

## **Leidraad Consult over: Situationeel leiderschap**

Door Hersey en Blanchard (*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 1977*) is een theorie ontwikkeld over leidinggeven. Deze theorie wordt aangeduid met de term "situationeel leiderschap". De twee belangrijkste kenmerken van de theorie zijn:

- In de eerste plaats dat er geen éénduidige manier is waarop er leidinggeven zou moeten worden;
- In de tweede plaats dat de manier van leidinggeven verschilt van situatie tot situatie.

Van belang: het gaat in de theorie van situationeel leiderschap om het gedrag van zowel leidinggevendenden als medewerkers.

Situatie wordt in de theorie omschreven als de taak die een medewerker moet uitvoeren in relatie met zijn vermogen deze uit te voeren. De leiderschapsstijl die een leidinggevende zou moeten toepassen is hiervan afhankelijk.

In dit document wordt een toelichting gegeven op de volgende aspecten:

- A. De stijl van leiderschap; De theorie onderscheidt vier leiderschapsstijlen die nader toegelicht worden;
- B. Het ontwikkelingsniveau van medewerkers; Gekoppeld aan de vier leiderschapsstijlen worden vier ontwikkelingsniveaus van medewerkers onderscheiden;
- C. Flexibel en effectief leiderschap; Hierin komen de middelen die de leidinggevende ten dienste staan om medewerkers te stimuleren in hun ontwikkelingsniveau aan de orde;
- D. Het stimuleren van medewerkers naar een optimaal ontwikkelingsniveau.
- E. Andere factoren; bij leidinggeven spelen uiteraard nog andere factoren dan de hierboven genoemde. Deze worden kort toegelicht.

### **A. De stijl van leiderschap**

In veel theorieën over leiderschap komt het onderscheid naar voren tussen de taakgerichte- en persoonsgerichte dimensie. Ook wordt wel gesproken van "democratische-, autoritaire- en laissez-faire leiderschapsstijlen". Hersey en Blanchard spreken van de directieve (taakgerichte en instructieve) en van de relatiegerichte (ondersteunende) gedragsdimensie van leidinggeven. Beide gedragingen komen steeds voor, maar een directieve leidinggevende zal in de eerste plaats aandacht besteden aan een goede taakvervulling van zijn of medewerkers, terwijl een ondersteunende leidinggevende in de eerste plaats aandacht besteedt aan de mensen in de afdeling en hun onderlinge verhoudingen. Ook is het heel goed mogelijk een combinatie van deze twee stijlen toe te passen.

Directief gedrag van een leidinggevende is te omschrijven als de mate waarin een leidinggevende:

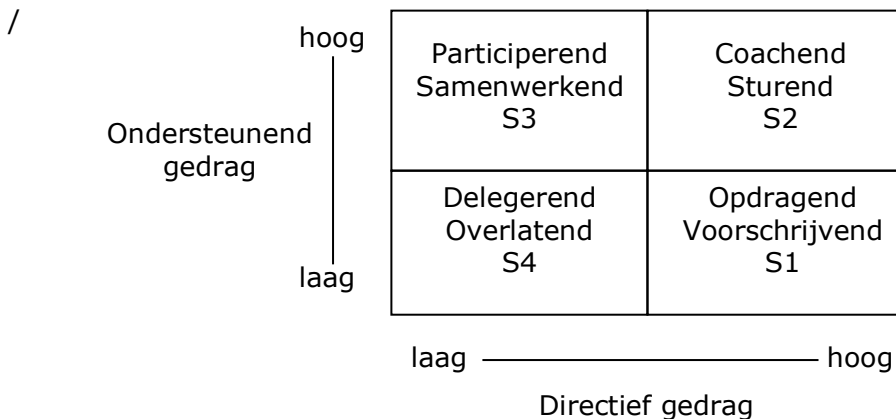
- gebruik maakt van éénrichting-communicatie;
- aangeeft wat de medewerker moet doen en wat zijn rol is;
- instrueert waar, wanneer en hoe de taak moet worden uitgevoerd en de taakuitvoering controleert.

Ondersteunend gedrag is te omschrijven als de mate waarin een leidinggevende:

- gebruik maakt van tweerichting-communicatie;
- medewerkers aanmoedigt;

- behulpzaam is bij het oplossen van problemen die zich bij de taakuitvoering voordoen;
- onderlinge samenwerking bevordert;
- de medewerkers betreft bij de besluitvorming.

De twee bovengenoemde dimensies van leiderschapsgedrag kunnen uitgezet worden op twee assen, die loodrecht op elkaar staan. De onderstaande figuur ontstaat dan. Hierin vormen de vier vakken vier verschillende leiderschapsstijlen. Deze vier stijlen verschillen ten opzichte van elkaar in de mate waarin ze meer of minder directief en meer of minder ondersteunend zijn.



De vier leiderschapsstijlen, die in de figuur zijn aangegeven worden respectievelijk aangeduid met S1, S2, S3 en S4. De bijbehorende benamingen zijn: opdragend/ voorschrijvend (telling), coachend/sturend (consulting), participierend/samenwerkend (participating) en delegerend/ overlatend (delegating). Hierna volgt een beschrijving van de vier stijlen.

S1/Opdragende of voorschrijvende stijl: hoog directief en laag ondersteunend gedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering.

S2/Coachende en sturende stijl: hoog directief en hoog ondersteunend gedrag; de leidinggevende legt beslissingen uit en nodigt medewerkers uit suggesties te doen, geeft ondersteuning en moedigt aan; wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en zo nodig gecontroleerd.

S3/Participerende of samenwerkende stijl: laag directief en hoog ondersteunend gedrag; de leidinggevende neemt de beslissingen in overleg met de medewerkers; treedt stimulerend op en geeft ondersteuning bij de taakuitvoering.

S4/Delegerende of overlatende stijl: laag directief en laag ondersteunend gedrag; de leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers; zij zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden.

### **Het ontwikkelingsniveau van medewerkers**

In de inleiding is gesteld dat de "situatie" in de theorie van situationeel leiderschap bepaald wordt door het vermogen van een medewerker om een bepaalde hem opgedragen taak uit te voeren. Hersey en Blanchard spreken van het "ontwikkelingsniveau" van de medewerker. Hiermee wordt bedoeld: de

bekwaamheid (competentie) en bereidheid (commitment) van een medewerker om één bepaalde taak uit te voeren.

N.B.: Een persoon heeft dus nooit een hoog of een laag ontwikkelingsniveau in absolute zin!

Er worden vier ontwikkelingsniveaus onderscheiden, te weten O1, O2, O3 en O4, waarbij O1 een laag ontwikkelingsniveau ten aanzien van een bepaalde taak aangeeft en O4 een hoog.

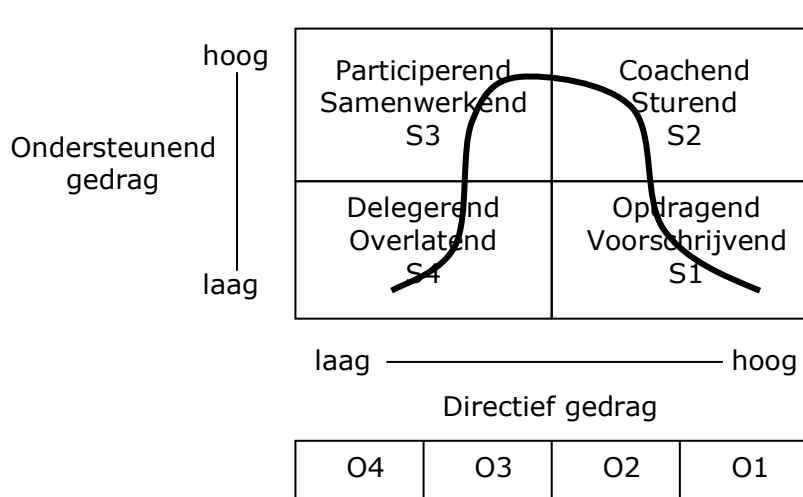
Het ontwikkelingsniveau wordt ook nog in een tweetal factoren onderverdeeld, nl.:

- De bekwaamheid (competentie) om een taak uit te voeren. Hieronder wordt verstaan: de benodigde kennis en vaardigheden voor de taak en algemene kennis van de organisatie of het organisatieonderdeel, en zgn. "overdraagbare vaardigheden", d.w.z. in andere taken opgedane ervaring. Bij dit laatste gaat het dan om ervaringen die van toepassing zijn op de huidige taakuitvoering. Te denken valt aan organiseren, plannen, beslissingen nemen en problemen oplossen.
- De bereidheid (het commitment) om een taak uit te voeren. Hieronder wordt verstaan motivatie (het verlangen en/of het enthousiasme de taak goed uit te voeren) en de overtuiging van de persoon dat hij de taak goed kan uitvoeren.

De vier ontwikkelingsniveaus ontstaan nu als volgt:

- O1, de medewerker heeft niet de vereiste bekwaamheid maar heeft de bereidheid om de taak uit te voeren. Hij kan zich wel onzeker voelen, maar is meestal wel gemotiveerd (de enthousiaste beginner).
- O2, de medewerker heeft niet de volledige vereiste bekwaamheid en is niet zonder meer bereid de taak uit te voeren (de teleurgestelde leerling).
- O3, de medewerker beschikt over de benodigde kennis en kunde (bekwaamheid), maar is niet of weinig bereid de taak uit te voeren (de weerbarstige medewerker).
- O4, de medewerker is zeer bekwaam en zeer bereid de betrokken taak uit te voeren (de top-uitvoerder).

De twee factoren die telkens in het geding zijn, zijn ook aan te duiden met "kunnen" (bekwaamheid) en "willen" (bereidheid). Leiderschapsstijl en ontwikkelingsniveau hangen samen, zoals aangegeven is in onderstaande figuur. De klokvormige curve geeft aan dat er sprake is van een ontwikkelingsproces en het corresponderende ontwikkelingsniveau is onder de matrix weergegeven. Een leidinggevende gebruikt een S1-stijl bij de medewerker met een ontwikkelingsniveau O1. Stijl S2 bij een medewerker met een O2-ontwikkelingsniveau enz.



### C. Flexibel en effectief leiderschap

Flexibel leiderschap is het vermogen van de leidinggevende verschillende stijlen te hanteren. Effectief leiderschap is de juiste aanpassing van de leiderschapsstijl aan de situatie. D.w.z. aan het ontwikkelingsniveau van de medewerker voor een bepaalde taak. Een goede leidinggevende zal dus, volgens deze theorie flexibel zijn in de toepassing van zijn leiderschapsstijlen. Dit betekent dat de leidinggevende zich per opdracht die hij geeft, af zal vragen wat het ontwikkelingsniveau van de betreffende medewerker is en welke stijl dus benodigd is. Per stijl wordt hieronder een verdere uitwerking gegeven.

#### Opdragende/voorschrijvende stijl (S1).

Het accent bij deze stijl ligt op geven van een nauwkeurige instructie. Er wordt overwegend gebruik gemaakt van éénrichting-communicatie. De leidinggevende vertelt nauwkeurig het wat, wanneer, hoe en waar van de uit te voeren taak. In de manier waarop dit gebeurt zal het ondersteunend gedrag tot uitdrukking komen d.m.v. bijvoorbeeld vragen als: "is het begrepen?", "of zijn er nog onduidelijkheden?". Minder effectief is het tonen van ongeduld of opmerkingen als: "heb je het nou nog niet begrepen"?

De stijl wordt toegepast bij medewerkers waarvoor de betreffende taak nieuw is. Het ontwikkelingsniveau van een dergelijke medewerker is O1; nog niet bekwaam en onzeker, meestal wel gemotiveerd.

#### Coachende en sturende stijl (S2).

Het accent bij deze stijl ligt op het begrip kweken voor de taak of opdracht. Naast instructief gedrag als genoemd bij de vorige stijl zal ook een nadere uitleg en motivering voor de taak worden gegeven. Suggesties voor de wijze waarop de taak kan worden aangepakt worden aan de medewerker gevraagd. Er is nadrukkelijk sprake van tweerichting-communicatie, doordat over de problemen die de taakuitvoering met zich mee kan brengen een dialoog plaatsvindt. Het ontwikkelingsniveau van de medewerker is O2, d.w.z. er is sprake van een nog niet op het vereiste peil zijnde bekwaamheid en er kunnen twijfels zijn over het nut van de taak en over de eigen deskundigheid om de taak uit te voeren (onzekerheid).

Participerende/samenwerkende stijl (S3).

Het belangrijkste waar bij deze stijl rekening mee moet worden gehouden is, dat de medewerker vakbekwaam is (naar kennis en kunde), maar onvoldoende bereid is de taak zelfstandig uit te voeren (O3). Het accent ligt dan ook op participatie van de kant van de leidinggevende. Naar de ondersteunende gedragsdimensie zijn twee vormen te onderscheiden:

- in het geval er sprake is van "onzekerheid" is het voor de leidinggevende effectiever de medewerker te helpen de eigen mening te vormen, bijvoorbeeld met opmerkingen als: "hoe had je precies gedacht het aan te pakken?" dan sterk adviserend op te treden;
- in het geval er sprake is van ongemotiveerdheid is het voor de leidinggevende het meest effectief aandacht te besteden aan weerstanden en niet in te gaan op taakhoudelijke aspecten.

Delegerende/overlatende stijl (S4).

Bij het gebruik van deze stijl is het belangrijk aandacht te besteden aan condities waaronder, en vrijheidsgraden waarmee de taak wordt uitgevoerd. Ook bij deze stijl is er sprake van enig ondersteunend gedrag. Dit kan bijvoorbeeld tot uitdrukking komen doordat de leidinggevende van tijd tot tijd informeert hoe het staat met een bepaalde taakuitvoering en vraagt of er nog problemen zijn opgetreden. De delegerende stijl is geschikt voor medewerkers die bekwaam en bereid zijn (O4).

**D. Het stimuleren van medewerkers**

Een goede en effectieve leidinggevende zal trachten medewerkers van een laag ontwikkelingsniveau tot een hoog niveau te brengen. Tenslotte kost een S1-stijl meer tijd en energie dan een

S4-stijl, waarbij het grootste deel van het werk gedelegeerd kan worden.

Verhoging van het ontwikkelingsniveau van een medewerker van O1 naar O4 gaat niet ineens, maar in kleine stappen. Als iemand een laag prestatieniveau heeft, kan men daar niet van de ene op de andere dag grote veranderingen in verwachten. In een dergelijke situatie kan de leidinggevende het beste beginnen met de taken, opdrachten, doelen of verantwoordelijkheden nadrukkelijk vast te stellen en zo nodig specifiek te instrueren. Zodra de medewerker het gewenste gedrag in de taakvervulling vertoont, dan is het zaak dit gedrag te belonen of te waarderen, bijv. door een compliment te geven. Dit kan zo doorgaan tot de betreffende medewerker een hoger ontwikkelingsniveau heeft bereikt. De leidinggevende dient dan tijd de leiderschapsstijl te veranderen, bijv. door minder instructies te geven en meer ondersteuning. Ook kan de leidinggevende incidenteel een correctie geven, maar alleen als hij ervan overtuigd is dat de betrokkene de taak in principe aan kan. Er staan de leidinggevende drie middelen ten dienste om medewerkers te stimuleren, nl.:

- Duidelijk doelen of taken stellen en zo nodig instrueren;
- Complimenten of waardering geven, zodra taken goed worden verricht;
- Een reprimande of correctie geven als een medewerker een taak niet goed verricht.

Deze drie middelen worden wel de basisvaardigheden van een leidinggevende genoemd. Deze vaardigheden zal de leidinggevende tot in de puntjes moeten beheersen. Naast een flexibele hantering van de verschillende leiderschapsstijlen zijn de basisvaardigheden het gereedschap van een leidinggevende om effectief te zijn!

**E. Andere factoren**

In de theorie van situationeel leiderschap, zoals die hiervoor is behandeld, is het begrip "situatie" vrij beperkt opgevat. De situatie bij situationeel leiderschap is in

feite teruggebracht tot één aspect nl. het ontwikkelingsniveau van medewerkers. Naast de directe samenwerkingsvorm tussen leidinggevende en medewerker spelen ook nog andere aspecten. Hieronder worden er enkele genoemd:

- a. De cultuur van de organisatie. Deze kan per organisatie sterk verschillen. Toegespitst op het leidinggeven zal de ene organisatie meer hiërarchisch zijn dan de andere. Ook is het in veel organisaties hoogst ongebruikelijk om enige directe terugkoppeling te geven aan medewerkers, terwijl anderen een doordacht systeem van functioneringsgesprekken toepassen.
- b. Historische ontwikkelingen van de organisatie. Samenhangend met het vorige punt zullen organisaties sterk kunnen verschillen in hun ontwikkeling. Dit kan z'n invloed hebben op de wijze waarop er wordt leidinggegeven en een bepaalde overheersende stijl tot gevolg hebben.
- c. De taak of functie. Het zal in het algemeen makkelijker zijn om medewerkers te motiveren als zij gecompliceerd en hooggewaardeerd werk hebben. Het lijkt vaak dat laag gewaardeerd (en dus laag gehonoreerd) werk wordt verricht door medewerkers die weinig geïnteresseerd zijn.
- d. De factor tijd. Deze factor kan zwaar meetellen als het gaat om een stijl van leidinggeven die meer overleg of samenspraak vergt. Soms is er echt geen tijd voor, soms wordt de tijd als een te gemakkelijk excuus gehanteerd.
- e. Collega's en managers. Deze bepalen mede wat de individuele leidinggevende aan ruimte heeft om een bepaalde stijl te hanteren. Zo kan er sprake zijn van eenheid in afspraken, regels en wijze van optreden. ook de manager van de leidinggevende speelt een belangrijke rol. De houding en mate van ondersteuning van deze manager zullen van grote invloed zijn op de (on)mogelijkheden van de leidinggevende.

Naast deze factoren zijn er nog vele andere te noemen, zoals de opvattingen, die de leidinggevende heeft en de eisen die hij aan zichzelf stelt. Maar ook de mate van sympathie of antipathie die tussen de leidinggevende en zijn medewerkers heerst, is van invloed op de stijl van leidinggeven. Ook de maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op wat een leidinggevende wel en niet kan doen.

#### *Kenmerken van medewerkers naar ontwikkelingsniveau*

##### De O1-medewerker

- De medewerker zou de hem opgedragen taak best kunnen en vooral willen uitvoeren, als hij maar wist wat hij precies geacht wordt te doen en op welke manier (onzelfstandig, wachten op opdracht, afhankelijk);
- De medewerker kan de taak wel uitvoeren, maar wil niet. De opdracht wordt zonder geldige reden geweigerd. Het gaat hierbij dan met name om het gedrag van de mede- werker (onverschillig, negatief, agressief, ik-gericht).

N.B. Als de medewerker de taak echt niet kan uitvoeren is het onjuist te verwachten dat deze toch wordt uitgevoerd.

##### De O2-medewerker

- De medewerker mist nog informatie om gemotiveerd aan de slag te (kunnen/willen) gaan (vandaar de coaching);
- De medewerker overziet de consequenties van het eigen handelen nog onvoldoende;
- De medewerker handelt nog niet volgens afspraak/procedure (meepraten, beproeven van de leidinggevende, vragen stellen, nadoen).

##### De O3-medewerker

- De medewerker kan de taak wel vervullen, maar vindt dat hij te weinig middelen heeft;
- De medewerker heeft problemen, met collega's of thuis;
- De medewerker heeft te veel opdrachten; hij voelt zich overbelast;

- De medewerker weet een betere manier om de taak uit te voeren en wil daar met de leidinggevende over praten;
- De medewerker kan zijn werk zelfstandig plannen en meldt problemen m.b.t. de taak.

#### De O4-medewerker

- De medewerker kan en wil de opdracht/taak uitvoeren, neemt initiatief en handelt zelfstandig;
- De medewerker kent het werkproces/procedures goed en overziet de consequenties van zijn handelen (zelfstandig beslissen, oplossen van problemen, onafhankelijk... ).

#### Gedragsskenmerken die behoren bij S1, voorschrijven/opdragen

Hoog taakgericht: dus **WEL** doen:

- Duidelijk zijn m.b.t. wat je wilt;
- Richtlijnen geven (hoe, wat, waar, wanneer);
- De noodzaak en het waarom van de taak blijven benadrukken;
- Weerstanden afbreken door op de noodzaak te wijzen;
- Concrete afspraken maken;
- Instrueren, plannen, controleren, corrigeren, beslissen, denken voor de ander.

Laag relatiegericht: dus **NIET** doen:

- Onwil accepteren, in discussie gaan, "ja-maren";
- Onwil wegmoffelen;
- Accepteren van negatief gedrag m.b.t. de opdracht.

#### Gedragsskenmerken die behoren bij S2, sturen/coachen

Hoog taakgericht: dus **WEL** doen:

- Duidelijk zijn over jouw eigen doelstelling (motiveren);
- Antwoord geven op vragen van de medewerker;
- Zicht geven op de consequenties voor de medewerker;
- Duidelijk zijn over waarom de taak van belang is;
- Nagaan of de medewerker voldoende geïnstrueerd is om aan de gang te (kunnen) gaan.

Hoog relatiegericht: dus **WEL** doen:

- Luisteren naar de vragen waarmee de medewerker nog worstelt;
- Nagaan welke weerstanden de medewerker nog heeft (ja, maar-vragen) en waar die weerstanden op gebaseerd zijn;
- Begrip tonen voor weerstanden, onzekerheden van de medewerker (is niet hetzelfde als: ga erin mee!);
- Nagaan of de medewerker gemotiveerd is om aan de slag te (willen) gaan (motiveren, inspraak geven, overleggen, beslissen, voorbeeld geven, informeren, denken met de ander);
- Onderstreep het belang van de persoon (positieve 'strokes').

Overall: Veel W/H-vragen (wat, wanneer, waarom, waarmee, hoe etc.) stellen!

#### Gedragsskenmerken die behoren bij S3, samenwerken/participeren

Laag taakgericht: dus **NIET** doen:

- Regels of doelstellingen aangeven;
- Richtlijnen geven;
- Adviseren;
- Oplossen;
- Uitleg geven;
- De verantwoordelijkheid voor het probleem naar jezelf toe trekken.

Hoog relatiegericht: dus **WEL** doen:

- Problemen helpen verwoorden;
- Actief luisteren;
- Ruimte geven;
- Begrip tonen, ook met name voor gevoelens (is niet hetzelfde als: ga erin mee!);
- Doorvragen;
- Oppikken van met name non-verbale signalen en daarop ook reageren;
- De medewerker aanzetten tot "zoekgedrag" naar eigen oplossing;
- Accepteren van het probleem van de medewerker (adviseren, luisteren, spiegel voorhouden, de ander zelfstandig laten beslissen).

Overall: Veel W/H-vragen (wat, wanneer, waarom, waarmee, hoe etc.) stellen!

Gedragsskenmerken die behoren bij S4, delegeren/overlaten

Laag relatiegericht – Laag taakgericht, maar **WEL** doen:


- Volgen op afstand;
- Houden van voortgangsbesprekingen;
- Evalueren;
- Benadrukken van de waarden en beginselen van de organisatie;
- Zorgen dat de medewerker zelfstandig beslissingen kan nemen door ook voldoende bevoegdheden over te dragen.

Wil je meer weten?

**Leidraad Consult**

Leon Broere

 Willem de Zwijgerlaan 12, 3761 CR Soest

 06-45275787

 l.broere@leidraadconsult.nl

 www.leidraadconsult.nl