

1 Situationeel leiderschap

Steeds opnieuw blijkt dat er niet één ideale manier van leidinggeven bestaat, maar dat de effectiviteit van leiders afhangt van de wijze waarop zij telkens weer kunnen inspelen op de eisen die de veranderende werksituatie stelt. Bij het leidinggeven aan mensen is het van belang om vaardig te zijn in:

- het inzicht verwerven in de manier waarop mensen zich in het verleden hebben gedragen;
- het voorspellen van toekomstig gedrag van medewerkers;
- het richting geven aan, het veranderen en beheersen van gedrag van medewerkers.

Een leidinggevende zorgt door het beïnvloeden (sturen, beheersen, ondersteunen) van gedrag van medewerkers dat er prestaties worden geleverd, taken worden uitgevoerd en doelen worden gerealiseerd. Een effectieve leider is in staat het gedrag van zijn medewerkers te begrijpen, te voorspellen en te beïnvloeden.

1.1 De theorie van situationeel leidinggeven

Hersey en Blanchard hebben deze invalshoeken uitgewerkt tot hun model van situationeel leidinggeven. Zij onderscheiden in het gedrag van managers twee belangrijke categorieën, namelijk:

Taakgericht gedrag (sturing)

De mate waarin de manager zich bezighoudt met het aangeven voor zijn medewerkers:

- wat er moet gebeuren;
- hoe dat moet gebeuren;
- en ook waar en wanneer dat moet gebeuren.

Sturing wordt gekenmerkt door het feit dat de communicatie het karakter heeft van eenrichtingsverkeer.

Relatiegericht gedrag (ondersteuning)

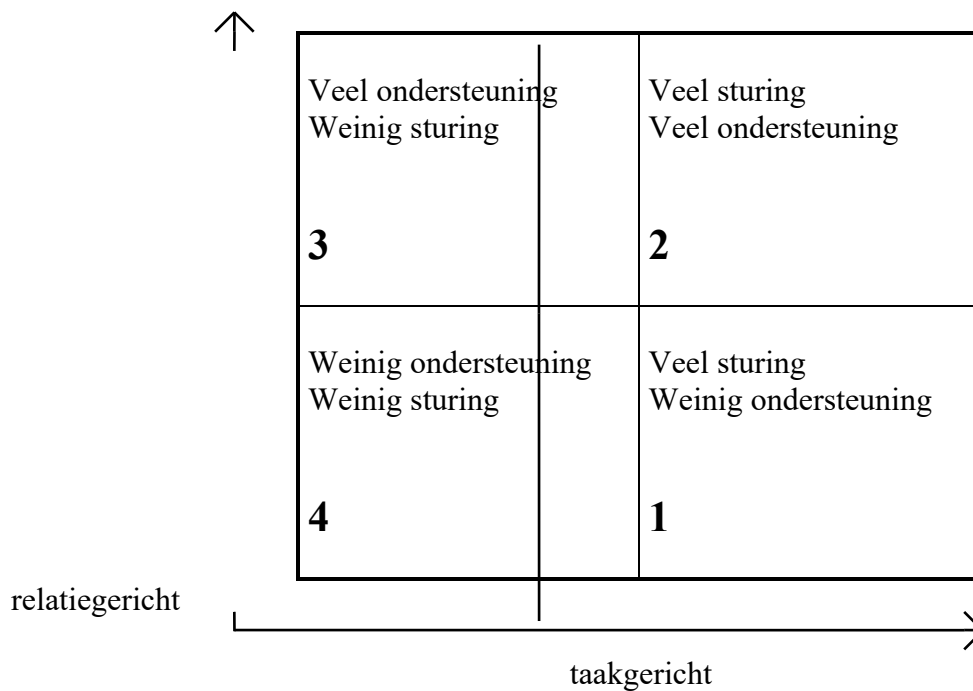
De mate waarin de manager ondersteuning geeft aan zijn medewerkers door een tweerichtingscommunicatie te onderhouden en het accent te leggen op de persoonlijke belangstelling en aandacht voor de behoeften van medewerkers.

Dergelijk gedrag wordt gekenmerkt door aanmoedigen, luisteren, voorwaarden scheppen, toelichten, begrip tonen en op de ander ingaan.

Hersey en Blanchard observeerden managers in de praktijk en ontdekten dat bij het beïnvloeden van mensen managers zowel taakgericht gedrag als relatiegericht gedrag vertoonden. Bovendien bleek de ene manager succesvol te zijn door veel sturing te gebruiken, terwijl een ander goede resultaten behaalde door een combinatie van sturing en ondersteuning, of door uitsluitend ondersteuning.

1.2 Stijlen van leidinggeven

Als we taakgericht gedrag en relatiegericht gedrag combineren komen we tot het volgende model dat vier stijlen van leidinggeven weergeeft:



figuur: De vier stijlen van leidinggeven

De vier stijlen worden als volgt getypeerd:

Stijl 1 (S1)

De stijl uit kwadrant 1 (weinig ondersteuning, veel sturing) wordt gekenmerkt door een mate van sturing, die bóven en een mate van ondersteuning die benéden een bepaald gemiddelde ligt. Er zit een sterke richting in deze stijl (zeer directief). Er is veel communicatie in één richting. De manager stuurt zijn medewerkers aan om taken te volbrengen en doelstellingen te halen. Er is grote aandacht voor de prestaties van de medewerkers. Het werk staat voorop. De planning van de werkzaamheden, de controle op de uitvoering ervan en het zo nodig bijsturen zijn zaken die de manager het liefst in eigen hand houdt. Hij neemt veel initiatieven, bepaalt duidelijk wat er moet gebeuren en beslist. Iedere medewerker weet wat er van hem of haar verwacht wordt. De leidinggevende draagt de eindverantwoordelijkheid, dus hij bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd. Medewerkers worden beoordeeld naar hun prestatie. Dit betekent ook dat ze zo nodig tot de orde geroepen en gecorrigeerd worden. De manager is de baas.

Stijl 2 (S2)

Stijl 2 (veel ondersteuning, veel sturing) laat zowel ten aanzien van de ondersteuning als ten aanzien van de sturing een boven het gemiddelde liggende hoeveelheid zien. Er wordt richting gegeven, maar er wordt ook uitleg gegeven en de gelegenheid wordt gecreëerd om duidelijkheid te krijgen. Deze stijl van leidinggeven wordt gekenmerkt door een grote aandacht voor de inbreng van de medewerkers. De manager probeert ze zoveel mogelijk te betrekken bij het werk. Hij geeft hen ook inzicht in de problemen en belemmeringen in het werk. In plaats van doelgericht het gedrag van uw medewerkers te sturen geeft hij slechts richting aan het werk. Beslissingen worden uiteindelijk wel door de leidinggevende genomen, maar hij heeft daarbij wel aandacht voor de ideeën en suggesties van zijn medewerkers. Hij probeert de medewerkers te overtuigen van de noodzaak van het werk, waardoor de betrokkenheid vergroot wordt. Het werk wordt niet expliciet door u gecontroleerd maar veel meer middels zelfcontrole overgelaten aan de medewerkers. De communicatie is open. Er is sprake van tweerichtingsverkeer.

Stijl 3 (S3)

De stijl uit het 3^e kwadrant (veel ondersteuning, weinig sturing) wordt gekenmerkt door een mate van ondersteuning die boven het gemiddelde ligt, terwijl de mate van sturing onder het gemiddelde ligt. Kenmerkend hierbij zijn: het geven van aanmoediging, het bevorderen van discussies en het vragen van bijdragen van de kant van de medewerkers. Bij deze stijl van leidinggeven is er grote aandacht voor 'de mens achter de medewerker'. De sfeer op de afdeling, de onderlinge verstandhouding en het welzijn van het individu zijn voor de manager erg belangrijk. Hij benadrukt het positieve in de mens, accepteert mensen zoals ze zijn. Mensen werken hard, niet omdat een leidinggevende dat zegt of beveelt maar omdat ze gemotiveerd zijn om het werk te doen. De werkomstandigheden worden zoveel mogelijk afgestemd op de belangen van de medewerkers. Controle van de uitgevoerde werkzaamheden en directe sturing zijn voor minder belangrijke zaken. De leidinggevende kiest oplossingen waarvan hij weet dat ze weinig verzet oproepen. Als er fouten worden gemaakt, worden ze op milde wijze besproken. Conflicten worden zoveel mogelijk vermeden. De communicatie is warm en vriendelijk.

Stijl 4 (S4)

De stijl van kwadrant 4 (weinig ondersteuning, weinig sturing) wordt gekenmerkt door een beneden het gemiddelde liggende hoeveelheid sturing en ondersteuning. Er wordt weinig richting gegeven en er is grote aandacht voor de zelfwerkzaamheid van de medewerkers. De manager laat mensen vrij in hun vakmanschap en in het uiten van hun betrokkenheid bij het werk, zonder directe sturing van zijn kant. Hij wijst de mensen het werk aan en laat ze het verder op eigen wijze uitvoeren. Hij beoordeelt de mate waarin de doelen van het werk worden bereikt en bemoeit zich niet of nauwelijks met de inhoudelijke kant van het werk van zijn medewerkers. Controleren en bijsturen doet de leidinggevende nauwelijks, omdat als mensen ervaren zijn en kennis van zaken hebben ze zichzelf goed kunnen bijsturen, mits ze het uiteindelijke doel kennen. De communicatie met medewerkers is beperkt en vooral gericht op het goed overbrengen van informatie.

Nu blijkt dat soms de ene stijl effectief is, terwijl in een andere situatie een andere stijl tot betere resultaten leidt. Een belangrijke factor vormt namelijk de omgeving (werksituatie) van de manager. De aard van het werk, de contacten met collega's, superieuren en de organisatie in zijn geheel stellen specifieke eisen aan het werk en het gedrag van de manager. Eén van de belangrijkste factoren voor het succes van de manager is de relatie tussen hem en zijn medewerkers.

Daarnaast is het van belang dat de manager in staat is de competentie van zijn medewerkers in te schatten. Onder competentie wordt verstaan: de mate waarin de medewerker *bereid en in staat* is om een specifieke taak te vervullen. Bereidheid heeft te maken met het zelfvertrouwen, de toewijding en de motivatie waarvan iemand blijk geeft wanneer hij met een specifieke taak of activiteit bezig is.

We onderscheiden vier niveaus van competentie:

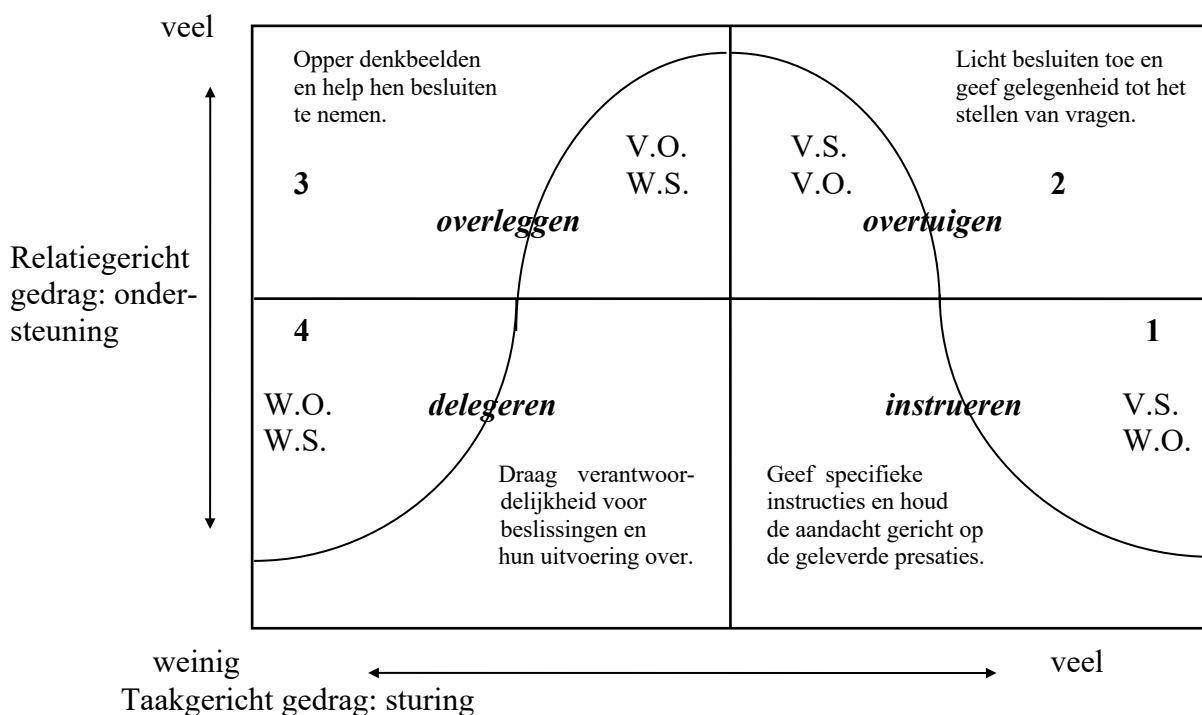
- niveau C1: onbekwaam en niet bereid;
- niveau C2: onbekwaam maar bereid;
- niveau C3: bekwaam maar niet bereid;
- niveau C4: bekwaam en bereid.

Op de vier niveaus van competentie komen we nog uitvoerig terug.

1.3 Effectief leidinggeven

Simpel geformuleerd is effectief leidinggeven het kiezen van de juiste stijl van leidinggeven in een bepaalde situatie. De manager kan de competentieniveaus gebruiken om de bekwaamheid en bereidheid van zijn medewerkers in te schatten om op basis daarvan de meest toepasselijke stijl van leidinggeven te kiezen.

We kunnen nu op grond van de vier basisstijlen (S1 t/m S4) en op basis van de competentieniveaus een model ontwikkelen dat (schematisch) aangeeft in welke situatie welke stijl van leidinggeven effectief is.



Figuur: Model van Situationeel Leidinggeven

Stijl 1. instrueren

Deze stijl is van toepassing als de manager een poging doet om medewerkers met een laag competentieniveau te beïnvloeden. Hij zegt wat er moet gebeuren, waar, wanneer en hoe dat moet gebeuren.

Stijl 2. overtuigen

Deze stijl is van toepassing als de manager een poging doet om medewerkers met een middelmatig competentieniveau te beïnvloeden. De manager stuurt en geeft richtlijnen, waarbij hij de medewerkers tracht te overtuigen door het waarom uit te leggen en de taak toe te lichten.

Stijl 3. overleggen

Deze stijl is van toepassing als de manager een poging doet om medewerkers met een vrij hoog competentieniveau te beïnvloeden. Zowel de manager als de medewerker sturen en geven richting. De manager moedigt de medewerker aan en tracht zijn betrokkenheid bij het werk te vergroten.

Stijl 4. delegeren

Deze stijl is van toepassing als de manager een poging doet om medewerkers met een hoog competentieniveau te beïnvloeden. De manager draagt hierbij zijn verantwoordelijkheid voor het nemen en uitvoeren van besluiten over aan de medewerker(s). Zijn taak is hierbij vooral de condities waaronder het werk plaatsvindt te verzorgen en de algemene doelen te bewaken.

1.4 Gedragskenmerken van de vier stijlen van leidinggeven

Per stijl wordt in deze paragraaf aangegeven welke gedragingen meer en minder gewenst zijn.

S1 voorschrijven/sturen

Hoog taakgericht = wel doen:

- Duidelijk zijn met betrekking tot wat u wilt.
- Richtlijnen geven (hoe, wat, waar, wanneer).
- De noodzaak 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 = niet doen:

- Onwil accepteren, in discussie gaan, ‘ja-maren’.
- Onwil wegmoffelen.
- Accepteren van negatief gedrag met betrekking tot de opdracht.

Deze stijl van leidinggeven is effectief als u richting geeft aan de werkzaamheden van de medewerkers, als u initiatieven neemt en de werkzaamheden structureert. De medewerker zal dan aandachtig luisteren, want zijn leidinggevende weet wat hij wil.

Deze stijl van leidinggeven is minder effectief als u het accent legt op gehoorzaamheid van medewerkers of sterk domineert of dreigt. Het effect op de medewerker is dan dat de basis van samenwerking en het vertrouwen ontbreekt.

S2 overtuigen / bijsturen

Hoog taakgericht = wel doen:

- Duidelijk zijn over uw 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 = wel doen:

- Luisteren naar de vragen waarmee de medewerker nog worstelt.
- Nagaan welke weerstanden de medewerker nog heeft en waar die weerstanden op gebaseerd zijn.
- Begrip tonen voor weerstanden, onzekerheden van de medewerker.
- 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).

Deze stijl van leidinggeven is effectief als u de richting aangeeft, maar wel een open oog hebt voor de tweezijdige communicatie. U vertelt duidelijk waarom zaken moeten gebeuren, u overtuigt en u vraagt steun. De medewerkers zullen een hoge mate van acceptatie tonen.

Deze stijl van leidinggeven is minder effectief als u mensen gaat manipuleren of juist teveel inbreng geeft. Het effect op medewerkers is dan dat uw leiderschap niet aanvaard wordt en dat men u ziet als iemand die niet in staat is beslissingen te nemen.

S3 participeren/samen werken

Laag taakgericht = niet doen:

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

Hoog relatiegericht = wel doen:

- Problemen helpen verwoorden.
- Actief luisteren.
- Ruimte geven.
- Begrip tonen, ook met name voor gevoelens.
- Doorvragen.
- Oppikken van met name non-verbale signalen en daarop ook reageren.
- De medewerker aanzetten tot 'zoekgedrag' naar eigen oplossingen.
- Accepteren van het probleem van de medewerker (adviseren, luisteren, spiegel voorhouden, de ander zelfstandig laten beslissen, ...).

Deze stijl van leidinggeven is effectief als u helpt om problemen op te lossen en te coachen. Door te luisteren en aandacht te geven en door van uw waardering blijk te geven, zal de medewerker optimaal werken en zijn aandacht op het werk richten.

Deze stijl van leidinggeven is minder effectief als u teveel waarde hecht aan de harmonie binnen de groep, als u teveel zaken wil sussen of als u te weinig controleert. De medewerker zal dan te ver afdwalen van zijn feitelijke taken.

S4 delegeren/uit handen geven

Laag relatiegericht - laag taakgericht = wel doen:

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

Deze stijl van leidinggeven is effectief als u medewerkers veel taken delegeert. U zorgt dat het systeem blijft draaien door aandacht voor de benodigde voorwaarden (regels, procedures, informatievoorziening). De medewerker zal dan zelfstandig zijn werk doen.

Deze stijl is minder effectief wanneer u teveel teruggetrokken bent en onvoldoende betrokkenheid toont bij het werk en bij de doelen van de afdeling. Bij veranderingen reageert u passief. De medewerker verliest dan zijn motivatie in het werk, wat gevolgen heeft voor de werkprestaties.

1.5 Inschatting competentieniveau medewerker

Situationeel leidinggeven betekent die aanpak hanteren die afgestemd is op de situatie. Een bepaalde stijl zal in de ene situatie effectiever zijn dan in de andere.

Om effectief leiding te kunnen geven moeten we een goed inzicht hebben in de competentie van onze medewerkers. Deze competentie wordt bepaald door de mate waarin onze medewerkers in staat zijn verantwoordelijkheid te dragen voor de uitvoering van een bepaalde taak, op grond van hun bekwaamheid en op grond van hun bereidheid.

Met bekwaamheid wordt bedoeld: de nodige kennis, ervaring en vaardigheden om een bepaalde taak uit te kunnen voeren. Met bereidheid wordt bedoeld: het noodzakelijke zelfvertrouwen en de bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen voor een bepaalde taak.

Met behulp van deze twee begrippen kunnen we vier niveaus van competentie van medewerkers onderscheiden.

- C1. Voor een bepaalde taak ontbreekt het de medewerker aan kennis en/of kunde en hij heeft er weinig zin in, of hij is onzeker of hij de taak aankan.
- C2. Voor een bepaalde taak ontbreekt het de medewerker (nog) aan kennis en/of vaardigheden maar hij is wel bereid om het werk te doen of hij heeft voldoende zelfvertrouwen.
- C3. Voor een bepaalde taak heeft de medewerker wel de vereiste kennis en/of vaardigheden, maar hij is niet bereid om het werk te doen, of hij is onzeker of hij de taak aankan.
- C4. Voor een bepaalde taak heeft de medewerker de vereiste kennis en/of vaardigheden en hij is bereid het werk te doen, of hij heeft voldoende zelfvertrouwen.

Afhankelijk van het niveau van competentie van de medewerker zal de ene stijl van leidinggeven tot betere resultaten leiden dan de andere.

Met behulp van het scoringsformulier competentieniveau van de medewerker kunt u een inschatting maken van de bekwaamheid en bereidheid van uw medewerker(s) om een bepaalde taak te doen.

Inschatting competentieniveau medewerkers

Bekwaamheid

1. De medewerker heeft de relevante ervaring voor het uitvoeren van de taak.

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

2. De medewerker beschikt over de kennis en vaardigheden om de taak uit te kunnen voeren.

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

3. De medewerker heeft inzicht in de eisen die de taak stelt.

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

Subscore: bekwaamheid

Deze medewerker is bekwaam/niet bekwaam om deze taak uit te voeren

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

Bereidheid

1. De bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen voor het uitvoeren van de taak.

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

2. De motivatie om prestaties te leveren.

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

3. Het zelfvertrouwen waarmee de medewerker aan de taak werkt.

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

Subscore: bereidheid

Deze medewerker is bereid/niet bereid om het werk te doen of de medewerker heeft voldoende/onvoldoende zelfvertrouwen om het werk te doen.

Hoog		Gemiddeld				Laag	
8	7	6	5	4	3	2	1
C4		C3		C2		C1	

Nu kunt u de eindscore Competentieniveau medewerker invullen.

Eindscore competentieniveau medewerker(s)

Hoog	Gemiddeld		Laag
C4	C3	C2	C1

C1: Onbekwaam en niet bereid of onzeker.

C2: Onbekwaam en bereid of gemotiveerd.

C3: Bekwaam en niet bereid of onzeker.

C4: Bekwaam en bereid of gemotiveerd.

1.6 Herkennen van stijlen van leidinggeven

Hieronder volgen acht situaties waarin een leidinggevende op een bepaalde manier optreedt. Geef voor elke situatieschets aan:

1. de stijl van leidinggeven;
2. de mate van effectiviteit ervan;
3. motivering van uw oordeel.

Situatie 1

De brandweercommandant neemt de teugels in handen tijdens een uitslaande brand. Er is weinig tijd voor tweerichtingscommunicatie: het toelichten van besluiten en het de brandweerlieden vragen of er 'nog vragen zijn'. Om zijn taak, het blussen van de brand en het redden van levens, effectief te kunnen uitvoeren, moet de commandant in hoge mate directief optreden. Hij deelt zonder uitleg de bevelen uit en controleert nauwlettend zijn mensen om zich ervan te overtuigen dat zijn instructies tot in de finesses worden opgevolgd.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

Situatie 2

Een nieuwe medewerker heeft moeite met het te woord staan van klanten die telefonisch om inlichtingen vragen. Hij vraagt zijn leidinggevende hoe hij bepaalde kwesties moet aanpakken, maar deze neemt niet de tijd hem te helpen. Met het gevolg dat niet alleen de medewerker gefrustreerd raakt, maar ook de cliënten teleurgesteld zijn.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

Situatie 3

Een werknemer wordt bevorderd tot een nieuwe functie en brandt van verlangen te beginnen, hoewel hij nog niet precies weet hoe hij te werk moet gaan. De leidinggevende legt uit wat er moet worden gedaan en waarom elk onderdeel van het werk belangrijk is. Voordat het gesprek wordt beëindigd, krijgt de medewerker de gelegenheid vragen te stellen en opheldering te vragen over dingen die hem nog niet duidelijk zijn.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

Situatie 4

De boekhouding verhuist naar een nieuw kantoor. De medewerkers van de afdeling hebben zo'n operatie al eens eerder meegemaakt en ervoor gezorgd dat zij gladjes verliep. Niettemin roept het afdelingshoofd hen bij elkaar en geeft gedetailleerde instructies voor het afsluiten van de boeken, het inpakken van dossiers en het opnieuw inrichten van de archiefkasten.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

Situatie 5

Een nieuwe vertegenwoordiger staat op het punt voor de eerste keer zelfstandig een klant te bezoeken, maar twijfelt nog aan zijn bekwaamheden. Omdat de verkoopleider echter het volste vertrouwen heeft dat deze nieuwe vertegenwoordiger zijn taak aankan, legt hij zich toe op het geven van veel ondersteuning en veel aanmoediging, terwijl hij de nieuwe vertegenwoordiger bovendien na het bezoek aan de klant, de gelegenheid geeft de gang van zaken te bespreken.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

Situatie 6

Uw leidinggevende weet dat u de kunst verstaat het maandelijks verslag te maken en dat u dat in het verleden steeds op tijd afgekregen hebt. In dit geval laat hij u uw werk doen met weinig inbreng of aanwijzingen van zijn kant.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

Situatie 7

Een werkgroep vraagt de groepsleider om instructies over een project dat voor alle medewerkers van de groep nieuw is. De leidinggevende reageert hierop door de groep bijeen te laten komen en om suggesties te vragen, ofschoon zijn medewerkers geen van allen de nodige kennis of ervaring hebben aangaande dit project.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

Situatie 8

De medewerkers van een afdelingschef zijn zonder uitzondering ‘hoog gekwalificeerd’ en beschikken over ruime ervaring. Bij de afdelingsvergaderingen neemt de leidinggevende alle besluiten, en geeft hij uitleg waarom bepaalde procedures noodzakelijk zijn, ofschoon zijn medewerkers minstens evenveel kennis van zaken bezitten met betrekking tot de uit te voeren taken als de leidinggevende zelf.

Stijl	S1	S2	S3	S4
-------	----	----	----	----

Effectief: ja/nee

Motivering:

1.7 Samenvatting

Samenvattend kan nu het volgende overzicht worden samengesteld:

Competentieniveau	Stijl	Omschrijving
C1 Onbekwaam en niet bereid of onzeker	S1 (V.S. ¹ /W.O. ²)	Het geven van specifieke instructies en het nauwlettend toezien op prestaties
C2 Onbekwaam en bereid of gemotiveerd	S2 (V.S./V.O. ³)	Het uitleg geven van genomen besluiten en het gelegenheid geven tot het stellen van vragen (opheldering)
C3 Bekwaam en niet bereid of onzeker	S3 (W.S. ⁴ /V.O.)	Het opperen van ideeën en het helpen van medewerkers om besluiten te nemen
C4 Bekwaam en bereid of gemotiveerd	S4 (W.S./W.O.)	Het overdragen van de verantwoordelijkheid voor het nemen en uitvoeren van besluiten

¹ V.S. = Veel Sturing

² W.O. = Weinig Ondersteuning

³ V.O. = Veel Ondersteuning

⁴ W.S. = Weinig Sturing

Competentieniveau	Stijl	Omschrijving
C1 Onbekwaam en niet bereid of onzeker	S1 (V.S. ¹ /W.O. ²)	Het geven van specifieke instructies en het nauwlettend toezien op prestaties
C2 Onbekwaam en bereid of gemotiveerd	S2 (V.S./V.O. ³)	Het uitleg geven van genomen besluiten en het gelegenheid geven tot het stellen van vragen (opheldering)
C3 Bekwaam en niet bereid of onzeker	S3 (W.S. ⁴ /V.O.)	Het opperen van ideeën en het helpen van medewerkers om besluiten te nemen
C4 Bekwaam en bereid of gemotiveerd	S4 (W.S./W.O.)	Het overdragen van de verantwoordelijkheid voor het nemen en uitvoeren van besluiten

De situationele manager behandelt zijn mensen overeenkomstig hun competentieniveau.

¹ V.S. = Veel Sturing

² W.O. = Weinig Ondersteuning

³ V.O. = Veel Ondersteuning

⁴ W.S. = Weinig Sturing

Ten slotte

Leidinggeven kent een geweldige dynamiek. De werksituatie verandert steeds omdat de problemen veranderen, de eisen die aan het werk worden gesteld veranderen én omdat medewerkers veranderen.

De manager kan een belangrijke rol spelen bij het stimuleren en bevorderen van de ontwikkeling (competentieniveaus van zijn mensen). De manager kan zijn leidinggevende stijlen per situatie langzamerhand veranderen met als doel de medewerkers stukje bij beetje meer verantwoordelijkheid te laten dragen voor zijn eigen werk.

Situationele leiders gaan ervan uit dat mensen de behoefte en het vermogen hebben om te groeien en dat zij bereid en in staat zijn om steeds zelfstandiger te worden in hun werk. De manager kan de ontwikkeling van medewerkers bevorderen door heel gericht zijn taakgericht en relatiegericht gedrag te variëren afhankelijk van zijn inschatting van het huidige prestatieniveau en het gewenste (toekomstig) prestatieniveau.