

# SAMENVATTING SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

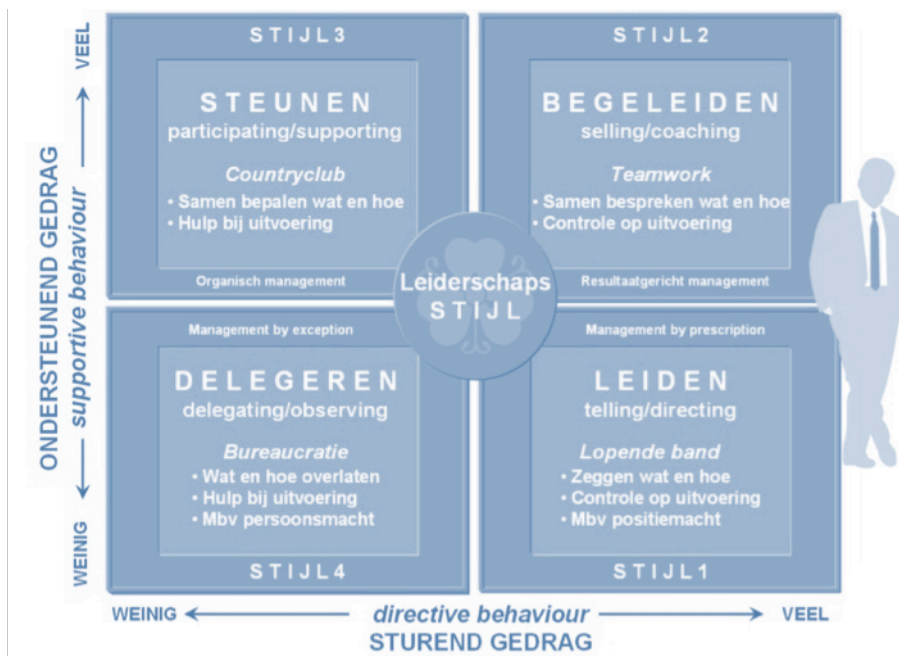
## 1) Basisstijlen

Uitgebreide onderzoeken (onder andere door Reddin en Blanchard) in de Verenigde Staten hebben aangetoond dat er twee voornaamste elementen in elk leidinggevend gedrag zijn te herkennen.

Namelijk het gedrag gericht op de *uit te voeren taak* en gedrag gericht op *de relatie met andere mensen*.

Leidinggevend benadrukken soms het ene element meer, soms het andere. Beide elementen kunnen ook in gelijke mate veel of weinig aangewend worden.

Met behulp van de variatie in de toepassing van deze twee elementen zijn er vier basisstijlen van leidinggevend gedrag te onderkennen:



(Tekening ontleend aan 123management.nl)

## 2) Basisstijlen en effectiviteit

Elk van deze vier basisstijlen kan in bepaalde situaties effectief zijn, maar in andere situaties niet.

De effectiviteit van elk gedrag hangt af van de situatie waarin het gedrag wordt aangewend.

Een stap verder dan de juiste diagnose is het beheersen van de situatie, bijvoorbeeld door het veranderen van één of meer elementen (en daarmee hun eisen). Dan spreken we *van situationele vaardigheden*.

Enkele voorbeelden:

- 1) Werken onder tijdsdruk vraagt om snelle en duidelijke beslissingen. Wanneer de aard van het werk bovendien die beslissingen van de leidinggevende vraagt (en niet aan de medewerk(st)ers overlaat), zal een **leidende** stijl effectief zijn. Denk aan crisisteam als politie, brandweer, kapiteins, piloten enzovoort.
- 2) Wanneer de organisatiecultuur en de aard van het werk meer gebaat zijn bij rust, stabiliteit, precisie, het volgen van vaste procedures en werkwijzen, zal een **delegerende** stijl van de leidinggevende het meest effect opleveren. Het is duidelijk dat de stijl uit voorbeeld 1 hier niet op zijn plaats is.
- 3) Een werkomgeving met zelfstandig opererende, goed opgeleide medewerk(st)ers vraagt om weer een andere manier van benaderen: afhankelijk van de vraag of er meer of minder op het (raak) resultaat moet worden gestuurd, is een **steunende** of een **begeleidende** stijl het meest van toepassing.

### 3) Stijlbereik

De mate waarin een leidinggevende in staat is zijn stijl te variëren, noemen we *stijlbereik*. Sommigen wenden voortdurend één bepaalde basisstijl aan, zij hebben een klein stijlbereik.

Andere leidinggevendenden wenden regelmatig een verscheidenheid van basisstijlen aan, zij hebben een groot stijlbereik. Leidinggevendenden met een groot stijlbereik hebben doorgaans een breed gedragsrepertoire. Dat kan van pas komen in voortdurend wisselende situaties.

Een *hardnekkig misverstand* is dat de leidinggevende met een groot stijlbereik, in vrijwel elke situatie effectief zal zijn in tegenstelling tot zijn collega's met een klein stijlbereik. Uitvoerige onderzoeken hebben *niet* tot ondersteuning van deze veronderstelling geleid.

Ook hier gaat het erom die stijl toe te passen welke de situatie vereist. Een leidinggevende met een groot stijlbereik kan juist de boel in de war sturen, omdat hij voortdurend van stijl verandert.

Een klein stijlbereik is soms juist het gedragspatroon dat door de situatie wordt vereist.

Een leidinggevende met een klein stijlbereik, die zich bevindt in een situatie waarin een groter stijlbereik nodig is, heeft *stijlstarheid*. Hij is gesloten, intolerant, niet sociaalvoelend en biedt weerstand aan veranderingen.

### 4) Medewerk(st)ers

De invloed van medewerk(st)ers is te onderscheiden naar twee gerichte punten. Ten eerste de wensen en verwachtingen van de medewerk(st)ers persoonlijk. En ten tweede een meer objectieve inschatting van wat zij nodig hebben. We richten ons hier op dit laatste aspect en noemen dat hier de *competentie* van medewerk(st)ers; de mate waarin de bereidheid en het vermogen aanwezig is om een bepaalde taak naar behoren te vervullen. De leidinggevende dient al competentie van zijn medewerk(st)ers in te schatten en zijn stijl - voor wat betreft dit aspect - op aan te passen.

Naarmate een individu of een groep medewerk(st)ers gemiddeld als groep een hoger competentieniveau bereiken, spreken we van toenemende volwassenheid.

Sommige medewerkers blijven in een bepaald stadium op weg naar volwassenheid steken; dus niet elk individu of groep groeit maar door.

*Een volwassen groep* of individu is: een medewerker of groep die:

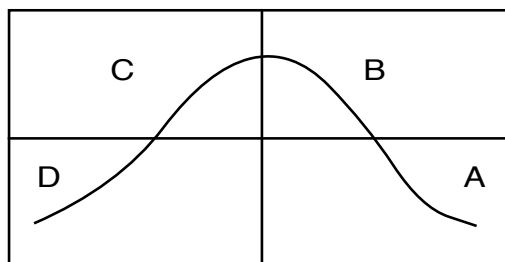
- zijn werkdoelen kent en accepteert;
- gemotiveerd is om deze werkdoelen te halen;
- daartoe over de vereiste opleiding, vaardigheden en het inzicht beschikt;
- bij een groep; bestaat uit mensen die elkaar respecteren en stimuleren.

In de ontwikkeling naar volwassenheid zijn een aantal stadia te onderkennen:

- A) De werkdoelen zijn nog niet bekend of eigen gemaakt door de individuele medewerker de groep. De opleiding, kennis, vaardigheden en inzicht zijn nog in onvoldoende mate aanwezig. Men is nog onzeker.
- B) De werkdoelen zijn bekend, maar nog niet eigen gemaakt. De opleiding, kennis en vaardigheden zijn in voldoende mate aanwezig. Inzicht in de positie van het individu of de groep binnen de organisatie is nog niet optimaal aanwezig.
- C) De werkdoelen zijn eigen gemaakt, de motivatie om de doelen te realiseren is er, men beschikt over inzicht in haar positie binnen de organisatie. De groep functioneert nog niet als team: de groepsleden zoeken nog naar een eigen plek binnen de groep.
- D) De groep functioneert als team. Gezamenlijk zijn ze in staat om de gestelde werkdoelen in een goede sfeer optimaal uit te voeren. Op individueel niveau is die bekwaamheid ook aanwezig

Bij de ontwikkelingsstadia horen verschillende leiderschapstijlen:

- stadium A: de **leidende** stijl: de leidinggevende geeft duidelijke werkinstructies en geeft beoordelingscriteria aan. Hij geeft daarmee de groepsleden de gewenste zekerheid.
- stadium B: de **begeleidende** stijl: de leidinggevende betreft de medewerkers bij het aanscherpen van de doelen. Hij geeft minder werkopdrachten. Hij stimuleert de groepsleden om hun vaardigheden ten volle te benutten.
- stadium C: de **steunende** stijl: de leidinggevende probeert de communicatie en het 'wij'-gevoel te versterken. Hij stimuleert de medewerkers om zelf initiatieven te nemen.
- stadium D: de **delegerende** stijl: de leidinggevende trekt zich terug; gaat zich bezig houden met voorwaardenscheppende zaken. Hij geeft de groep alle ruimte.



volwassenheid ← ————— → onvolwassenheid