



Situatoneel 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 promovendus 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 besluitvorming 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 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.



Stijlen van Beïnvloeding

Inleiding

De door leidinggevenden gehanteerde stijlen van beïnvloeding kunnen grofweg in twee categorieën worden ingedeeld, te weten profileren en respecteren.

Er zijn twee profilerende (taakgerichte) stijlen:

- de normatieve,
- de logische stijl.

En er zijn twee respecterende (persoonsgerichte) stijlen:

- de enthousiasmerende,
- de relationele stijl.

Afhankelijk van de situatie en de daarbij betrokken personen is een bepaalde stijl of combinatie van stijlen meer of minder effectief. In elke fase van het promotieproces zal naar een optimale mix gezocht moeten worden. Hoewel wenselijk is dat een begeleider alle stijlen goed beheerst, zien we in de praktijk meestal dat er een voorkeur bestaat voor één of enkele stijlen. Begeleiders die de vier stijlen kennen en weten in welke omstandigheden ze wel en niet effectief zijn, kunnen hun effectiviteit in de omgang met promovendi vergroten. Hieronder worden de stijlen nader toegelicht.

De normatieve stijl

Uitgangspunt:

Uw persoonlijke normen, waarden, verwachtingen, wensen en eisen.

Houding en gedrag:

De persoonlijke opvattingen worden als maatstaf naar voren gebracht, waarbij duidelijk wordt gemaakt wat van de promovendus verwacht wordt. U gebruikt vaak het voornaamwoord 'ik'. U laat duidelijk merken wat positief en negatief wordt gewaardeerd en geeft duidelijk aan wat de consequentie is van het gedrag van de promovendus. Deze consequenties kunnen fysiek, financieel maar vooral psychologisch van aard zijn. Bij dit laatste punt kan bijvoorbeeld gedacht worden aan: kritiek, goedkeuring, afwijzing, acceptatie, steun en tegenwerking. De normatieve stijl wordt kort en bondig toegepast, hetzij in gesprekken van korte duur, hetzij op enkele heldere momenten in een ander gesprek (begin en einde).

Voorwaarde:

U weet wat u wilt en heeft iets te bieden of te onthouden.

Risico:

Te veel negatieve oordelen geven en sancties toepassen kan schade doen aan de relatie. Deze stijl wordt vaak verward met autoritair optreden. De associatie ligt voor de hand (wie de macht heeft kan zijn/haar waarden en normen aan anderen opleggen), maar ook de promovendus kan buitengewoon effectief optreden door de normatieve stijl te gebruiken.

Effectiviteit:

Deze stijl is effectief in situaties waarin u een persoonlijk belang hebt en/of waar het belangrijk is om duidelijke voorwaarden te stellen.



De logische stijl

Uitgangspunt:

De logica, de redelijkheid, het feitelijke en het aantoonbare.

Houding en gedrag:

Goed onderbouwde voorstellen doen. Beargumenteren op basis van argumenten, feiten, cijfermateriaal en dergelijke. Tegenargumenten vakkundig weerleggen. Onpersoonlijke termen gebruiken. De 'beste' oplossing voor ogen hebben. Een gesprek in de logische stijl neemt tijd in beslag. Wanneer de gesprekspartners zich beginnen te herhalen is er sprake van een oneigenlijk gebruik van deze stijl. Meestal een indicatie dat de normatieve stijl effectiever zou zijn.

Voorwaarde:

Kennis van zaken hebben.

Risico:

Het versluieren van persoonlijke belangen die meespelen en daarmee later door de mand vallen.

Effectiviteit:

Deze stijl is effectief wanneer u de deskundigheid van de promovendus respecteert of als u belangrijke informatie heeft over het onderwerp. Deze stijl zal nauwelijks effectief zijn als de ander boos of geëmotioneerd is of als uw persoonlijke belangen een belangrijke rol spelen.

De enthousiasmerende stijl

Uitgangspunt:

Een visie op een gewenste situatie of doel in de toekomst, dat door samenwerking bereikt kan worden.

Houding en gedrag:

Een beeld schetsen van de toekomst, in kleurrijke meeslepende taal. Het belang van gemeenschappelijke inzet voor het bereiken van het doel benadrukken, veel in 'wij'- termen spreken. Enthousiasme, bezieling en geloof uitstralen. Inspirerend werken op de toehoorders, waardoor betrokkenheid en energie worden gemobiliseerd.

Deze stijl neemt relatief weinig tijd in beslag. Langdurige enthousiasmerende verhandelingen verliezen snel aan effect.

Voorwaarde:

Een visie hebben, er zelf in geloven en er echt warm voor lopen.

Risico:

Het bouwen van luchtkastelen of het oplaten van steeds weer nieuwe luchtballonnetjes, waardoor uw geloofwaardigheid afneemt.

Effectiviteit:

Deze stijl kan zeer effectief zijn als promovendi gemotiveerd moeten worden en als u het nodige vertrouwen en respect geniet. Deze stijl is niet effectief als promovendi negatieve gevoelens niet hebben kunnen uiten of als de situatie om hele concrete beslissingen vraagt.



De relationele stijl

Uitgangspunt:

De overtuiging dat de ideeën, de mening of de gevoelens van anderen waardevol zijn en dat het luisteren daarnaar tot een goede samenwerking zal leiden.

Houding en gedrag:

Zich in de promovendus kunnen verplaatsen, belangstelling tonen, (echte) vragen stellen en luisteren. Af en toe samenvatten om na te gaan of u de ander goed begrepen hebt. Begrip tonen voor het standpunt van de promovendus, ook wanneer u het daar zelf niet mee eens bent. Streven naar een sfeer van openheid en vertrouwen, door ook de eigen onzekerheden en tekortkomingen ter sprake te durven brengen. Deze stijl kan (veel) tijd kosten.

Voorwaarde:

Werkelijke belangstelling hebben voor de belevingswereld van de promovendus. De tijd willen nemen. Niet verschuilen achter de eigen functie, maar als mens tot mens durven communiceren. Eventueel de relatie tussen u en de promovendus aan de orde durven stellen.

Risico:

Deze stijl als 'truc' gebruiken, geen werkelijke belangstelling hebben en later door de mand vallen.

Effectiviteit:

Deze stijl is effectief in situaties waarin de uiteindelijke beslissing nog niet vaststaat en waarin u open staat voor suggesties en bezwaren. Ook is deze stijl essentieel wanneer de promovendus zeer geëmotioneerd is. Het gebruik van deze stijl is niet effectief wanneer de situatie vraagt om een snelle beslissing of als de promovendus precies wil weten waar hij of zij aan toe is.