



Handreiking situationeel leidinggeven

Inleiding

Bij het voeren van personeelsgesprekken is het belangrijk dat je ruimte laat voor de medewerker. Je gaat met hem de dialoog aan over zijn functioneren en de resultaten die hij wil behalen, maar het is belangrijk dat hij de regie neemt. Mogelijk moet je daar je manier van leidinggeven op aanpassen. Situationeel leidinggeven kan je daarbij helpen. Door je stijl van leidinggeven steeds op de situatie aan te passen, kun je de medewerker helpen om alles uit zijn personeelsgesprek te halen.

Deze handreiking geeft je inzicht in de verschillende stijlen van leidinggeven, en in welke situaties je deze het beste kunt toepassen.

De wet van de situatie

De wet van de situatie houdt in dat de stijl van leidinggeven die gekozen moet worden afhankelijk is van de situatie waarin u leiding moet geven en van het niveau van de medewerkers waar u mee werkt.



In deze hand-out gaan we nader in op de vraag welke stijlen van leidinggeven in bepaalde situaties gehanteerd moeten worden. We doen dit aan de hand van de theorie van het situationeel leidinggeven. Deze theorie is ontleend aan het volgende boek; Paul Hersey en Kenneth H. Blanchard: Management of Organizational Behaviour; Utilizing Human Resources, Uitg.: Prentice Hall Inc., 1977.

Wat is effectief leidinggeven?

Er is sprake van leidinggeven, als de leidinggevende in een bepaalde situatie invloed kan en wil uitoefenen op het handelen van mensen in een door hem of haar gewenste richting. Dit leidinggevende gedrag is effectief als deze beïnvloeding door de ander(en) wordt geaccepteerd en positief gewaardeerd wordt. De leidinggevende heeft daarbij met twee soorten doelen te maken:

- de organisatiedoelen
- de persoonlijke doelen van zijn of haar mensen

De mate waarin een leidinggevende de twee soorten doelen kan verenigen, bepaalt de effectiviteit qua leidinggeven. Als hij of zij alleen maar nadruk legt op de organisatiedoelen en zijn of haar mensen accepteren die doelen niet (bijv. een bepaalde hoeveelheid productie per dag maken), bereikt hij of zij weinig. Omgekeerd: als hij of zij zoveel aandacht heeft voor het persoonlijk welbevinden van de mensen dat zijn of haar mensen niet aan werken toekomen, is hij of zij ook niet effectief bezig. De theorie van situationeel leidinggeven geeft ons antwoord op de vraag wanneer we veel of weinig nadruk op de verschillende doelen moeten leggen. Als er veel nadruk op het bereiken van de organisatiedoelen wordt gelegd, zeggen we dat de leidinggevende *taakgericht* bezig is. Heeft hij of zij daarentegen meer aandacht voor de persoonlijke doelen van zijn mensen, dan noemen we dat *relatiegericht* bezig zijn. Laten we beide begrippen preciezer omschrijven.

Taakgericht leidinggeven:

- de mate waarin leidinggevendens geneigd zijn om:
 - de rollen van de groepsleden te organiseren;
 - uit te leggen welke activiteiten een ieder zou moeten doen en wanneer, waar en hoe die taken vervuld moeten worden;
 - er voor ze zorgen dat bestaande werkwijzen en procedures worden nagevolgd.

Relatiegericht leidinggeven:

- de mate waarin leidinggevendens geneigd zijn om:
 - persoonlijke betrekkingen te onderhouden met hun medewerkers;
 - nieuwe communicatiekanalen te openen; gedragingen van hun mensen te vergemakkelijken;
 - (persoonlijke) problemen van hun mensen helpen op te lossen.

Vier basisstijlen

We geven nu een omschrijving van de kenmerken van de vier `basis stijlen`. Het hanteren van deze basis stijlen berust in feite op de vaardigheid om de taak en relatieaspecten bewust in de juiste verhouding te combineren.

Stijl 1: **Vertellen** *hoog taakgericht, laag relatiegericht*

Het accent ligt hier op het geven van opdrachten. Veelal is er sprake van eenrichtingscommunicatie. De leidinggevende vertelt het wat, wanneer, hoe en waar van de uit te voeren taak. In de manier waarop hij of zij dat doet ligt het relatieaspect. Zaken als: "Is het begrepen", "Zijn er nog vragen", "Het kan zijn dat je het vervelend vindt, maar zo en zo zijn de regels", zijn daarvoor erg belangrijk. Ongeduld bij onbegrip is vaak minder effectief. "Dat heb ik al verteld" heeft weinig zin, en ook: "Dan had je maar op moeten letten". De leidinggevende mag zich zeker niet laten verleiden tot kleinerende opmerkingen als: "Jij bent altijd al een lulak geweest" of "Daar ben je nu eenmaal te dom voor". Dergelijke opmerkingen kunnen aanleiding geven tot hevige, emotionele en moeilijk op te lossen conflicten.

Stijl 2: **Overtuigen** *hoog taakgericht, hoog relatiegericht*

Het accent ligt hierbij op begrip kweken voor de taak of de opdracht: de medewerker overtuigen van het nut van die taak of opdracht. Ook uitleg en informatie geven is hier essentieel. Dit betekent dat naast de `Wat - Hoe - Waar en Wanneer'-informatie ook het geven van `Waarom'-informatie tot de taakaspecten behoort. Het relatie-aspect komt tot

uiting in tweerichtingscommunicatie rond de `Waarop en Hoe'-vragen. Hierbij dient de leidinggevende niet alleen op vragen te antwoorden, maar ook open te staan voor nieuwe aspecten, die op grond van deze vragen naar voren komen. De chef zal overigens bij deze stijl het grootste deel van de tweerichtingscommunicatie voor zijn rekening nemen.

Stijl 3: Coachen *hoog relatiegericht, laag taakgericht*

Het belangrijkste waarbij met deze stijl rekening gehouden moet worden is, dat de medewerker in principe in staat is (naar kennis en kunnen) de betreffende taak zelfstandig uit te voeren, maar er zijn bepaalde belemmeringen (bijv. problemen, zorgen, onduidelijkheden), die zijn of haar taakrijpheid verminderen. Die belemmeringen kunnen zowel op het gebied van het `kunnen', `durven', als ook op het gebied van `willen' een negatieve invloed hebben. Van belang is te beseffen dat het hier vooral gaat om problemen die de medewerker in eerste instantie zelf ervaart. Dat betekent dat de chef samen met de medewerker moet zoeken naar de oorzaak en de oplossing van die belemmeringen bij de medewerker. Hierbij zal de medewerker vaak met vragen of opmerkingen komen zoals: "Wat denk jij hiervan" of "Ik zou dat zo willen doen". De leidinggevende zal effectiever zijn door niet zozeer de eigen mening te geven, doch de medewerker te helpen zijn of haar mening beter te vormen of zijn of haar probleem helder te krijgen door vragen als:

- Hoe had u dat precies gedacht?
- Hebt u al oplossingen geprobeerd?
- Zou u mij dat eens willen uitleggen?
- Als ik dat voor u regel zijn uw problemen dan opgelost? etc,

Stijl 4: Delegeren *laag relatiegericht, laag taakgericht*

De taak met de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden is volledig gedelegeerd. Belangrijk hierbij is dat de chef aandacht besteed aan condities, vrijheidsgraden en verantwoordelijkheidsbesef, op grond waarvan de medewerkers zelfstandig hun taken kunnen uitvoeren. Dit op basis van eigen kunnen en gemotiveerdheid.

Met behulp van de begrippen *taakgericht* en *relatiegericht* kunnen we vier stijlen van leidinggeven onderscheiden:

Hoog ↓ Relatie Gerichtheid ↑ Laag	Stijl 3: Hoog relatiegericht Laag taakgericht	Stijl 2: Hoog relatiegericht Hoog taakgericht	
	Stijl 4: Laag relatiegericht Laag taakgericht	Stijl 1: Laag relatiegericht Hoog taakgericht	
	Laag	← taakgerichtheid →	Hoog

We kunnen de vier basis stijlen ook als volgt benoemen;

- Stijl 1: vertellen
- Stijl 2: overtuigen
- Stijl 3: coachen
- Stijl 4: delegeren

Alvorens de vier stijlen verder te omschrijven, zullen we aandacht besteden aan het begrip 'situatie'. Eerder in deze tekst hebben we gezegd dat we de situatie bekijken voor zover die bepaald wordt door de medewerkers enerzijds en de taken die zij moeten uitvoeren anderzijds. Daarbij gebruiken we het begrip 'taakrijpheid', dit wordt in schema's ook wel aangeduid met een M (Maturity = Taakrijpheid).

Taakrijpheid van de medewerker(s)

Taakrijpheid is de mate waarin de mensen in staat zijn verantwoordelijkheid te dragen voor en ook in staat zijn tot het uitvoeren van een bepaalde taak, op grond van hun:

- willen (de wil om iets te bereiken) / durven
- kunnen (kennis, opleiding, ervaring, inzicht)

Met andere woorden: hoe groter het 'willen/durven', en ook het 'kunnen' van de medewerker is, des te hoger zijn of haar taakrijpheid is.

Aan het begrip taakvolwassenheid zijn dus twee aspecten te onderscheiden:

- | | |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kunnen | <ul style="list-style-type: none">- beschikken over de relevante kennis en ervaring- analytisch vermogen en probleem oplossingsvaardigheden- zelfstandig kunnen werken- plannen, tijdsbesteding. |
| Willen/durven | <ul style="list-style-type: none">- verantwoordelijkheid willen dragen- prestatie motivatie (het willen presteren)- doorzettingsvermogen (niet snel opgeven)- werkhouding (werken is leuk of was 't maar vrijdag) |

voorbeelden:

- Een operator beheerst het productieproces volkomen. Hij kan dat en wil die prestatie ook leveren. T.a.v. het productieproces heeft deze operator een hoge taakrijpheid (M4).
- Dezelfde operator produceert verslagen in het wachtboek die zeer onvolledig zijn. Hij kan dat wel, maar heeft geen zin een goed verslag te maken. t.a.v. het maken van deze verslagen heeft deze operator een lage taakrijpheid (M3)
- Iemand wil graag autorijden, maar kan dat helemaal niet. T.a.v. autorijden heeft deze man of vrouw een lage taakrijpheid (M1).

De mate van taakrijpheid zal in feite steeds verschillen, afhankelijk van de taak op opdracht: eenzelfde medewerker kan voor de ene taak een hoge en voor een andere taak een lage taakrijpheid hebben.

Afhankelijk van de mate van taakrijpheid van de medewerker zal de ene stijl van leidinggeven tot effectievere resultaten leiden dan de andere. Een groot probleem is dat de inschatting van de chef niet dezelfde hoeft te zijn als wat zijn of haar medewerkers zelf ervan denken. Er is maar één oplossing: chef en medewerker moeten regelmatig met elkaar in gesprek zijn over dit thema. Organisatieadviseurs hanteren nogal eens de volgende stelling: in 90% van de gevallen waarin medewerkers klagen over een autoritaire chef die alle beslissingen zelf neemt, klaagt de betrokken chef dat hij of zij aan zijn of haar mensen niet kan overlaten! Dit voorbeeld geeft aan hoe verschillend mensen dezelfde situatie kunnen ervaren.

In onderstaand schema is aangegeven welke stijl van leidinggeven effectief is bij een bepaalde taakrijpheid.

Leidinggevende	Medewerker
Stijl 1: vertellen	laag
Stijl 2: overtuigen	↑
	TAAKRIJPHEID
Stijl 3: coachen	↓
Stijl 4: delegeren	hoog

Schat u de taakrijpheid van uw medewerkers naar hun mening te laag in, dan zullen zij het gevoel hebben niet voor vol te worden aangezien. Schat u de taakrijpheid te hoog in, dan zullen ze het niet aan kunnen en het werk slecht uitvoeren of ziek worden. mensen werken dan ook het best en plezierigst als hun taakrijpheid goed wordt ingeschat.

Het verhogen van de taakrijpheid

Een effectieve stijl van leidinggeven kenmerkt zich ook door, voor zover de medewerkers dit wensen en kunnen als leidinggevende ontwikkelend bezig te zijn m.b.t. de taakrijpheid.

Hoog	Stijl 3 'coachen'	Stijl 2 'overtuigen'
Relatiegericht	Stijl 4 'delegeren'	Stijl 1 'vertellen'
Laag	laag	hoog
	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">taakgericht</div>	
	M4	M3
	M2	M1

Voor de leidinggevende betekent dit ontwikkelend bezig zijn: een dusdanige vaardigheid en flexibiliteit te ontwikkelen in het hanteren van de basis stijlen, dat de medewerkers op hun beurt in de gelegenheid zijn hun taakrijpheid te ontwikkelen. Hierbij geldt in het algemeen

Mijn personeelsgesprek: mijn werk & toekomst

dat een stijl die niet overeenkomt met de taakrijpheid van de medewerkers door hun als een onjuiste vorm van leidinggeven wordt ervaren.

Bijvoorbeeld:

- Een medewerker komt regelmatig te laat op het werk zonder geldige redenen (M1) en de chef benadert hem of haar in de S3-stijl. De medewerker kan de chef dan een 'zacht ei' vinden en u hebt alle kans dat hij of zij te laat blijft komen.
- De medewerker heeft een idee waardoor volgens hem of haar het werk verbeterd wordt (M4), maar de chef wil er niets van horen en zegt tegen de medewerker dat hij of zij aan het werk moet gaan (SI). De medewerker zal zich vernederd voelen, boos zijn op de chef en minder gemotiveerd om het werk goed te doen.

Als u probeert de taakrijpheid van medewerkers, die in het verleden niet veel verantwoordelijk hebben genomen, te verhogen, moet u ervoor oppassen dat u het relatiegerichte leidinggeven niet te snel laat toenemen. Doet u dat wel, dan wordt u gauw voor een 'missionaris' aangezien. Als iemands prestaties laag zijn, mag u niet plotseling drastische veranderingen verwachten. U zult met kleine stapjes moeten werken door telkens eerste verantwoordelijkheden te delegeren en vervolgens, als de medewerk(st)er het goed doet, hem of haar zo spoedig mogelijk te belonen. Dus eerst gaat de taakgerichtheid iets omlaag en bij gebleken succes gaat de relatiegerichtheid pas iets omhoog. De wijze van belonen en de snelheid van veranderen is per medewerker en per groep verschillend.



Wijze van ontwikkelend bezig zijn

Het kan natuurlijk ook voorkomen dat u de omgekeerde beweging moet maken, namelijk als de medewerker die we altijd 'vrij' hebben gelaten, daar niet meer mee om blijkt te kunnen gaan! Het is dan erg belangrijk om zo spoedig mogelijk actie te ondernemen! Het is dan onder meer van de oorzaak van het terugvallen van betrokkene afhankelijk of we iets of veel op de ontwikkelingslijn terug moeten. Algemeen: gaan de prestaties van een medewerker omhoog dan gaat u qua stijl van leidinggeven op de curve van links (van S 1 naar S4) en gaan de prestaties omlaag, dan gaat u naar rechts.

Samenvatting:

- De theorie is gebaseerd op de gedachte dat verschillende situaties van de leidinggevende wisselend leiderschapsgedrag vragen omwille van de effectiviteit.
- De situatie is sterk afhankelijk van de taakrijpheid van de medewerkers. Een bepaalde stijl van leidinggeven is daarbij meer of minder effectief.
- Vaardigheid in het hanteren van verschillende stijlen zal de effectiviteit in verschillende situaties kunnen verhogen.