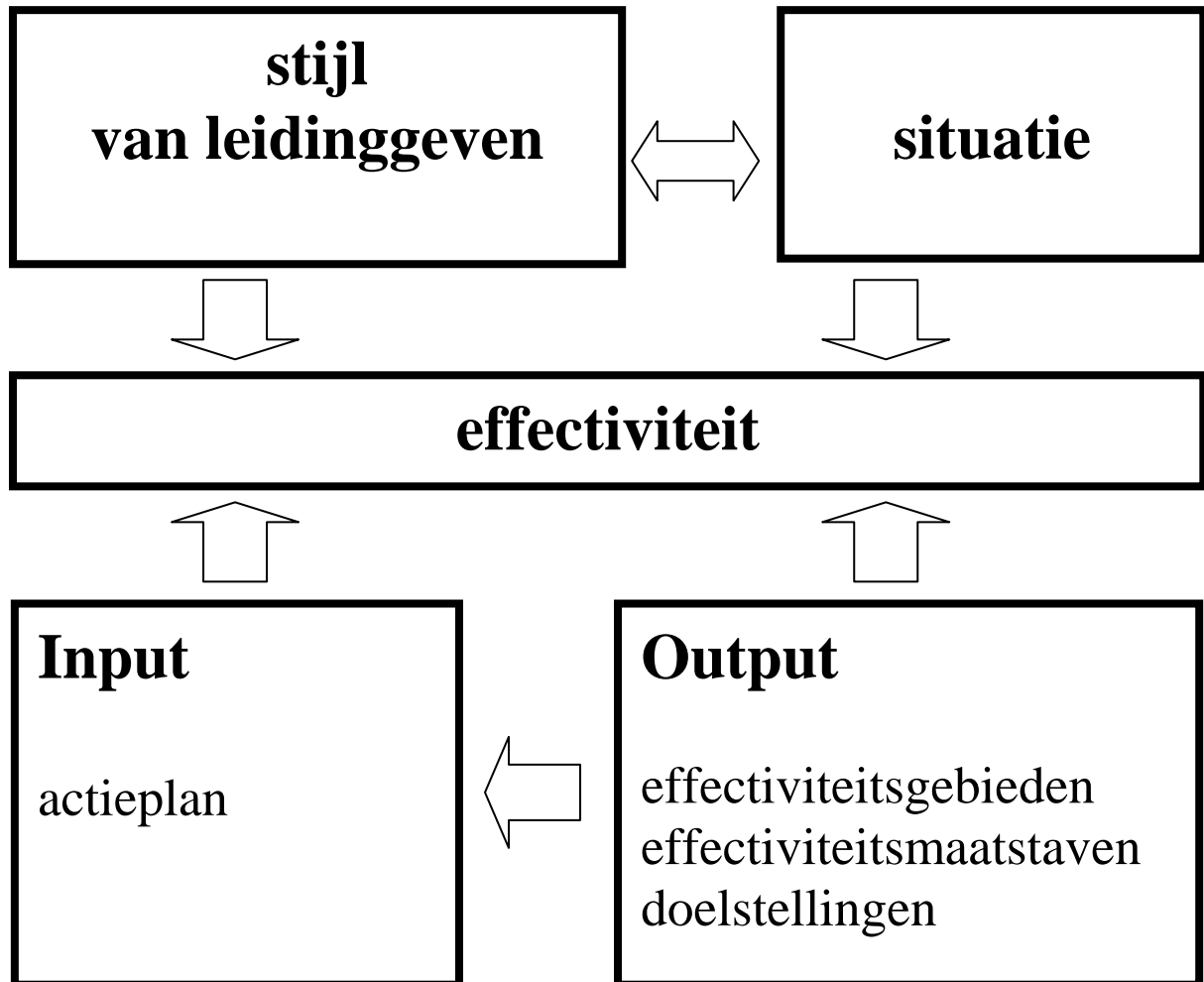
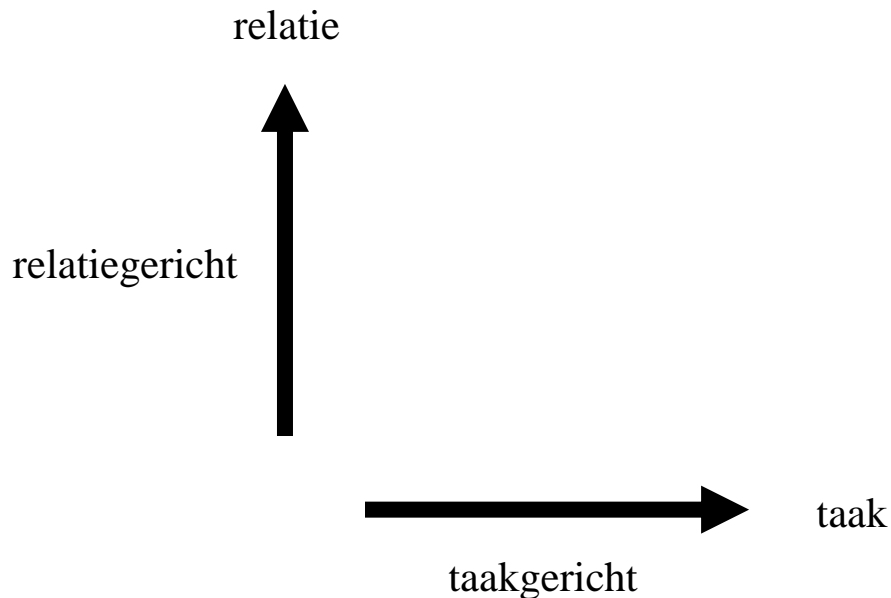


Reddin's 3D Leiderschap Model



Basisstijlen van leidinggeven

Een manager geeft leiding aan werkende mensen. Dat brengt met zich mee, dat in zijn wijze van leidinggeven 2 componenten te onderscheiden zijn:



- een werkgerichte - ofwel taakcomponent en
- een mensgerichte - ofwel relatiecomponent.

Relatiegerichtheid is de mate waarin de manager met anderen moet kunnen omgaan om resultaten te bereiken. Kenmerken van relatiegerichtheid zijn: luisteren, vertrouwen schenken en aanmoedigen.

Taakgerichtheid is de mate waarin de manager de inspanningen van zijn medewerkers richting geeft. Kenmerken van taakgerichtheid zijn: initiatieven nemen, organiseren en aanwijzingen geven.

Als we de stijl van leidinggeven uitdrukken in een hoge of lage mate van relatiegerichtheid én in een hoge of lage mate van taakgerichtheid, kunnen we 4 basisstijlen van leidinggeven onderscheiden.

Relatie- of taakgericht bezig zijn, zijn 2 fundamenteel verschillende manieren van optreden van een manager. In principe kunnen ze onafhankelijk van elkaar worden toegepast. In de praktijk zal het vaak een combinatie zijn van beiden.

De 4 basiscombinaties, de basisstijlen noemen we de:

-Separatiestijl (laag taak-, laag relatie-)

De manager hanteert een lage mate van zowel taak- als relatiegerichtheid.

-Relatiestijl (laag taak-, hoog relatie-)

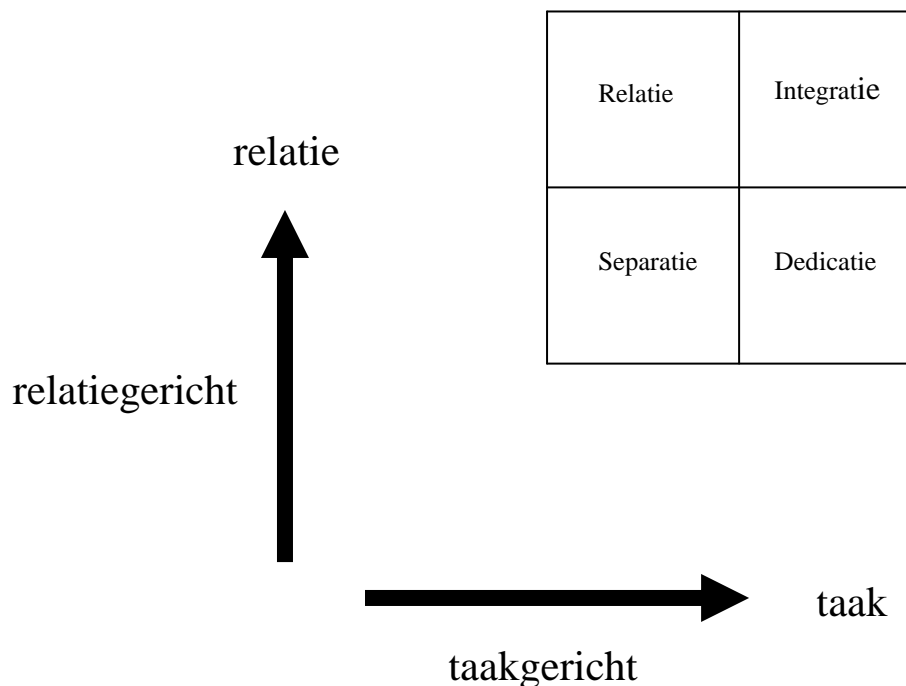
De manager richt zich primair op de relatie met anderen en de taak is secundair.

-Dedicatiestijl (hoog taak-, laag relatie-)

Hierbij richt de manager zich sterk op de uit te voeren taak, en veel minder op de omgang met anderen.

-Integratiestijl (hoog taak-, hoog relatie-)

Deze wordt zo genoemd omdat deze het gedrag van de manager beschrijft, waarbij hij taak- en relatiegericht gedrag op hetzelfde moment combineert.



De 4 stijlen hebben geen absolute waarde maar zijn 'slechts' handige indelingen van managersgedrag. De getrokken lijnen bestaan niet echt.

De 3D theorie probeert dus niet om mensen in hokjes te plaatsen, maar geeft een instrument om het spreken over gedrag van managers te vergemakkelijken. In het hierna volgende geven we een korte omschrijving van het type manager in de hier bovengenoemde basisstijlen.

Separatie:

Een manager die de separatiestijl hanteert zal vaak accuraat en precies zijn werk doen met een zekere neiging tot perfectionisme. In het algemeen zal hij willen teruggrijpen op precedentes, gevestigde regels, bestaande procedures. Veelal zal hij bedachtzaam en bedaard optreden; in ieder geval correct, soms met een conservatief tintje.

Relatie:

De relatiemanager zal de nadruk willen leggen op persoonlijke ontwikkeling van zichzelf en zijn medewerkers. Mensen komen bij hem op de eerste plaats. Hij is bereid daarvoor lange gesprekken te voeren. Zijn gedrag zal in het algemeen gekenmerkt worden door rust, vriendelijkheid en sympathie. Hij zal vaak nogal informeel optreden.

Dedicatie:

In de dedicatiestijl vinden we managers die sterk individuele taken zullen benadrukken met de daaraan verbonden verantwoordelijkheden. Zij zullen strakke maatstaven willen formuleren. Straffen en beloningen zullen mede de kontrolemiddelen zijn waarmee zij hun afdeling proberen te leiden. De taak komt op de eerste plaats. Zij zullen zich agressief, onafhankelijk, ambitieus en tegelijkertijd vastberaden opstellen. Initiatieven nemen en deze sterk najagen behoren tot het normale gedragspatroon.

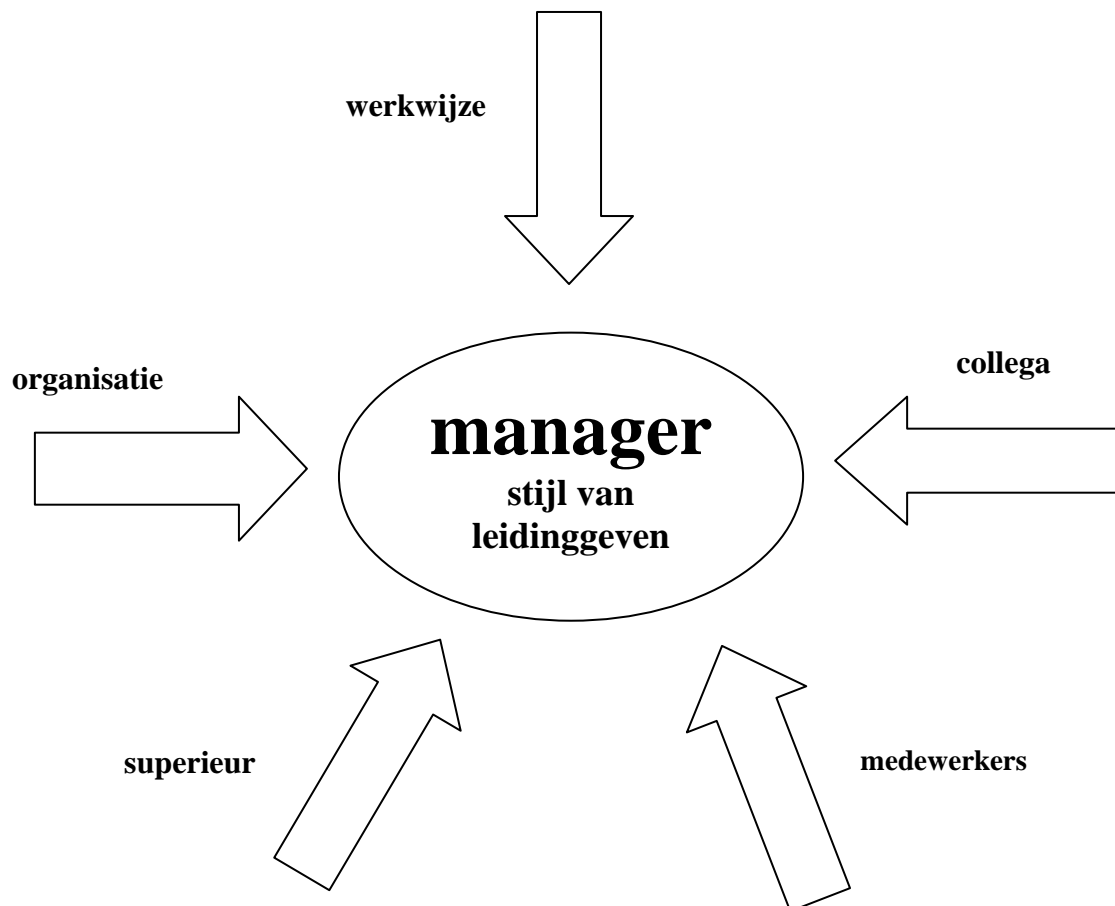
Integratie:

Een manager die gebruik maakt van de integratiestijl integreert het individu met de organisatie. Hij ontleent zijn gezag aan doelen, het liefst gemeenschappelijke doelen. Hij volgt beleidslijnen, hij wil participatie, is geïnteresseerd in motivatietechnieken en staat geringe machtsverschillen voor.

Situatie

Met het onderscheiden van de 4 basisstijlen van leidinggeven kennen we maar één kant van de zaak, namelijk vanuit de manager.

Maar die manager is geplaatst in een hem omringende werkelijkheid. De situatie waarin hij geplaatst is stelt eisen aan de stijl van leidinggeven van de manager. We kunnen in eerste instantie 5 elementen herkennen, die hun invloed laten gelden:

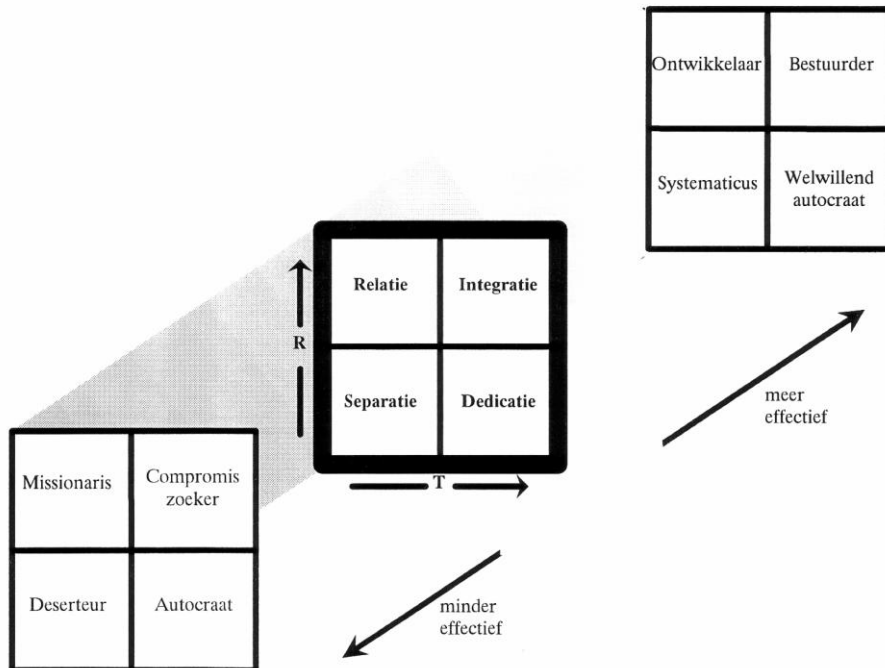


Wat betekenen deze 5 termen:

"*Organisatie*" is een afkorting van organisatie-cultuur en wordt in de 3D theorie gebruikt om te verwijzen naar het geheel van factoren die het gedrag in een sociaal systeem beïnvloeden en die zich doen gelden op in wezen niet met elkaar verbonden functies. Men duidt dit vaak korter aan met bijvoorbeeld 'arbeidsklimaat', of eenvoudigweg 'de manier waarop bij ons de dingen gedaan worden'.

'Werkwijze' wordt in de 3D theorie gebruikt om aan te geven de (technische) wijze waarop werk gedaan wordt teneinde managerseffectiviteit te bereiken. Onder dat technische verstaan we ook zaken als: het deelnemen aan vergaderingen, het uitvoeren van controles en het nemen van beslissingen.

De begrippen *superieur*, *medewerkers* en *collega's* worden gebruikt in de gangbare betekenis.



Managersstijlen

In het voorgaande hebben we de 4 basisstijlen van gedrag besproken. Dit is echter een theoretische conceptie. Zodra de manager een basisstijl toepast, dus gedrag vertoont, spreken we over managersstijlen.

Hieronder volgt een overzicht van de 4 *minder* en de 4 *meer* effectieve toepassingen van de basisstijlen.

<i>niet op passende wijze aangewend en daardoor minder effectief</i>	<i>Basisstijl</i>	<i>wel op passende wijze aangewend en daardoor meer effectief</i>
Deserteur	Separatie	Systematicus
Missionaris	Relatie	Ontwikkelaar
Autocraat	Dedicatie	Welwillend autocraat
Compromiszoeker	Integratie	Bestuurder

De 8 managersstijlen kunnen worden weergegeven in een 3D model. Zij worden op de volgende wijze gedefinieerd:

Deserteur

Een manager die een *lage taakgerichtheid* en een *lage relatiegerichtheid* toepast in een situatie waarin zulk gedrag niet past en die daardoor *minder effectief* is; hij wordt gezien als iemand die niet betrokken is bij zijn werk en zich passief of negatief gedraagt.

Systematicus

Een manager die een *lage taakgerichtheid* en een *lage relatiegerichtheid* toepast in een situatie waarin zulk gedrag past en die daardoor *meer effectief* is; hij wordt gezien als iemand die vóór alles belangstelling heeft voor regels en procedures, die door het toepassen van die regels en procedures de situatie wil beheersen en daarbij nauwgezet te werk gaat.

Missionaris

Een manager die een *hoge relatiegerichtheid* en een *lage taakgerichtheid* toepast in een situatie waarin zulk gedrag niet past, en die daardoor *minder effectief* is; hij wordt gezien als iemand die vóór alles waarde hecht aan harmonie

Ontwikkelaar

Een manager die een *lage taakgerichtheid* en een *hoge relatiegerichtheid* toepast in een situatie waarin zulk gedrag past en daardoor *meer effectief* is; hij wordt gezien als iemand die een onvoorwaardelijk vertrouwen in anderen heeft en die in de eerste plaats belangstelling heeft voor hun ontplooiing als persoon.

Autocraat

Een manager die een *hoge taakgerichtheid* en een *lage relatiegerichtheid* toepast in een situatie waarin zulk gedrag niet past en die daardoor *minder effectief* is; hij wordt gezien als iemand die geen vertrouwen in anderen geeft, onaangenaam is en die slechts belangstelling heeft voor de onmiddellijk uit te voeren taak.

Welwillend autocraat

Een manager die een *hoge taakgerichtheid* en een *lage relatiegerichtheid* toepast in een situatie waarin zulk gedrag past en die daardoor *meer effectief* is; hij wordt gezien als iemand die weet wat hij wil en hoe hij dit kan bereiken zonder wrevel te wekken.

Compromiszoeker

Een manager die een *hoge taakgerichtheid* en een *hoge relatiegerichtheid* toepast in een situatie die slechts een hoge gerichtheid vereist op één van beide of zelfs géén van beide gedrags-elementen, en die daardoor *minder effectief* is; hij wordt gezien als iemand die zwak is in het nemen van beslissingen, die toe laat dat spanningen in de situatie hem te veel beïnvloeden.

Bestuurder

Een manager die een *hoge taakgerichtheid* en een *hoge relatiegerichtheid* toepast in een situatie waarin zulk gedrag past en die daardoor *meer effectief* is; hij wordt gezien als iemand die zijn mensen motiveert, hoge maatstaven aanlegt, een ieder ietwat verschillend behandelt en de voorkeur geeft aan teammanagement.

Hoewel men de mate van effectiviteit eventueel in een score zou kunnen uitdrukken, volstaan we gewoonlijk met de termen ‘minder’ of ‘meer’ effectief. Hoezeer de situatie hierbij een rol speelt wordt door het volgende voorbeeld geïllustreerd.

In een hotel komt een bommelding binnen. De manager spoedt zich naar de intercom en brult: “Iedereen naar buiten!”. Dit gedrag kan als passend, effectief worden beschouwd, gezien de eisen die deze noodsituatie aan zijn gedrag stelt.

In een café-restaurant brult de gerant hetzelfde, staande tussen de gasten die tegen sluitingstijd nog een laatste consumptie nuttigen. Het gedrag kan hier als minder effectief worden aangemerkt, gezien de geheel andere eisen die de situatie stelt.

De manager dient zich derhalve bewust te realiseren, hoe hij zijn beoordelingsvermogen voor situaties kan vergroten. De vraag daarbij is welke eisen in *taak- en relatiegerichtheid* door elk van de situationele elementen aan de manager worden gesteld. Dit vermogen om situaties concreet te beoordelen op wat ze werkelijk vragen van de manager noemen we *situationele sensitiviteit*. Maar aangezien de manager deel uitmaakt van de totale situatie, staat hij daarmee in wisselwerking. De situatie beïnvloedt zijn gedrag zo net zoals zijn gedrag invloed heeft op zijn medewerkers, superieur, kortom zijn situatie.

Een manager moet daarom zo goed mogelijk weten welke invloed zijn gedrag op anderen heeft.

De eerste stap om zijn situationele sensitiviteit te verhogen is dan ook om zijn eigen *stijlbewustzijn* te verhogen. Stijlbewustzijn is de mate waarin de manager zijn eigen stijl kan beoordelen, en de invloed die deze op anderen heeft. Een van de wegen die mogelijk zijn om het eigen bewustzijn te verhogen is, anderen te vragen hoe zij de stijl die de manager toepast beoordelen. Men zal voor dat oordeel open moeten staan om het eigen stijlbewustzijn op te voeren.

Daarna zal de manager moeten trachten zijn *stijlflexibiliteit* te vergroten. Dit is het vermogen om in verschillende situaties verschillende basisstijlen te hanteren. Hierdoor wordt de kans dat basisstijl en situatie-eisen op elkaar zijn afgestemd vergroot, en daardoor ook de kans op effectief gedrag van de manager.

Hoe beter de stijl van leidinggeven en de eisen vanuit de situatie op elkaar zijn afgestemd, des te effectiever zal de manager kunnen optreden. Dit betekent dat er *géén ideale stijl van leidinggeven is*. Met andere woorden, er is géén stijl van leidinggeven, die onder alle omstandigheden de meest effectieve is. Een productiemanager zal op een andere manier tot resultaten moeten komen, bij wijze van spreken, dan een adviseur. Om het schema van de basisstijlen van leidinggeven te completeren kunnen we een derde dimensie toevoegen. Afgeleid van de 4 basisstijlen van leidinggeven kunnen we nog 4 méér effectieve en een viertal minder effectieve managersstijlen benoemen.

In de figuur op bladzijde 6 hebben we naast de 2 dimensies taakgerichtheid en relatiegerichtheid (het gedrag van de manager), de derde dimensie in beeld gebracht, namelijk de effectiviteit van het gedrag. Of een toegepaste stijl als meer of minder effectief wordt beoordeeld, hangt af van de mate waarin het toegepaste gedrag is aangepast aan de eisen van de situatie.

Effectiviteit is dus de 3^e dimensie in het 3D Leiderschap Model.