

SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

Huug Wiersma

*De mens groeit naarmate het doel
dat hij zich stelt groter wordt.*

F. Schiller

1. Inleiding

In de managementpraktijk van alledag speelt het leidinggeven aan mensen een belangrijke rol. Veel leidinggevendenden worstelen met het vraagstuk hoe zodanig leiding te geven aan medewerkers dat deze op een effectieve manier bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van hun afdeling of groep. Hun ervaringen leren ons dat de effectiviteit van medewerkers wel eens te wensen over laat: soms zijn ze er eenvoudigweg niet toe in staat of ontbreekt de wil. Medewerkers zijn ook zeer verschillend: de een vindt dat hij alles zelfstandig kan en ervaart elke vorm van belangstelling of betrokkenheid van de leidinggevende als 'bemoeizucht', terwijl een ander juist behoefte heeft aan aandacht en vindt dat de leidinggevende hem niet moet laten 'zwemmen'. Dit betekent dat een leidinggevende in zijn praktijk geconfronteerd wordt met verschillend gedrag van medewerkers bij de uitvoering van hun taken. Het gedrag kan verschillen per taak en per situatie. De vraag voor veel leidinggevendenden is hoe je hier op een goede manier mee omgaat; moet je dan variëren in leiderschapsgedrag en hoe doe je dat?

In dit hoofdstuk wordt het door Hersey en Blanchard (1977) ontwikkelde model van situationeel leidinggeven behandeld. Dit coachings- of ontwikkelingsmodel vormt een antwoord op de vele vragen rond het leidinggeven aan mensen. Allereerst wordt ingegaan op de randvoorwaarden voor een effectief gebruik van het model, waarna het model van situationeel leidinggeven en de gedragsstijlen van de leidinggevende uitgebreid aan de orde komen. Vervolgens wordt de toepassing van de gedragsstijlen behandeld, waarbij wordt ingegaan op de ontwikkeling van de medewerker en de afstemming van gedragsstijl en taakvolwassenheidsniveau. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal kanttekeningen bij situationeel leidinggeven.

2. Voorwaarden voor situationeel leidinggeven

De drie onderstaande voorwaarden zijn belangrijk bij het effectief kunnen hanteren van het model van situationeel leidinggeven. Hoe meer aan deze voorwaarden wordt voldaan, hoe groter de effectiviteit.

1 **Helderheid over de functie van medewerker en manager**

Het moet de manager volstrekt duidelijk zijn wat van de medewerker wordt verwacht. Het gaat hierbij om de rolopvatting, functie- en functioneringseisen en taken die aan de medewerker worden gesteld. Deze zijn meestal deels vastgelegd in een functiebeschrijving, maar kunnen veranderen als gevolg van bijvoorbeeld interne en/of externe ontwikkelingen. Ook moet er duidelijkheid zijn over afspraken met betrekking tot kwaliteit, normen en waarden van de organisatie enzovoort. De functies van medewerker en manager moeten voldoende op elkaar zijn afgestemd en van elkaar zijn te onderscheiden. Dit betekent dat de functie van de manager ook voor de medewerker helder moet zijn. Geen of niet voldoende wederzijdse helderheid over de eigen functie en die van de ander leidt tot onduidelijkheden: wie is nu waarvoor verantwoordelijk en wie doet wat?

2 Rolopvatting van de manager als coach

De manager moet zich verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van zijn medewerkers. Naast de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers in dezen moet de manager er door actieve coaching naar streven dat medewerkers zelfstandig, kritisch en creatief de overeengekomen doelen realiseren. Hij is daarmee rechtstreeks verantwoordelijk voor en aan te spreken op de kwaliteit van zijn medewerkers. Een belangrijk punt hierbij is dat hij het werk en het werken zodanig organiseert dat medewerkers zich in voldoende mate aangesproken voelen op hun mogelijkheden en zich kunnen ontwikkelen.

3 Belangstelling voor het verschijnsel 'mens'

De manager moet 'iets hebben met mensen'. Hij moet het leidinggeven niet ervaren als een verplicht, opgelegd onderdeel van zijn functie. Integendeel, in het leidinggeven aan mensen ligt juist deels de essentie van het manager zijn. De medewerkers zijn immers aan de manager toevertrouwd om de gestelde doelen te bereiken. Dit vraagt om belangstelling voor het verschijnsel 'mens', met al zijn hebbelijk- en onhebbelijkheden, mogelijkheden en onmogelijkheden, behoeften en wensen. De manager moet niet alleen belangstelling hebben voor de mensen aan wie hij leidinggeeft, maar ook voor de manager zelf geldt het mens-zijn als vertrekpunt voor het eigen handelen.

3. Het model van situationeel leidinggeven

Het model van situationeel leidinggeven is een gedragsmodel dat gehanteerd kan worden bij de ontwikkeling van medewerkers naar zelfstandig, kritisch en creatief handelen. In het model gaat het om de relatie tussen de medewerker en zijn direct leidinggevende. Iedere leidinggevende is, op de topmanager na, ook een medewerker in de relatie met *zijn* leidinggevende. Medewerkers zijn degenen aan wie leiding wordt gegeven, van zware vakspecialist tot operationeel medewerker, van unitmanager tot groepsleider catering. Op alle dergelijke relaties is het model van toepassing, onafhankelijk van het niveau in de organisatie of de moeilijkheidsgraad van de taken. Met het begrip 'situationeel' wordt niet zozeer bedoeld dat er in bepaalde situaties altijd op een bepaalde manier leiding moet worden gegeven, het gaat er meer om in welke mate medewerkers in staat zijn effectief hun taken uit te voeren en hun doelen te bereiken.

Dit kan per medewerker per taak verschillen en daarom reden zijn om te variëren in stijl van leidinggeven. Want elke taak moet beschouwd worden als 'een situatie'. Dit alles overigens met voortdurend in het achterhoofd dat de medewerkers begeleid worden naar een zo hoog mogelijke graad van zelfstandigheid.

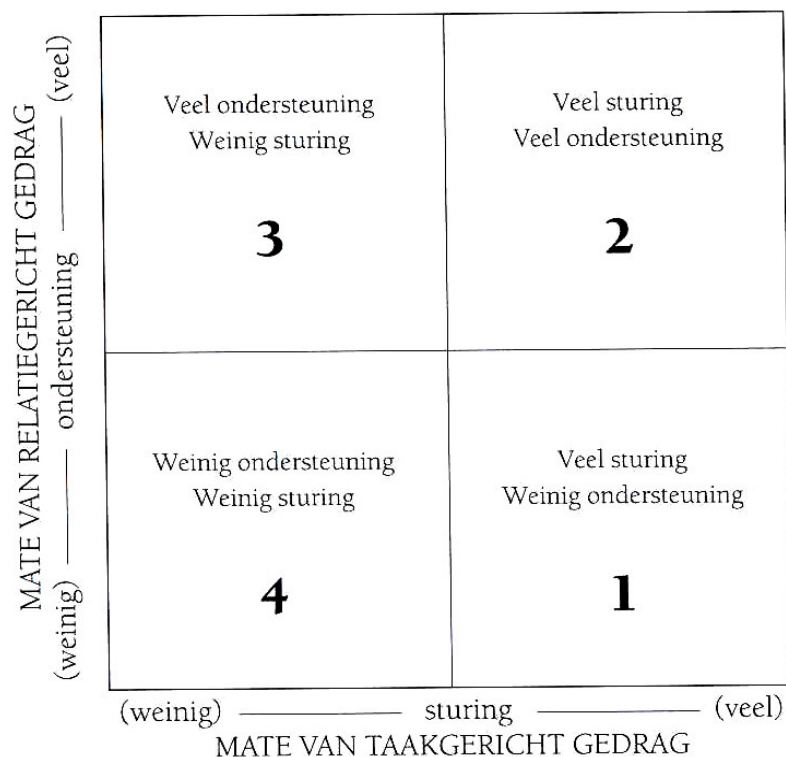
De essentie van situationeel leidinggeven is dat de leidinggevende inschat op grond van het feitelijk vertoonde gedrag van de medewerker *hoe* de medewerker de taken uitvoert. De mate van zelfstandigheid en kwaliteit bij de uitvoering zijn maatgevend. Hersey en Blanchard noemen dit de mate van 'taakvolwassenheid'. Op basis van die inschatting reageert de leidinggevende met een daarop aansluitende gedragsstijl. Op die manier coacht de leidinggevende de medewerker naar een hoger niveau van taakvolwassenheid.

3.1 Gedragsstijlen van de leidinggevende

De hieronder beschreven gedragsstijlen zijn gebaseerd op een tweetal basisgedragingen: enerzijds het sturend gedrag van de leidinggevende en anderzijds zijn ondersteunend gedrag.

Sturend gedrag betekent dat de leidinggevende de taken en verantwoordelijkheden van een individu of groep specificeert en precies vermeldt. Het betekent dus het instrueren van mensen over wat ze moeten doen, hoe, wanneer en waar. En sturend gedrag betekent ook controle over de taakuitvoering en eventuele bijsturing.

Voorbeelden van sturend gedrag zijn een brandweercommandant die tijdens een brand aanwijzingen geeft en verwacht dat deze onverwijld worden opgevolgd, een arts die zijn patiënt voorschrijft wat hij moet doen, een manager die onder druk een knoop moet doorhakken in een situatie waarin direct handelen vereist is, of een rijinstructeur die aangeeft hoe je de motor van de auto moet starten. In dergelijke situaties laten leidinggevendenden zich niet leiden door wat de betrokken medewerkers ervan zullen vinden. Naderhand is er overigens wel ruimte voor het geven van uitleg. Ondersteunend gedrag kenmerkt zich door de tweerichtingscommunicatie, die met de medewerker wordt onderhouden. (of in verschillende richtingen wanneer het een team betreft) Ondersteunend gedrag omvat luisteren, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, toelichten, begrip tonen en open stellen voor het gezichtspunt van de medewerker. De manager vraagt zich bijvoorbeeld af of de medewerker begrijpt wat er van hem wordt verwacht. Of dat de taakvolwassenheid van de medewerker inmiddels aanleiding is om de uitvoering van de taak in z'n geheel over te laten aan de medewerker. Het gaat hierbij primair om aandacht voor de mens, met al zijn behoeften, wensen en eisen met betrekking tot effectief functioneren. Ondersteunend gedrag vinden we terug bij counseling, het omgaan met weerstand, probleemoplossend overleg, motiveren en overtuigen. Uit onderzoek is gebleken dat managers in sommige situaties succes hadden met uitsluitend sturend gedrag en in andere met alleen ondersteunend gedrag. Ook combinaties van beide gedragingen bleken tot tevredenheid te leiden. Daaruit ontstond de behoefte om beide basisstijlen meer gedifferentieerd te benaderen, door te stellen dat de ene stijl meer dan wel minder gebruikt zou kunnen worden in combinatie met de andere. Er werd een schema met vier kwadranten ontworpen, waarin op de ene as de mate van sturing en op de andere as de mate van ondersteuning werd aangegeven. Zo kunnen vier gedragstijlen onderscheiden worden (zie figuur 1).



Figuur 1. De vier leiderschapsstijlen

3.1.1 Instrueren (S1)

Om de medewerker in de toekomst op een zelfstandige, kritische en creatieve manier te kunnen laten werken is het uiterst belangrijk dat hem volstrekt helder is wat er van hem wordt verwacht. Die helderheid vormt de wezenlijke basis voor de ontwikkeling van de medewerker; het is de eerste stap van de ontwikkelingstrap naar zelfstandigheid. Het gaat daarbij niet alleen om vaktechnische vereisten, maar ook om werkwijzen, voorschriften, vaardigheden, normen en waarden van de organisatie, regels en procedures. Kortom, om die zaken die noodzakelijk zijn om in deze organisatie, op deze afdeling en/of in deze functie adequaat te kunnen meewerken aan het bereiken van de gestelde doelen. Het is de manager een werkelijke zorg dat de medewerker die duidelijkheid geboden wordt. Het is het bieden van zekerheid over wat er van hem wordt verwacht. Daarover mag geen misverstand bestaan, bij leidinggevende noch medewerker. Deze stijl van leidinggeven is er een van richting geven, dirigeren, nauwkeurige instructies verschaffen en duidelijk zijn over wat er van de medewerker wordt verwacht. In zijn keuze om deze stijl te hanteren betreft de leidinggevende de mate waarin de medewerker beschikt over de gewenste kennis en vaardigheden. Deze vormen de basis voor verdere introductie en instructie, bijvoorbeeld in de vorm van het lopen van stage, het volgen van opleidingen en/of trainingsprogramma's, 'training-on-the-job' en dergelijke.

Het (weinige) ondersteunende gedrag van de leidinggevende bij deze leiderschapstijl bestaat uit het toetsen of het geïnstrueerde ook daadwerkelijk is begrepen. Hij moet bij deze terugkoppeling letten op zowel de verbale als de non-verbale communicatie. Voor de leidinggevende is van belang dat door een goede instructie een effectief begin wordt gemaakt met het wegnemen van de onzekerheid van de medewerker en dat aan diens behoefte om te leren wordt voldaan. Verdere ondersteuning vindt vervolgens plaats bij het waarderen van de medewerker bij vorderingen.

Bij instrueren hoort onverbrekelijk corrigeren wanneer de medewerker voor de organisatie ontoelaatbaar gedrag vertoont of bepaalde taken niet naar behoren uitvoert. Met correctie wordt getracht de niet-adequate werkwijze in de gewenste zin om te buigen door volstreekte helderheid te bieden over wat er van de medewerker wordt verwacht. Corrigeren is een positief bedoelde actie, maar uit de praktijk blijkt dat leidinggevend en er vaak moeite mee hebben en dat medewerkers node gecorrigeerd worden. Voor de negatieve 'lading' van corrigeren is een aantal oorzaken te noemen. In de eerste plaats wordt sterk sturend gedrag als autoritair ervaren, hetgeen de laatste decennia als impopulair wordt ervaren. Zowel leidinggevende als medewerker hebben er soms grote moeite mee; meer expliciet nog dan tijdens een instructie wordt door een correctie in een aantal situaties ongelijkheid ervaren: de 'baas' corrigeert zijn 'ondergeschikte'. In de tweede plaats wordt soms op zo'n manier gecorrigeerd dat de totale persoon van de medewerker in het geding is in plaats van een bepaald gedrag. Zo wordt soms van niet-goede bedoelingen van de medewerker uitgegaan en/of stelt de leidinggevende zich belerend op.

Uit de praktijk blijkt de sterk sturende stijl weinig voorkeur te genieten. Leidinggevend en vinden de werkwijze gênant. Ze nemen daarom vaak aan dat alles wel duidelijk is, of menen dat van iemand van een bepaald niveau verwacht mag worden dat deze op een juiste manier invulling weet te geven aan de functie, zonder dat er van expliciete instructie sprake hoeft te zijn. Juist deze vanzelfsprekendheid leidt uiteindelijk vaak tot het disfunctioneren van medewerkers of tot een hoge mate van afhankelijkheid van de kant van de medewerker.

3.1.2 Motiveren (S2)

Deze stijl wordt gekenmerkt door een hoge mate van sturing en een hoge mate van ondersteuning. Dit betekent dat de leidinggevende in principe vasthoudt aan hetgeen er van de medewerkers wordt verwacht (sturing), maar tegelijkertijd veel tijd en energie stopt in het gemotiveerd maken (en houden) van de medewerkers (ondersteuning). Dit doet hij door uitleg, achtergronden en motivatie te verschaffen omtrent beslissingen en werkwijzen, en door een luisterend oor te hebben voor meningen, ideeën en suggesties van de medewerkers.

Kenmerkend is dat de leidinggevende wel oog en oor heeft voor de mening van de medewerkers, maar dat hij uiteindelijk zelf beslist of hij iets doet met deze inbreng.

Om de inbreng van zijn medewerkers op zijn werkelijke merites te kunnen beoordelen dient de leidinggevende afstand te kunnen nemen van de inhoud. Hij moet bovendien heldere standpunten kunnen innemen en daaraan kunnen vasthouden.

De leidinggevende moet de medewerker serieus nemen en zeer zorgvuldig omgaan met diens inbreng. Dit betekent dat hij voorstellen en ideeën overneemt voor zover deze passen in de gewenste aanpak van de organisatie. Wanneer dit niet het geval is dient hij voldoende uit te leggen waarom de inbreng van de medewerker niet wordt gehonoreerd en zo nodig met voorstellen te komen die de suggesties van de medewerker zoveel mogelijk benaderen. Nadrukkelijk wordt hier gewezen op het gevaar van 'schijndemocratie' of 'schijnparticipatie'. Wanneer de leidinggevende de inbreng van de medewerker honoreert, zal deze denken invloed te hebben op diens werk en werkwijze. Dit zal hem sterk motiveren en enthousiasmeren. Wanneer de inbreng van de medewerker echter maar zelden wordt overgenomen zal de medewerker minder inbreng gaan leveren. Hij zal minder enthousiasme en leergierigheid vertonen en afhankelijkheidsgedrag laten zien. De motiverende gedragsstijl kan een effectief antwoord vormen op eventuele weerstand of bezwaren van medewerkers bij het uitvoeren van de geïnstrueerde taken, veranderingen in taken of nieuwe taken. Deze weerstand kan bijvoorbeeld ontstaan door bijvoorbeeld het voorschrijvende karakter van de instructie of doordat medewerkers zich eenzijdig ontwikkelen en gemotiveerd moeten worden om ook de minder aantrekkelijke onderdelen van de functie of de onderdelen waarover ze andere opvattingen of ideeën hebben uit te voeren. Een sturende aanpak van de leidinggevende is vereist om medewerkers die moeite hebben met onafwendbare veranderingen te overtuigen van de noodzaak hiervan, terwijl hun weerstand tegen de veranderingen tegelijkertijd vraagt om een sterke ondersteuning. De leidinggevende moet inzet tonen en trachten de medewerker te overtuigen en te motiveren om zich in te zetten voor de veranderingen. Hiermee maakt hij de medewerker duidelijk dat deze serieus wordt genomen en betekenis blijft houden voor de organisatie.

3.1.3 Participatie (S3)

Deze gedragsstijl wordt gekenmerkt door een afnemende mate van sturing met daaraan gekoppeld een hoge mate van ondersteuning. Deze zogenaamde participatieve stijl is effectief bij medewerkers die weinig sturing nodig hebben bij het uitvoeren van taken, bijvoorbeeld omdat ze zelf, op basis van de nodige ervaring en inzichten, ideeën hebben over oplossingen van problemen, werkwijzen, veranderingen, verbeteringen en dergelijke. Deze stijl biedt dergelijke zelfstandige, competente medewerkers de ruimte voor eigen initiatieven en, door middel van overleg, tevens de ondersteuning die nodig is om zekerheid te verschaffen over het op eigen wijze effectief uitvoeren van de taken. De inbreng van de leidinggevende bestaat uit luisteren, doorvragen, het samenvatten van problemen en het meedenken over mogelijke oplossingen en de consequenties hiervan.

Deze inbreng moet steeds aansluiten op de inbreng van de medewerker om zo de kwaliteit van de door hem aangedragen ideeën te helpen verhogen. Het succes van de medewerker staat altijd voorop.

Kenmerkend voor ondersteunend gedrag is dat de leidinggevende de medewerker uitdaagt en stimuleert wanneer deze zelf geen initiatief neemt of niet met inhoudelijke suggesties, oplossingen en dergelijke komt. De leidinggevende kan bijvoorbeeld kiezen voor een 'harde' opstelling en weigeren over problemen en/of oplossingen te overleggen voordat de medewerker heeft nagedacht over eigen suggesties of mogelijke oplossingen. Het is van essentieel belang dat de medewerker leert zijn nek uit te steken; zijn eigen inbreng is immers van doorslaggevende betekenis voor het hanteren van de participatieve gedragsstijl.

In situaties waarin sprake is van weerstand tegen bepaalde ontwikkelingen of veranderingen kan de ondersteunende gedragsstijl worden gehanteerd om achter de achtergrond van de weerstand te komen en de medewerker uit te dagen oplossingen aan te dragen. De leidinggevende gaat er hierbij van uit dat de medewerker zichzelf terdege bewust is van de onafwendbaarheid van de ontwikkeling, maar er problemen mee heeft waarvoor oplossingen gezocht moeten worden. Daarmee

onderscheidt deze stijl zich van de motiverende gedragsstijl, waarbij de leidinggevende de medewerker moet overtuigen van de onafwendbaarheid

3.1.4 Delegeren (S4)

Kenmerkend voor de delegerende gedragsstijl is het vrijwel geheel afwezig zijn van sturing en ondersteuning. Deze gedragsstijl is gebaseerd op het vertrouwen dat de medewerker op grond van zijn kwaliteiten de afgesproken resultaten daadwerkelijk kan en wil realiseren binnen de wet en de door de organisatie aangegeven beleidslijnen. De medewerker draagt de dagelijkse verantwoordelijkheid voor zijn werk en heeft de ruimte om op een zelfstandige manier de afgesproken doelstellingen te halen. Dit betekent niet dat de leidinggevende niet betrokken is bij het werk en functioneren van de medewerker. Integendeel, hij is rechtstreeks betrokken bij het overeenkomen van de gewenste resultaten. Daarnaast vormen de overeengekomen resultaten voor de leidinggevende een managementinstrument bij het bereiken van zijn eigen doelen. De leidinggevende zal daarom geïnformeerd willen worden over de stand van zaken. De betrokkenheid van de leidinggevende blijkt ook uit het feit dat hij zich facilitair opstelt ten aanzien van zijn medewerker: hij biedt hem zijn kennis, ervaring, informatie en eventuele ingangen aan. Het is aan de medewerker of hij van deze faciliteiten gebruik maakt of niet.

Nog sterker dan bij de participerende gedragsstijl geldt hier dat de inbreng van de leidinggevende moet aansluiten bij die van de medewerker als het gaat om de manier waarop de afgesproken resultaten behaald zullen worden. Binnen de grenzen van wet en organisatiebeleid is de medewerker vrij in zijn handelen. Hierdoor zal hij zich met plezier en sterk gemotiveerd richten op het bereiken van de afgesproken doelen, die betrekking kunnen hebben op productieresultaten, maar ook kunnen liggen op het terrein van opleiding, loopbaan, verbeteringen van werkprocessen, kwaliteit, projecten en dergelijke.

Uit de praktijk blijkt de delegerende gedragsstijl weinig toegepast te worden. Een eerste aspect dat delegeren in de weg kan staan is onduidelijkheid over de inhoud van de functie van de leidinggevende.

Wanneer diens functie en die van de medewerker niet duidelijk van elkaar zijn te onderscheiden, bestaat bij de leidinggevende de neiging om zich bezig te houden met de inhoud en werkwijze van de uit te voeren taken. Leidinggevendens hebben daarnaast vaak grote moeite met het bieden van een grote vrijheid van handelen omdat daarmee de eigen gevoelde en soms ook de door hen gewenste toevoegende waarde in het geding is. Ze willen niet alleen 'grip' hebben op de resultaten door afspraken daarover, maar ook op de manier waarop deze behaald moeten worden. Hiervoor is een aantal redenen te noemen. Leidinggevendens zijn er vaak stellig van overtuigd dat hun eigen expertise garant staat voor de beste manier van werken. Daarnaast staat hun formele, maar ook gevoelde eindverantwoordelijkheid het vaak niet toe dat medewerkers hun eigen gang gaan. Ook hebben leidinggevendens vaak de angst dat *hun* manager op zijn beurt de ruimte voor eigen inbreng van de medewerker zal beschouwen als een teken van zwakte, enzovoort. Dit soort gedrag kan medewerkers ernstig belemmeren in hun ontwikkeling. Wanneer medewerkers geen ruimte krijgen voor het nastreven van zelfstandigheid zullen ze afhankelijksgedrag gaan vertonen: "Zegt u het dan maar". Wanneer de leidinggevende de medewerker daarentegen 'loslaat', levert dit tenminste twee belangrijke winstpunten op: de medewerker zal gemotiveerd en met plezier werken en de leidinggevende komt toe aan andere managementtaken.

4. Toepassing van de stijlen

Op welk moment moet nu welke stijl worden toegepast? De praktijk leert dat iedere leidinggevende zijn eigen voorkeur heeft, gebaseerd op zijn ervaringen en/of opvattingen over leidinggeven. Daarnaast blijkt ook de situatie van invloed te zijn op de gehanteerde stijl. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van tijdsdruk en/of een groot belang van resultaten, bestaat de neiging om meer sturend op te treden. Niet alleen het resultaat, maar ook de wijze waarop dit wordt behaald wordt dan belangrijker in het concrete gedrag van de leidinggevende: meer 'controle' door veelvuldiger rapporteren, het actiever volgen van de gang van zaken, meer afstemming en overleg. In een meer stabiele situatie of wanneer medewerkers geacht worden zelfstandig te kunnen werken, zal de leidinggevende hen eerder hun gang laten gaan.

De leidinggevende moet dus kunnen variëren in gedragsstijl al naar gelang de situatie en de behoefte van de medewerker. Deze behoefte wordt ingegeven door diens capaciteiten om hoge maar haalbare doelstellingen te formuleren, diens kwaliteiten en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen, en diens opleiding en/of opgedane ervaring. Hersey en Blanchard noemen dit de mate van 'taakvolwassenheid' ('maturity') van de medewerker. Deze is bepalend voor de gehanteerde leiderschapsstijl. Door zijn gedragsstijl streeft de leidinggevende ernaar een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de medewerker naar een hogere graad van taakvolwassenheid. Onder taakvolwassenheid wordt verstaan de mate waarin de medewerker in staat (competent) en bereid (wil) is om de gestelde taken zelfstandig uit te voeren. De competentie wordt afgemeten aan de aanwezige kennis, vaardigheden en ervaring. De bereidheid wordt afgemeten aan de mate waarin de medewerker zelfvertrouwen heeft, de wil heeft een prestatie te leveren en op verbeteringen uit is.

4.1 Ontwikkeling van de medewerker

Een medewerker die in een nieuwe functie terechtkomt of zich een nieuwe taak eigen moet maken zal de volgende ontwikkeling doormaken:

4.1.1 Taakvolwassenheid 1 (T1): Behoeft aan richting

De medewerker weet nog niet goed waar hij aan toe is; hij voelt zich onzeker en heeft behoefte aan duidelijkheid. Het gaat daarbij niet alleen om duidelijkheid over de vaktechnische inhoud van de taken, maar ook om de manier waarop deze moeten worden uitgevoerd, de regels, voorschriften, normen en waarden (organisatiecultuur).

Concreet gaat het er bijvoorbeeld om welke eisen er aan rapporten worden gesteld, of de deelname aan projecten of projectleiderschap aan de functie zijn gekoppeld, of er een bepaalde huisstijl wordt gehanteerd, welke administratieve procedures moeten worden gevolgd, of er iets aan acquisitie moet worden gedaan et cetera. In deze fase heeft de medewerker nog geen behoefte om verantwoordelijkheid te dragen voor de uitvoering van de taken.

De behoefte aan duidelijkheid wordt door sommige medewerkers gezien als een uiting van onvermogen. Uit gêne daarvoor proberen ze alles zelf uit te zoeken, waardoor ze zich verantwoordelijkheden op de hals halen die ze (nog) niet aankunnen. Als ze dan ook nog een leidinggevende hebben die het niet prettig vindt om de gewenste duidelijkheid te bieden, of uit zijn houding laat blijken dat hij verwacht dat de medewerkers daarvan op de hoogte zijn, is de basis gelegd voor veel onbegrip en zelfs mislukking en teleurstelling.

4.1.2 Taakvolwassenheid 2 (T2): Behoeft aan richting en ondersteuning

In deze fase heeft de medewerker door wat er van hem verwacht wordt; hij ontwikkelt zich verder in zijn functie, is kritisch en vraagt om uitleg en achtergronden. Ervaring elders, een gevolgde opleiding en/of eigen inzichten kunnen voor de medewerker aanleiding zijn om de bestaande gang van zaken aan een kritisch oog te onderwerpen, nog niet gehinderd door de bestaande organisatiecultuur. Voor het management kunnen deze 'frisse' analyses zeer bruikbaar zijn en aanleiding geven tot het aanbrengen van veranderingen. De medewerker is leergierig, wil soms meer dan verantwoord wordt geacht en is erg enthousiast om zich de taken eigen te maken.

In zijn enthousiasme ontwikkelt hij zich soms enigszins eenzijdig doordat de taken die leuk worden gevonden meer aandacht krijgen dan de taken die hij minder ambieert. Voor de medewerker is nu in de praktijk duidelijk wat de functie qua taken en werkwijzen inhoudt. Aan het einde van deze ontwikkelingsfase is de medewerker in staat de taken 'technisch gezien' redelijk zelfstandig uit te voeren.

Sommige medewerkers ontbreekt het aan voldoende assertiviteit om de eerder genoemde 'frisse' analyses hardop uit te spreken zodat de leidinggevende en/of collega's er iets mee kunnen doen. Daarmee doen ze zichzelf en de organisatie te kort. Wanneer analyses daarentegen wel worden uitgesproken maar onvoldoende gehonoreerd, zal een zekere gelatenheid ontstaan bij de medewerker, waardoor de wens om verder te groeien aanzienlijk afneemt. Sommige medewerkers voelen zich dan juist veilig en prettig in een afhankelijkheidspositie. Ze werken graag onder de directe verantwoordelijkheid van de leidinggevende en vinden het lastig om de eigen nek uit te steken en aangesproken te worden op eigen initiatieven, ideeën, werkwijzen en resultaten. Daarom proberen ze het 'overleg' met de leidinggevende op te zoeken en daarin oplossingen, suggesties en dergelijke van hem los te krijgen.

4.1.3 Taakvolwassenheid 3 (T3): Behoeftte aan beïnvloeding

In deze fase aanbeland is de medewerker in staat de werkzaamheden goed uit te voeren en zal hij in toenemende mate invloed willen uitoefenen op de wijze waarop de taken worden uitgevoerd. Daartoe komt hij zelf, of uitgedaagd door de leidinggevende, met ideeën voor verbeteringen/veranderingen en suggesties voor oplossingen van problemen die hij in zijn werk tegenkomt. De medewerker leert in deze fase zijn nek uit te steken en wenst in toenemende mate te worden aangesproken op zijn prestaties. Voor een deel zal hij het overleg met de leidinggevende nog nodig hebben om het zelfvertrouwen te verkrijgen dat nodig is voor het dragen van een eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken. De werkinhoudelijke inbreng van de leidinggevende wordt op prijs gesteld voor zover deze aansluit bij de eigen ideeën en suggesties van de medewerker.

Wanneer de leidinggevende de inbreng van de medewerker echter negeert of niet serieus neemt en zijn eigen inbreng verkiest boven die van de medewerker, zal deze de inbreng als 'bemoeizucht' ervaren. Wanneer dit herhaaldelijk voorkomt bestaat het gevaar dat de medewerker in een lager taakvolwassenheidsniveau terugvalt en risicomijdend gedrag gaat vertonen.

4.1.4 Taakvolwassenheid 4 (T4): Behoeftte aan zelfstandigheid

In deze fase is de medewerker in staat om op een zelfstandige wijze (binnen wet en organisatiebeleid) en vol vertrouwen zijn functie te vervullen. Hij richt zijn kennis en vaardigheden op het bereiken van de doelstellingen en behoeft daartoe geen sturing of ondersteuning van de leidinggevende. Hij informeert de leidinggevende over de stand van zaken met betrekking tot zijn werken en samenwerken, geeft wanneer nodig feedback, komt met verbeteringsvoorstellen en voert deze uit. Hij is kritisch bij het maken van resultaatafspraken, stemt niet zomaar met alles in, bekijkt consequenties en komt met voorstellen hoe een en ander uitgevoerd kan worden. Inbreng van anderen, zowel van leidinggevende als van bijvoorbeeld collega's, wordt niet als bemoeizucht beschouwd, maar serieus genomen en naar eigen goeddunken gebruikt. De geuite twijfel van de leidinggevende, bijvoorbeeld over het behalen van de afgesproken resultaten op het afgesproken tijdstip, wordt door de medewerker niet afgewimpeld maar tot onderwerp van discussie gemaakt. Dit leidt tot afspraken die voor beide partijen aanvaardbaar zijn.

De geheel taakvolwassen medewerker wil, omdat hij verantwoordelijk is voor zijn dagelijkse gang van zaken, ook over de daartoe noodzakelijke bevoegdheden beschikken. Hij heeft er begrip voor dat hij geen bevoegdheden krijgt voor zaken die buiten zijn functieterrein vallen. Hij zal er actief op uit zijn de gewenste delegerende gedragsstijl van de leidinggevende te waarborgen en hem daar zo nodig op aanspreken. Hij rekent op de onvoorwaardelijke steun van de leidinggevende, ook wanneer hij met hem van mening verschilt over de gang van zaken.

Daarnaast verwacht hij van de leidinggevende dat deze een kritische houding inneemt jegens zijn functioneren. In deze fase staat de medewerker open voor andere taken.

4.2 Afstemming van gedragsstijl en taakvolwassenheidsniveau

De mate van taakvolwassenheid van de medewerker is, zoals eerder vermeld, bepalend voor de te hanteren leiderschapsstijl. Dit betekent dat een medewerker met taakvolwassenheid 1, een fase waarin een grote behoefte aan duidelijkheid bestaat, het meest gebaat is bij de instruerende gedragsstijl. Bij taakvolwassenheidsniveau 2 geeft de leiding verdere achtergronden, legt zaken uit en luistert naar suggesties van de medewerker. Ook het overtuigen en motiveren van de medewerker komt hier aan de orde. De motiverende gedragsstijl sluit hier goed bij aan.

Bij taakvolwassenheidsniveau 3 bestaat van de kant van de medewerker de wens om mee te denken en de zelfstandigheid verder uit te bouwen. De participatieve gedragsstijl biedt hiertoe de beste mogelijkheden. Wanneer de medewerker taakvolwassenheidsniveau 4 heeft bereikt en geen sturing en ondersteuning meer nodig heeft, zal de delegerende gedragsstijl het meest geschikt zijn. Dit is schematisch weergegeven in figuur 2.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de ontwikkeling van medewerkers voor elke taak bovengenoemde niveaus van ontwikkeling volgt. De te hanteren leiderschapsstijlen lopen parallel hieraan (zie de kromme lijn in figuur 2): via instrueren (eventueel corrigeren) en overtuigen, waarbij de medewerker de leidinggevende volgt, naar participatie en delegeren, waarbij de leidinggevende de medewerker volgt.

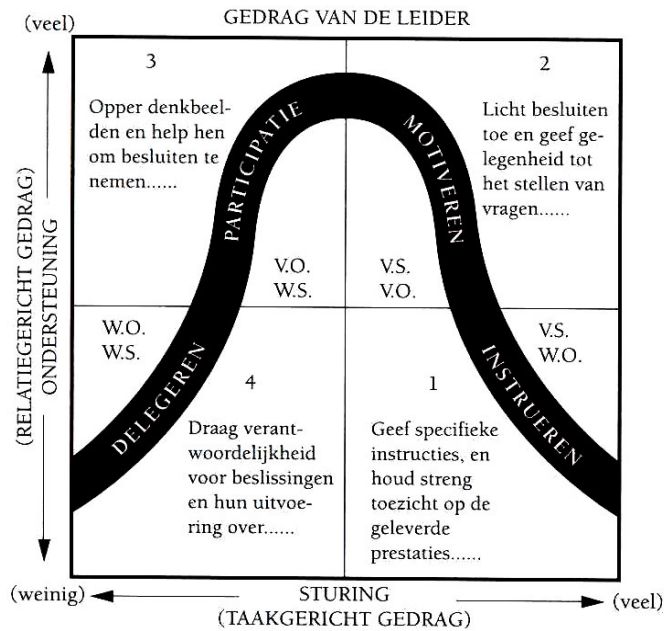
Met andere woorden: met het toenemen van de taakvolwassenheid zullen de verschillende opeenvolgende gedragsstijlen gehanteerd worden. Er kan dus niet direct overgestapt worden van sturen naar delegeren, omdat deze stap veel te groot is. Omgekeerd zal ook het terugvallen van delegeren naar sturen weinig effectief zijn en protesten van de medewerker opleveren

5. Kanttekeningen bij situationeel leidinggeven

Bij het hanteren van het model van situationeel leidinggeven in de praktijk is het belangrijk onderstaande aspecten niet uit het oog te verliezen:

- Bij de combinatie S1/TV1 en S2/TV2 volgt de medewerker de leidinggevende. Deze vertoont immers bij deze stijlen sturend gedrag. Bij de combinatie S3/TV3 en S4/TV4 volgt de leidinggevende de medewerker. Er vindt in de overgang van de 2- naar de 3-gedragsstijl een wezenlijke verandering plaats, zowel voor de leidinggevende als soms ook voor de medewerker. De leidinggevende zal de medewerker moeten leren loslaten en de medewerker zal op zijn beurt moeten leren om in toenemende mate meer zelfstandig te werken en zelf verantwoordelijkheid te dragen.

Figuur 2: Situationeel leidinggeven



TAAKRIJPHEIDSNIVEAU VAN DE MEDEWERKER

HOOG	MIDDELMATIG		LAAG
T4	T3	T2	T1
Bekwaam & bereid of gemotiveerd	Bekwaam & niet bereid of onzeker	Onbekwaam & bereid of gemotiveerd	Onbekwaam & niet bereid of onzeker

- De leidinggevende kan niet voor al zijn medewerkers dezelfde leiderschapsstijl hanteren: niet iedere medewerker is immers even taakvolwassen. Bovendien zal soms per taak nog een verschillende gedragsstijl per medewerker moeten worden gehanteerd.
- Leidinggevendenden moeten er bij het hanteren van het model van situationeel leidinggeven voor oppassen medewerkers niet in hokjes te plaatsen (en te houden). Een medewerker vertoont immers niet altijd op alle taakgebieden en op ieder tijdstip hetzelfde taakvolwassenheidsniveau. Een onderzoeker op een laboratorium bijvoorbeeld die hoog taakvolwassen is op zijn eigen onderzoeksgebied, kan laag taakvolwassen zijn op een ander onderzoeksgebied of op het gebied van rapportage, acquisitie en dergelijke. De leidinggevende moet derhalve kunnen variëren in stijl bij een en dezelfde medewerker. Het is belangrijk de noodzaak van deze variatie te onderstrepen, omdat er bij taakvolwassen medewerkers door de leidinggevende wel eens vanuit wordt gegaan dat een nieuwe taak ook wel duidelijk zal zijn: de medewerker is immers zo taakvolwassen met betrekking tot de bestaande taken. Bovengenoemde laboratoriummedewerker, die een excellent onderzoeker is, is mogelijk volstrekt taakvolwassen op het gebied van acquisitie. Daarom zal op *dit taakgebied* niet de delegerende, maar de instruerende gedragsstijl het meest adequaat zijn: de medewerker moet het immers nog leren.

- Niet alle medewerkers zullen op alle taakgebieden op elk moment het hoogste niveau halen. Veranderende taken, zich ontwikkelende technologieën en/of een lager ambitieniveau kunnen er de oorzaak van zijn dat medewerkers tijdelijk dan wel structureel een lager taakvolwassenheidsniveau hebben. Wanneer sprake is van een structureel (te) laag taakvolwassenheidsniveau met betrekking tot een bepaalde taak zouden de coachingsactiviteiten misschien beter verlegd kunnen worden naar andere taken van de medewerker, om deze zodoende verder te ontwikkelen. Ook zou een vervangende taak de medewerker meer mogelijkheden kunnen bieden.

Aanbevolen literatuur:

Hersey, P. & K.E. Blanchard. Management of Organizational Behavior, utilizing human resources. Vijfde editie. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1988.

Quinn, Robert E. Diepgaande veranderingen, ontdek de leider in jezelf. ISBN 90-5261-228-5

Semler, R. Semco-stijl. ISBN 9789049200831

Wintzen, E. Eckart's notes, ISBN 978-90-5637-967-4 Herziene druk, 2007