

Situationeel leiderschap

Stijl van leidinggeven

De leiderschapsaanpak die we hier behandelen, wordt 'situationeel leiderschap' genoemd, wat betekent dat de "ideale" stijl van leidinggeven afhankelijk is van de situatie. De situatie wordt bepaald door de mensen aan wie leiding gegeven moet worden, de collega's, de aard van het werk etc. Dit betekent dat de leidinggevende in verschillende situaties steeds op een andere manier zal moeten optreden. Een leidinggevende zal daartoe leiding moeten kunnen geven op verschillende manieren. De meeste mensen hebben echter een 'beperkt' voorkeursrepertoire wat betreft de manier van leidinggeven.

Om over de effectiviteit van leidinggeven iets te kunnen zeggen, is het nodig eerst een analyse te maken van het volwassenheidsniveau van medewerkers ten opzichte van een bepaalde taak, en van de basisstijlen van een leidinggevende. Pas daarna is te zeggen of deze bij elkaar passen of niet.

Schematisch is dit als volgt weer te geven:

Hoog

Sterk relatiegericht Weinig taakgerichtheid S3 ONDERDELEN	Sterk relatiegericht Sterk taakgericht S2 OVERTUIGEN
Weinig relatiegericht Weinig taakgericht S4 DELEGEREN	Weinig relatiegericht Sterk taakgericht S1 OPDRAGEN

Gericht op de relatie

Laag

gerichtheid op de taak

hoog

Op deze wijze zijn er vier basisstijlen van leiderschap te onderscheiden:

S-1: Opdragen

In deze basisstijl vertoont de leidinggevende **weinig relatiegericht** en **sterk taakgericht** gedrag. De stijl kan worden getypeerd met de term "OPDRAGEN" aangezien het hier gaat om eenrichtingsverkeer van chef naar medewerkers, waarbij de chef de rol van de medewerkers nauwkeurig afbakent en hen instrueert over het wat, hoe, wanneer en waar van de te verrichten taken.

S-2: Overtuigen

In deze basisstijl vertoont de leidinggevende **veel relatiegericht** en **veel taakgericht** gedrag. De stijl kan worden getypeerd met de term “OVERTUIGEN”, omdat de leidinggevende weliswaar nog hoofdzakelijk taakstellend optreedt, maar bovendien via tweerichtingscommunicatie en sociaal-emotionele steun de medewerker(s) ertoe tracht te brengen beslissingen ook psychologisch te accepteren.

S-3: Ondersteunen

In deze basisstijl vertoont de leidinggevende **veel relatiegericht** en **weinig taakgericht** gedrag. De stijl kan getypeerd worden met de term “ONDERSTEUNEN”, omdat de leidinggevende en zijn medewerker(s) beide deel hebben genomen aan besluitvorming en de leider zich vooral bezighoudt met stimuleren en het verlenen van sociaal-emotionele steun.

S-4: Delegeren

In deze basisstijl vertoont de leidinggevende **weinig relatiegericht** en **weinig taakgericht** gedrag. De stijl kan getypeerd worden met de term “DELEGEREN”, omdat de chef bewust en in vol vertrouwen zijn medewerker(s) hun eigen gang kan laten gaan.

Volwassenheidsniveau van medewerkers

Leidinggeven doe je aan medewerkers. Het is daarom niet zo verwonderlijk dat het effect van de leidinggevende bepaald wordt door de geaardheid en mogelijkheden van die medewerkers. Om hieraan vorm te geven, wordt nu gesproken over het begrip “volwassenheidsniveau”. Dit volwassenheidsniveau wordt bepaald door de opleiding en/of ervaring om de taak goed uit te kunnen voeren, het vermogen om voor zijn doen hoge, doch bereikbare doelen te stellen en de bereidheid en bekwaamheid om verantwoordelijkheid te nemen (“kunnen” en “willen”).

Deze factoren dienen uitdrukkelijk in verband gebracht te worden met een specifieke, voor de hand liggende taak of een onderdeel ervan.

Dat wil zeggen; een persoon of groep is nooit “volwassen” of “onvolwassen” in de absolute zin van het woord. Mensen zullen beschikken over een wisselende graad van volwassenheid, afhankelijk van de specifieke taak, functie of doelstelling waarmee ze te maken hebben.

Zo kan een baliemedewerker een hoge graad van volwassenheid bezitten in het omgaan met de gewone balieproducten, maar een veel lagere als het gaat om de administratieve verantwoording van z'n dagelijks handelen.

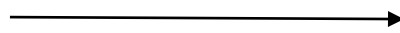
De leidinggevende van een dergelijke medewerker doet er goed aan hem zijn gang te gaan bij de klanten, maar hij zal de administratie in de gaten moeten houden.

Basisstijlen bij verschillend volwassenheidsniveau

Relatiegericht



- wel kunnen, maar onzeker - niet willen, (onzeker)	- (nog) onvoldoende kunnen - wel willen
3. ONDERSTEUNEN	2. OVERTUIGEN
4. DELEGEREN	1. OPDRAGEN
- kunnen - willen	- niet kunnen - niet willen



Taakgericht

Er worden vier volwassenheidsniveaus onderscheiden:

V.1: Opdragen

De medewerker kan wel maar wil het niet. Bijvoorbeeld een medewerker weigert zonder opgaaf van redenen iemand te woord te staan, of een bepaalde opdracht uit te voeren. Of hij houdt zich niet aan de veiligheidsvoorschriften, terwijl hij die goed kent.

De medewerker zou het best kunnen en ook wel willen als hij maar wist wat hij moest doen. Dit komt vaak voor in crisissituaties. Ook komt het voor als er nieuw en onbekend werk op hem of haar af komt, waar hij of zij geen ervaring mee heeft.

V.2: Overtuigen

De medewerker mist nog ervaring en informatie om het werk goed te kunnen doen, zijn of haar 'kunnen' is nog onvoldoende ontwikkeld. Bovendien overziet hij de consequenties van zijn of haar handelen nog te weinig. Deze situatie doet zich voor als er nieuw werk komt, enigszins gelijkend op het vorige. Ook kan het zijn dat de leidinggevende vindt, dat de medewerker zijn werk nog onvoldoende beheerst.

V.3: Ondersteunen

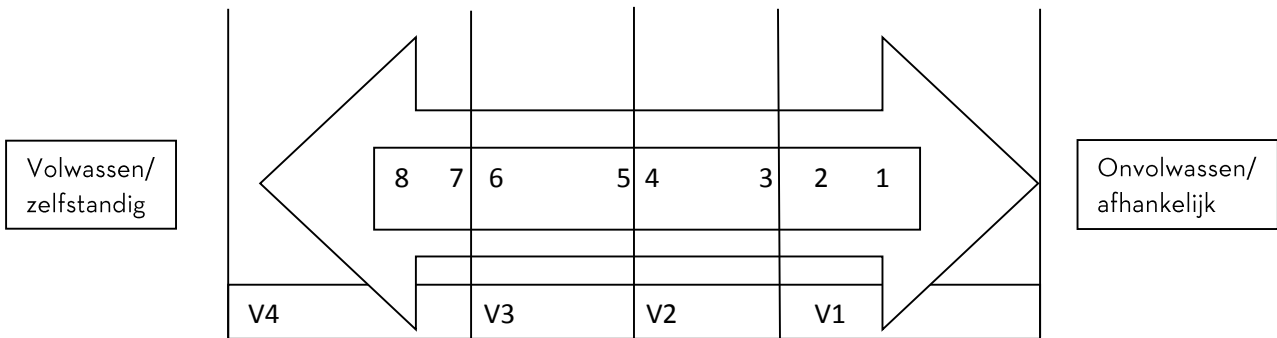
De medewerker kan het in principe wel, maar voelt zich nog wat onzeker. Heeft de steun van de leidinggevende nodig. Het kan ook zijn dat er bepaalde weerstanden zijn, op het werk of thuis, die hem in de weg staan (het 'willen' scoort hierdoor wat lager).

Dit doet zich voor in bijvoorbeeld de volgende situaties:

- Iemand kan zijn taak minder goed vervullen omdat hij onvoldoende middelen ter beschikking heeft.
- Iemand heeft problemen thuis.
- Door een teveel aan opdrachten voelt de persoon zich overbelast.
- De persoon in kwestie heeft het idee dat er een betere manier is om het werk uit te voeren en wil daar met zijn leidinggevende over praten.
- Er zijn problemen met collega's waardoor het werk bemoeilijkt wordt.

V.4: Delegeren

De medewerker kan het en wil het ook. Dit is een de medewerker, die de betreffende taak zelfstandig kan uitvoeren. N.B.: let wel, deze zelfstandigheid hoeft niet voor alle taken te gelden.



De matrix geeft aan welke stijl past bij welke volwassenheidsgraad, dat wil zeggen bij een lage volwassenheidsgraad (V.1) past de Stijl S-1, bij een wat hogere volwassenheidsgraad (V.2) past S-2, bij een nog wat hogere (V.3) past S-3, en bij een hoge volwassenheidsgraad (V.4) past S-4 het beste.

Het ontwikkelen van de situatie

Nu is het mogelijk de flexibiliteit van een leidinggevende, zowel als de volwassenheid van medewerkers ten opzichte van een bepaalde taak te ontwikkelen. Wanneer een leidinggevende dit wil, bijvoorbeeld voor een medewerker die tevoren nog weinig verantwoordelijkheid heeft gehad, dan dient hij er wel voor te waken dit niet in te grote stappen te doen.

Als iemand een laag presentatieniveau heeft, kan men daarin van de ene dag op de andere geen drastische veranderingen verwachten. In een dergelijke situatie kan de leidinggevende het beste beginnen iets minder taakgericht gedrag te vertonen.

Reageert de medewerker daar gunstig op, dan is het zaak dit nieuwe gedrag zo snel mogelijk te belonen door middel van iets meer relatiegericht gedrag enz.

Dit proces gaat door tot de medewerker een behoorlijke verantwoordelijkheid draagt en zijn werk doet als iemand met een gemiddelde volwassenheidsgraad.

Dit impliceert niet dat de betrokken medewerker minder leiding krijgt, maar alleen dat de leiding nu als het ware “van binnenuit” komt, en niet meer door de leidinggevende wordt opgevolgd. Ontwikkelt de medewerker zich nog verder, dan wordt hij niet meer positief beïnvloed door veel aandacht van de kant van de leidinggevende.

De kans is groter dat dit in toenemende mate wordt ervaren als “over de schouder meekijken” en als “lastig”, soms zelfs als “gebrek aan vertrouwen”.

In dit stadium doet de leidinggevende er verstandig aan de medewerker zijn eigen gang te laten gaan. Dit betekent niet dat er sprake is van minder wederzijds vertrouwen (eerder meer!) maar is minder nodig dat dit voortdurend bevestigd of “bewezen” wordt.

Uiteraard ligt de zaak in werkelijkheid minder eenvoudig dan zoals hierboven beschreven staat. Buiten beschouwing is bijvoorbeeld gebleven, dat ook een leidinggevende zijn persoonlijke voorkeur zal hebben ten aanzien van één of meer basisstijlen. Dit kan aanleiding geven tot conflicten.

Wanneer bijvoorbeeld een leidinggevende een duidelijke voorkeur vertoont voor S-2 en S-3 gedrag, terwijl een medewerker eigenlijk vraagt om aanwijzingen (V.1) dan is de kans groot dat het werk niet of slecht gebeurt.

De medewerker zal zich hier niet zoveel van aantrekken, maar de organisatie zal het deze leidinggevende waarschijnlijk niet in dank afnemen!

Deze zelfde leidinggevende zal ook in moeilijkheden komen wanneer hij te maken krijgt met een medewerker van volwassenheidsniveau 4.

Deze medewerker zal de voortdurende pogingen van zijn leidinggevende om samen over het werk te praten en de aandacht voor zijn persoonlijke wel en wee niet erg op prijs stellen.

Voor een leidinggevende in dergelijke situaties is het allereerst zaak open te staan voor signaleren en deze te herkennen voor wat ze waard zijn, namelijk dat hij zich inadequaat gedraagt ten opzichte van deze medewerker. Zodra hij dit beseft, kan hij trachten zijn gedrag aan te passen.

Bron: bewerking naar Hersey en Blanchard, onder andere te vinden op:

http://123management.nl/o/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html