



Situationeel Leidinggeven

1. Inleiding

De theorie van Situationeel Leiderschap is ontwikkeld door Paul Hersey en Ken Blanchard (Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall). De grondgedachte achter situationeel leidinggeven is dat leidinggeven niet op één manier kan, maar dat een supervisor zijn/haar stijl moet aanpassen aan de eisen van de situatie. Inschattingsvermogen en flexibiliteit in de aansturing zijn hier de kernbegrippen.

2. Stijlen

Er worden twee variabelen onderscheiden, die de stijl van leidinggeven bepalen. Dit zijn taakgericht en persoonsgericht leidinggeven.

- Taakgericht leidinggeven is het geven van specifieke instructies en het nauwgezet controleren van de uitvoering van de taken.
- Persoonsgericht leidinggeven is het bemoedigen, het vragen om suggesties en het uitleggen van besluiten.

Met deze twee variabelen worden vier stijlen geformuleerd:

- instrueren: veel taakgerichte en een beperkte hoeveelheid persoonsgerichte leiding;
- opleiden: wat minder taakgerichte en veel persoonsgerichte leiding;
- coachen: weinig taakgerichte, veel persoonsgerichte leiding;
- delegeren: weinig taakgerichte, weinig persoonsgerichte leiding.

Elementen die het taakgerichte leidinggeven bepalen zijn: structureren, controleren en toezicht houden.

Elementen die het persoonsgerichte leidinggeven bepalen zijn: prijzen, luisteren, vergemakkelijken.

Taakgericht gedrag is meer eenrichtingverkeer, 'top down'.

Persoonsgericht gedrag is gericht op de relationele kanten van communicatie, meer tussen twee gelijken, 'bottom-up'.

Taakgericht gedrag is geschikt in situaties waarin snel besloten moet worden, en waarin de risico's groot zijn. Bij brand is het weinig adequaat om in kleine projectgroepen de beste strategie te gaan uitstippelen, er moet snel gehandeld worden.

Deze stijl is ook geschikt in de aansturing van mensen met weinig ervaring maar met voldoende potentieel om te leren: een enthousiaste beginner bijvoorbeeld.

De persoonsgerichte stijl is bedoeld voor die situaties waarin de motivatie of het zelfvertrouwen van een promovendus moet worden beïnvloed. Bekrachtiging en bemoediging en goed luisteren zijn dan aan de orde.



3. Taxeren

Het model van Situationeel Leidinggeven schetst vier fases in de mate van taakvolwassenheid. Met welke stijl een promovendus met betrekking tot een bepaalde taak moet worden benaderd, hangt af van twee bestanddelen die de prestatie bepalen: competentie en bereidheid. Competentie is het product van kennis en vaardigheid en wordt verkregen door opvoeding, training en ervaring. Bereidheid is de wil en het zelfvertrouwen bij een promovendus om die bepaalde taak uit te voeren. Met deze twee variabelen worden vier niveaus onderscheiden bij het uitoefenen van een bepaalde taak. Deze niveaus zijn:

- niveau 1: lage competentie, lage bereidheid;
- niveau 2: lage competentie, hoge bereidheid;
- niveau 3: hoge competentie, wisselende bereidheid;
- niveau 4: hoge competentie, hoge bereidheid.

Op niveau 1 zijn promovendi noch bekwaam noch bereid om een bepaalde taak uit te voeren. Wanneer langzaam duidelijk wordt hoe een promovendus een bepaalde taak moet aanpakken, stijgt het niveau van bereidheid (niveau 2), maar is de promovendus nog niet competent deze taak zelfstandig uit te voeren. Vervolgens ontdekt de promovendus wat de taak exact inhoudt, en leert hij dat of zijn competentie beperkt is, of hij verliest soms de motivatie voor deze taak. Dat doet de bereidheid dalen (niveau 3).

Naarmate de competentie verder toeneemt, neemt het zelfvertrouwen toe. En uiteindelijk is de promovendus competent en wordt het uitvoeren van de taken 'intrinsiek belonend' (niveau 4). Op dit niveau kan iemand geheel zelfstandig te werk gaan en wordt bevrediging voornamelijk in het werk zelf gevonden. Mensen belonen als het ware zichzelf.

Taakvolwassenheid promovendus	Passende leidinggevende stijl	Stijl van beïnvloeden
Niveau 1 lage competentie lage bereidheid	Instrueren Structureren, Controleren en toezicht houden	Normatief
Niveau 2 lage competentie hoge bereidheid	Opleiden Sturen en ondersteunen	Normatief Logisch Enthousiasmerend
Niveau 3 ruime competentie wisselende bereidheid	Coachen Prijzen, luisteren en vergemakkelijken	Logisch Enthousiasmerend Relationeel
Niveau 4 grote competentie sterke bereidheid	Delegeren Verantwoordelijkheid voor de dagelijkse besluit- vorming overdragen	Relationeel



4. Taken

De begeleider die zijn promovendus op deze manier wil gaan benaderen, zal een aantal spelregels in acht moeten nemen. Van groot belang is bijvoorbeeld het gegeven dat de taxatie van de competentie en bereidheid van een promovendus een open proces is waarin beide partijen participeren. De leidinggevende dient zich helder uit te spreken over hoe competent hij/zij iemand acht op specifieke taken.

Hier hangt mee samen dat met de promovendus dan een soort contract moet worden afgesloten over diens prestaties. Wordt dit achterwege gelaten, dan blijft het vaag voor de promovendus hoe de begeleider de taxatie verricht. Concreet houdt dit in dat besproken moet worden over welke taken het gaat en welke prestaties/inspanningen er verwacht worden. De taak moet haalbaar en mogelijk zijn, niet onrealistisch. De taak moet bijdragen aan het totale pakket aan werkzaamheden.