

# 1 Leidinggeven: een theoretisch perspectief

Over het fenomeen leidinggeven wordt al heel lang nagedacht. De oude Egyptenaren moesten een uitgewerkte vorm van leidinggeven en projectmanagement hanteren bij de bouw van de piramides. Dat onze hedendaagse visie op leidinggeven verschilt van die van de Egyptenaren behoeft geen toelichting.

Sinds de industriële revolutie en de ontwikkeling van de gestructureerde industrie werd steeds meer nagedacht over management en leidinggeven, aangezien er een duidelijk verband werd gelegd tussen de stijl van leidinggeven en productiviteit. Deze meer wetenschappelijke benadering kon en kan natuurlijk niet los worden gezien van de gangbare maatschappelijke en sociale visies. De relatie tussen werkgevers en werknemers is medebepalend voor de stijl van leidinggeven en vice versa.

Theorieën over leidinggeven en leiderschap hebben een beperkte houdbaarheid door maatschappelijke ontwikkelingen. Er verschijnen dan ook met grote regelmaat nieuwe boeken over leiderschap en leidinggeven. Veel daarvan zijn normerend van aard: ze beschrijven hoe de auteur vindt dat leiderschap vormgegeven dient te worden. Deze boeken zijn vaak zeer theoretisch en bieden daarmee weinig houvast voor de leidinggevende die op zoek is naar praktische handvatten. Daarnaast blijkt dat veel ‘nieuwe’ theorieën over leidinggeven en leiderschap terug te voeren zijn op een of meer eerder geformuleerde theorieën. Ze hebben alleen een iets andere formulering en leggen andere accenten. De theorieën die terugkeren in min of meer gemodificeerde vorm zijn:

- 1 Theorie X en theorie Y (McGregor, 1960);
- 2 Klassieke leiderschapstijlen (Stoker & Kolk, 2003);
- 3 Managerial Grid-theorie (Blake & Mouton, 1965);
- 4 3D-model (Reddin, 1970);
- 5 Situationeel Leidinggeven (Hersey & Blanchard, 1969);
- 6 Rollen van de manager (Mintzberg, 1973).

### 1.1 Theorie X en theorie Y

In 1924 deden efficiency experts in Hawthorne, Illinois, een onderzoek naar de invloed van verlichting in de fabriek op de productiviteit. Keurig volgens de wetenschappelijke principes werden twee groepen geformeerd: een experimentele testgroep die werkte met verschillende gradaties van verlichting, en een controlegroep die onder de normale – dat wil zeggen gebruikelijke – verlichtingsomstandigheden werkte. Inderdaad bleek, zoals verwacht, de productiviteit van de testgroep beïnvloed te worden door de verlichting. Met meer (betere) verlichting ging de productiviteit omhoog. Bij de controlegroep ging de productiviteit echter ook omhoog, terwijl de verlichting daar niet was bijgesteld! In een poging hiervoor een verklaring te vinden, werden meer experimenten uitgevoerd. Zo verbeterden de onderzoekers de werkomstandigheden van een groep vrouwen die de hele dag telefoonrelais assembleerden door rustpauzes, lunches en kortere werkweken. Uiteraard (volgens onze hedendaagse inzichten) ging de productiviteit omhoog, maar toen de onderzoekers de verbeteringen terugdraiden, om een negatief effect te kunnen constateren, bleken de outputgegevens naar ongekende hoogten te stijgen. De verklaring voor de productiviteitsstijgingen moest niet gezocht worden in de arbeidsomstandigheden, maar in de menselijke aspecten. Als gevolg van alle aandacht van de onderzoekers, voelden de vrouwen zich een belangrijk onderdeel van de organisatie. Zij waren niet langer onbetekenende individuen, maar een onderscheidbare groep medewerkers met competentie en prestatie. Deze aandacht was de verklaring voor hun verhoogde productiviteit. Het fenomeen dat alleen het geven van aandacht de prestatie (en dus de wetenschappelijke resultaten) kan beïnvloeden wordt in de psychologie sindsdien het Hawthorne-effect genoemd.

De resultaten van deze studies vormen de basis van de benadering van Douglas McGregor (1960). Hij stelde dat vooronderstellingen van managers over de menselijke aard en motivatie weerspiegeld worden in hun stijl van leidinggeven. Volgens McGregor kunnen managers twee verschillende theorieën aanhangen: X en Y. De aanhangers van theorie X hanteren de klassieke opvatting van management dat een organisatie hiërarchisch gestructureerd moet zijn met veel toezicht en controle. Theorie X gaat uit van de volgende aannamen:

- Werk is uit de aard van de zaak onaangenaam voor de meeste mensen en zij zullen dit dus zo veel mogelijk vermijden.
- De meeste mensen zijn niet ambitieus, hebben geen behoefte aan verantwoordelijkheid en worden het liefst aangestuurd.
- De meeste mensen hebben onvoldoende creativiteit om organisatievraagstukken op te lossen.
- Motivatie is gebaseerd op geld, secundaire arbeidsvoorwaarden en de vrees voor straf.
- Mensen moeten sterk gecontroleerd en vaak zelfs gedwongen worden om de organisatiedoelen te bereiken.

Een leidinggevende wiens mens- en maatschappijbeeld gebaseerd is op theorie X zal naar alle waarschijnlijkheid ook een stijl van leidinggeven hante- ren die gekenmerkt wordt door dominantie, eenrichtingscommunicatie, dwang, controle en straf. Het gevaar bestaat dat medewerkers, geconfron- teerd met dit leidinggevende gedrag, op hun beurt het bijbehorende gedrag gaan vertonen. Zij zullen ‘achterover gaan leunen’, het werk zelf niet leuk vinden en niet te motiveren zijn voor ‘iets extra’s’. De manager creëert hier- mee een *self-fulfilling prophecy*.

Naast theorie X zette McGregor theorie Y met de volgende uitgangspun- ten:

- Onder de juiste condities is werk even natuurlijk als spel en ontspanning.
- Mensen willen controle en verantwoordelijkheid over hun eigen handelen.
- Mensen hebben voldoende creativiteit om een wezenlijke bijdrage aan de organisatiedoelen te leveren.
- Mensen presteren beter als zij ontplooiingsmogelijkheden hebben en als zij ook immaterieel beloond worden.

Het spreekt voor zich dat de theorieën X en Y zich vertalen naar heel ver- schillende leiderschapsgedragingen. Het gevaar bestaat echter dat we ge- dragingen uit theorie X op voorhand afwijzen door het maatschappelijk mensbeeld dat erbij hoort.

## 1.2 Klassieke leiderschapstijlen

In de jaren zestig van de vorige eeuw werd ook in organisaties aandacht besteed aan democratisering. Theorieën over leidinggeven uit die tijd maken vaak een onderscheid op basis van de mate waarin de leidinggevende de medewerker de mogelijkheid biedt om inspraak en (mede)beslissingsbe- voegdheid te hebben (Likert, 1961; Vroom, 1964; Vroom & Yetton, 1973). Het is gangbaar geworden om drie klassieke benaderingen van leidinggeven te onderscheiden (Stoker & Kolk, 2003):

- 1 *Autoritair leiderschap*. Bij deze stijl van leidinggeven neemt de leidingge- vende zelf alle beslissingen, geeft instructies en concentreert zich op de bewaking van het doel en de werkkuitvoering. De leidinggevende geeft geen ruimte voor initiatief en de medewerkers hebben weinig invloed op de besluitvorming. Voor de autoritaire manager is macht een belangrijk hulpmiddel om invloed uit te oefenen. De manager ontleent zijn macht aan de hiërarchische positie die hij inneemt.
- 2 *Democratisch leiderschap*. Deze stijl wordt ook wel participatief leiderschap genoemd. Er wordt gestreefd naar gezamenlijke beslissingen, invloed van medewerkers op de besluitvorming en zelfcontrole en initiatief van me- dewerkers. De leidinggevende is meer begeleider of coördinator. Demo- cratisch leiderschap leidt tot een aantal gewenste effecten zoals tevreden- heid met het werk, betrokkenheid en minder burn-out (Stoker & Kolk, 2003). Andere auteurs wijzen op het gevaar van de latente aanwezigheid

van geringe slagvaardigheid en besluiteloosheid (Van Dam & Marcus, 1999).

- 3 *'Laissez faire' leiderschap*. Dit is een paradoxale stijl van leidinggeven. De manager heeft weinig bemoeienis met de groepsleden, zij gaan zo veel mogelijk hun eigen gang. De manager grijpt alleen in als dat strikt noodzakelijk is. De veronderstelling is dat de medewerkers door het 'laissez faire' van de 'leidinggevende' zelf initiatieven en besluiten nemen.

De laatste decennia is vooral overeenstemming bereikt over de overtuiging dat *de* ideale stijl van leidinggeven niet bestaat. Het democratisch leiderschap wordt nog wel eens als de ideale aanpak gezien. Medewerkers blijken vaak gemotiveerder te zijn en meer initiatief te tonen in een omgeving met democratisch leiderschap, waar ruimte is voor participatie. Teams blijken dan beter samen te werken en er heerst een betere teamspirit. Toch is democratisch leiderschap niet per definitie de meest ideale stijl gezien het mogelijk nadelige effect op besluitvaardigheid.

De leiderschapsstijl 'laissez faire' kan uitermate goed werken bij een groep hoog geprofessionaliseerde medewerkers. Zij krijgen dan de ruimte eigen inzichten te ontwikkelen over een optimale taakuitoefening. Deze creativiteit kan een organisatie zeer ten goede komen. Deze stijl komt echter niet tegemoet aan de behoefte aan duidelijkheid. Medewerkers willen vaak wel graag een kader waarbinnen ze de gewenste autonomie hebben.

De autoritaire opstelling is eveneens niet altijd uit den boze. Deze aanpak is zelfs een noodzaak in een crisissituatie of in andere urgente gevallen. Daarnaast kan deze aanpak ook zeer geschikt zijn in gewone dagelijkse werksituaties, bijvoorbeeld bij het leidinggeven aan een team met weinig saamhorigheid.

### 1.3 Managerial Grid-theorie

In de periode 1945-1965 werd aan de Ohio State University en de University of Michigan veel studie naar leiderschap gedaan, waarbij de meeste studies een attitudebenadering hadden: het waren vooral vragenlijstonderzoeken naar de attitudes en predisposities van leidinggevendenden. De vroege studies deden een poging om clusters van samenhangende eigenschappen te identificeren die een relatie vertoonden met verschillende maten van effectiviteit. Deze studies vormden de basis voor de Managerial Grid-theorie van Robert R. Blake en Jane S. Mouton. Hierin werden twee indicatoren vastgesteld: de *employee orientation* (de mate van mensgerichtheid) en de *production orientation* (de mate van productie- of taakgerichtheid). Leaders die in hoge mate als mensgericht werden omschreven, benadrukten vooral het relationele aspect van hun werk. Zij waren van mening dat elke medewerker van belang is en toonden belangstelling voor hen, waarbij ze hun individualiteit en persoonlijke behoeften accepteerden. Taakgerichte leiders legden vooral de nadruk op de productie en de technische aspecten van hun werk. Medewerkers werden vooral beschouwd als instrumenten die ingezet konden worden om

de organisatiedoelen te bereiken. Blake en Mouton onderscheiden vijf verschillende leiderschapsstijlen gebaseerd op deze twee indicatoren:

- 1 *Impoverished (verschraald leiderschap)*. Deze stijl wordt gekenmerkt door de lage mate van productie- en medewerkergerichtheid. De leidinggevende vertoont minimale inspanning om het werk gedaan te krijgen. Aandacht voor het menselijke aspect is zeer gering.
- 2 *Task (taakgericht of autoritair management)*. De efficiency is het resultaat van het arrangeren van werkcondities, zodanig dat ze de menselijke elementen zo min mogelijk verstoren.
- 3 *Team (teamgericht of democratisch management)*. Hoge prestaties worden bereikt door betrokken medewerkers en een goede sfeer. Gezamenlijke betrokkenheid bij de organisatiedoelen leidt tot relaties die worden gekenmerkt door vertrouwen en respect.
- 4 *Country Club Management (gezelligheidsvereniging)*. Warme aandacht voor de behoefte van mensen aan plezierige relaties leidt tot een comfortabele, vriendelijke organisatie.
- 5 *Middle-of-the-Road (gulden middenweg)*. Effectiviteit en efficiëntie worden bereikt door een balans tussen mens- en productiegerichtheid.

Aangezien de Managerial Grid-theorie een attitudetheorie is, weerspiegelen de leiderschapsstijlen de persoonlijkheid van de manager. Deze is dus een vast gegeven. In de visie van Blake en Mouton is de *gulden middenweg* de meest ideale stijl van leidinggeven. In tabel 1.1 worden de leiderschapsstijlen van Blake en Mouton met elkaar vergeleken op een aantal leiderschapskwaliteiten.

Tabel 1.1 Leiderschapsstijlen en -kwaliteiten in de visie van Blake en Mouton.					
Dimensie	Verschraald management	Taakgericht management	Countryclub management	Gulden middenweg	Teamgericht management
productiviteit	gering	hoog	gering	matig	hoog
houding t.o.v. fouten	onverschillig	negeren	niet problematisch	oplossen	oorzaken wegnemen
houding t.o.v. medewerkers	nauwelijks betrokken	dirigerend	positief	luisterend	prettig
communicatie	oppervlakkig	één richting	intensief	zorgzaam	open
motivatie	nauwelijks	door straf en beloning	groot	matig	zeer groot

#### 1.4 Contingentietheorieën

Er is veel kritiek geweest op de theorieën van McGregor, die over de klassieke leiderschapsstijlen en de Managerial Grid-theorie. Ze werden met name te ‘plat’ gevonden: de stijl van leidinggeven was te herleiden tot twee dimensies en er werd geen rekening gehouden met de situatie waarin de leidinggevende zich bevindt. De stijl van een leidinggevende wordt beïnvloed door allerlei factoren, zoals:

- *Persoonlijkheid*. Een leidinggevende brengt zijn eigen persoonlijkheid mee in een situatie. Het spreekt voor zich dat een ingetogen persoon op een andere wijze leiding geeft dan iemand die extravert en flamboyant is. De volgende persoonlijkheidskenmerken dragen bij aan de effectiviteit van een leidinggevende:
  - 1 *helikopterkwaliteit*, het vermogen afstand te nemen van problemen en ze in een groter verband te zien;
  - 2 *analytisch vermogen*, om ingewikkelde problemen te definiëren, analyseren en oorzaak en gevolg te onderscheiden;
  - 3 *verbeeldingskracht*, om niet-alledaagse alternatieven te onderscheiden op het eigen werkterrein;
  - 4 *zin voor realiteit*, de werkelijkheid zien zoals zij is – zo feitelijk mogelijk – en het vermogen om tot objectieve en haalbare oplossingen te komen;
  - 5 *vitaliteit*, om met energie en inzet een taak aan te pakken;
  - 6 de betekenis van *vroegere ervaringen* en (persoonlijke) *verwachtingen* voor de leidinggevende, bijvoorbeeld de voorbeelden die de manager zelf heeft gehad: hoe gaven zijn managers leiding vóórdat hijzelf manager werd?
- *Taakeisen*. Verschillende taken stellen verschillende eisen aan een leidinggevende. In het geval van een crisis zal een leidinggevende anders moeten reageren dan wanneer er ‘platgetreden paden’ worden bewandeld.
- *Kenmerken, verwachtingen en gedrag van superieuren, collega’s en medewerkers*. Niet alleen in werksituaties, maar ook in het dagelijks leven daarbuiten wordt ons gedrag mede bepaald door de verwachtingen die de omgeving van ons heeft.
- *Organisatiecultuur en beleid*. De cultuur van een organisatie heeft in belangrijke mate invloed op leiderschapsstijlen. Deze bepaalt bijvoorbeeld mede de mate van invloed van de medewerkers op het beleid.

In de contingentietheorieën speelt juist de situatie een belangrijke rol. Reddin (1970) voegde een derde dimensie toe: *effectiviteit*. House (1971) bracht in zijn Pad-Doel-Theorie de verwachtingen van de medewerkers voor het voetlicht. Hersey en Blanchard (1988) vestigden de aandacht op de relatie tussen de stijl van leidinggeven en de taakvolwassenheid van de medewerker.

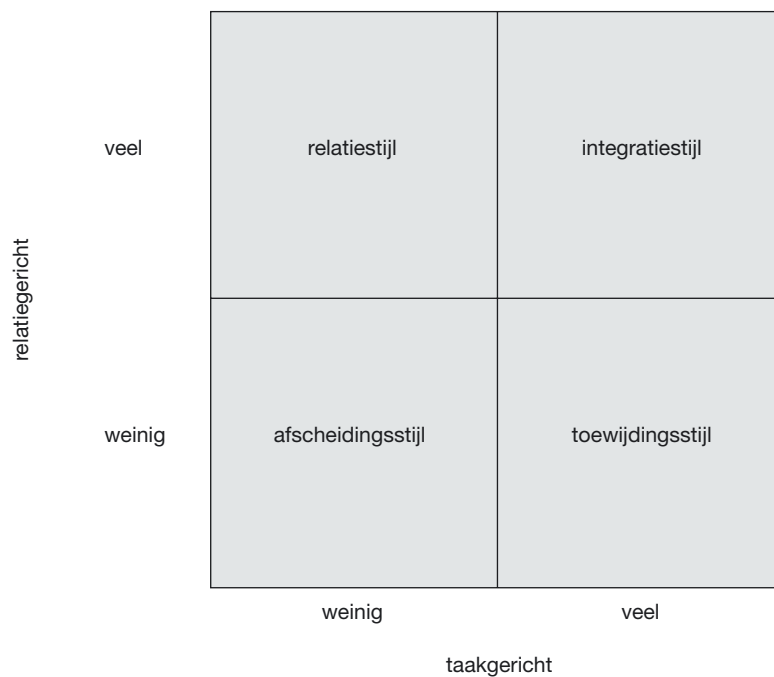
##### 1.4.1 Het 3D-model van Reddin

Evenals Blake en Mouton onderscheidt Reddin (1970) de dimensies taak- en mensgerichtheid, maar voegde de dimensie effectiviteit daaraan toe. Hij

beschrijft vier basisstijlen van leiderschap die zich onderscheiden door de mate van relatiegerichtheid (mensgerichtheid) en taakgerichtheid:

- 1 *Relatiestijl*. Deze stijl wordt vooral toegepast door leidinggevendenden die veel en frequent met hun medewerkers communiceren. Deze manager beschikt uiteraard over goede communicatieve vaardigheden. Hij staat open voor en weet wat er speelt en leeft bij en tussen de medewerkers.
- 2 *Integratiestijl*. De manager die de integratiestijl toepast stemt zijn doelen en werkwijzen af met die van de managers in zijn omgeving. Om zijn medewerkers 'aan het werk te krijgen' zet hij vooral zijn motivatietechnieken in en maakt nauwelijks gebruik van macht(smiddelen).
- 3 *Afscheidingsstijl*. De manager concentreert zich op procedures, richtlijnen, methoden en systemen. Kortom: 'de lijnen op de weg'. Deze manager zal de medewerkers dan ook vooral 'op de weg houden'.
- 4 *Toewijdingsstijl*. Deze manager is 'getrouwd met het vak'. Zijn medewerkers moeten net zo goed worden als hij en hij zal dus vooral aandacht besteden aan de technieken.

In figuur 1.1 is de relatie tussen de stijl van leidinggeven en de mate van taak- en relatiegerichtheid (tweedimensionaal) weergegeven.



*Figuur 1.1*

Relatie stijl leidinggeven en taak- en relatiegerichtheid.

De effectiviteit (de derde dimensie) waarmee deze stijlen door de manager worden toegepast, wordt beïnvloed door vier eigenschappen van de manager zélf:

- 1 *Stijlbewustheid*. De effectieve manager is zich bewust van zijn eigen stijl van leidinggeven en dus in staat zichzelf te beoordelen.
- 2 *Situationele gevoeligheid*. De effectieve manager kan de actuele situatie beoordelen en evalueren.
- 3 *Stijlflexibiliteit*. De effectieve manager kan zijn stijl aanpassen zodra de omstandigheden (situatie) wijzigen.
- 4 *Veranderingsvaardigheid*. De effectieve manager kan de situatie zodanig veranderen, dat het mogelijk wordt deze effectief te managen.

De aanwending van deze vier eigenschappen gezamenlijk vormen volgens Reddin de effectiviteit. Hij maakt ook met betrekking tot deze dimensie een onderscheid tussen een grotere of geringere mate van effectiviteit. De vier verschillende leiderschapstijlen gecombineerd met effectiviteit leiden tot acht verschillende managerstypen (tabel 1.2).

Tabel 1.2 Acht managerstypen.		
Leiderschapstijl	Effectiviteit	Managerstype
Relatiestijl	hoog	ontwikkelaar
	laag	missionaris
Integratiestijl	hoog	bestuurder
	laag	compromiszoeker
Afscheidingsstijl	hoog	bureaucraat
	laag	deserteur
Toewijdingsstijl	hoog	welwillend autocraat
	laag	autocraat

#### 1.4.2 Situationeel Leidinggeven

Paul Hersey en Ken Blanchard hebben de benadering van Blake en Mouton en later ook van Reddin verder uitgewerkt tot hun theorie Situationeel Leidinggeven (Hersey & Blanchard, 1969; Hersey, 1984; Hersey & Blanchard, 1988). De eerste versie van hun theorie dateert van 1969 en in 1990 is de theorie op een aantal essentiële punten verder aangepast. Nog steeds wordt hun theorie als een van de meest belangwekkende en praktische benaderin-

gen gezien, vandaar dat er in deze paragraaf ruime aandacht aan besteed wordt. Hersey en Blanchard onderscheiden bij een leidinggevende eveneens gerichtheid op de taak van de medewerker (sturend gedrag) en gerichtheid op ondersteuning. Beide dimensies kan een leidinggevende sterk of minder sterk benadrukken en dat is de basis voor vier stijlen van leidinggeven.

#### *Dimensie sturend gedrag*

De manager wil dat de werkzaamheden goed en op tijd worden gedaan. Die activiteiten die tot doel hebben ervoor te zorgen dat het werk tot concrete resultaten leidt, worden sturende of taakgerichte activiteiten genoemd. Hierbij valt te denken aan opdrachten geven en controle op uitvoering of voortgang. Met het sturende gedrag wordt sturing gegeven aan de activiteiten van anderen. Voorbeelden van sturend gedrag zijn:

- eenzijdig communiceren;
- instrueren, opdracht geven;
- taken en verantwoordelijkheden omschrijven;
- bepalen wie, wat, waar, hoe moet doen;
- initiëren, richting geven;
- controle uitoefenen.

#### *Dimensie ondersteunend gedrag*

Alle acties die gericht zijn op het onderhouden en ondersteunen van de relatie met en tussen de medewerkers is ondersteunend gedrag. Hierbij valt te denken aan sfeer, motivatie en onderlinge verhoudingen. Voorbeelden van ondersteunend gedrag zijn:

- tweezijdig communiceren en actief luisteren;
- aanmoedigen, ondersteunen;
- erkenning geven;
- juiste voorwaarden scheppen om het werk te vergemakkelijken en te ver-  
aangename;
- interactie bevorderen.

Sturend en ondersteunend gedrag sluiten elkaar niet uit. Elk gedrag van een leidinggevende is op beide dimensies te plaatsen. Het kan hoog taaksturend en tegelijkertijd hoog ondersteunend zijn. Of juist laag op beide fronten.

#### *De vier basisstijlen*

Hersey en Blanchard onderscheiden vier basisstijlen:

- 1 *Leiden*: veel sturing en weinig ondersteuning.
- 2 *Coachen*: veel sturing en veel ondersteuning.
- 3 *Steunen*: weinig sturing en veel ondersteuning.
- 4 *Delegeren*: weinig sturing en weinig ondersteuning.

- *Stijl 1: Leiden.* Het accent ligt op instructies en opdrachten geven. Er is sprake van eenzijdige communicatie. De leidinggevende vertelt het wie, wat, waar, wanneer en hoe van de uit te voeren taken. Hij stelt vragen als: ‘Is het goed begrepen?’ of ‘Zijn er nog vragen?’ En verder controleert hij goed hoe de taak wordt uitgevoerd.
- *Stijl 2: Coachen.* Het accent ligt op inzicht geven in en begrip kweken voor de sturing of de opdracht. Naast informatie over het wie, wat, waar, wanneer en hoe, zoals bij stijl 1, wordt ook informatie gegeven over het waarom. Hierbij is sprake van tweezijdige communicatie. De medewerkers zijn vrij om te vragen en zelfs om iets ter discussie te stellen. De leidinggevende hoeft niet altijd alle antwoorden te weten. Hij staat ook open voor nieuwe gezichtspunten die naar voren komen op grond van toegestane en zelfs gewenste ‘waaromvragen’.
- *Stijl 3: Steunen.* Het accent ligt op steun geven en motivatie. De manager laat merken dat hij veel vertrouwen heeft in het kunnen van de medewerkers. Bij problemen helpt hij de medewerkers om oplossingen aan te dragen. Aan weerstanden besteedt hij alle aandacht om desondanks de medewerkers te kunnen motiveren tot het werk. Kortom: de medewerker wordt aangesproken op zijn deskundigheid en de leidinggevende stelt zich steunend op.
- *Stijl 4: Delegeren.* Het accent ligt op delegatie. De medewerker werkt zo veel mogelijk zelfstandig. Wel wordt er aandacht besteed aan condities en mate van vrijheid op grond waarvan een medewerker de taak zelfstandig kan uitvoeren.

Om flexibel leiding te kunnen geven moet een leidinggevende deze stijlen in verschillende situaties kunnen toepassen. Alleen, wanneer is welke stijl of welke aanpak effectief? Hersey en Blanchard definiëren effectiviteit niet louter op basis van de eigenschappen van de leidinggevende zoals Reddin, maar nemen veel meer de situatie waarin de leidinggevende moet handelen als bepalende factor (en uiteraard de wijze waarop de leidinggevende hier op inspeelt).

#### *Effectiviteit*

Effectief leidinggeven betekent een op de situatie afgestemde aanpak hanteren. Het is belangrijk te bekijken waarom een stijl in de ene situatie tot een beter resultaat leidt dan in de andere. Hersey en Blanchard stellen dat twee factoren een bepalende rol spelen bij het vaststellen van effectiviteit: het ontwikkelingsniveau van de medewerker en bepaalde kenmerken van de werksituatie.

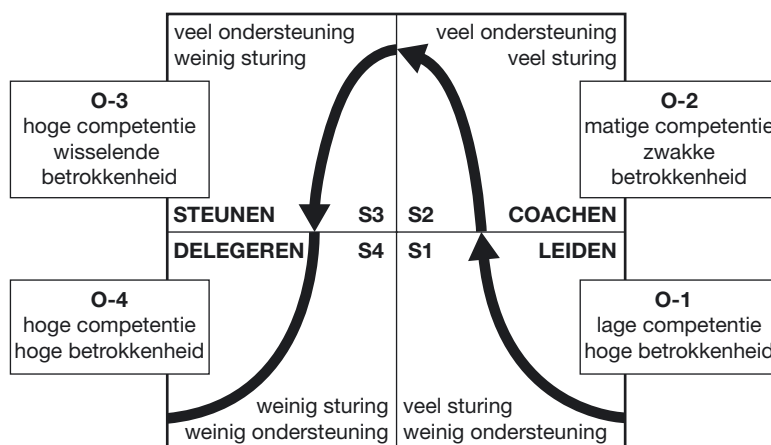
Het *ontwikkelingsniveau* is de mate waarin medewerkers in staat zijn verantwoordelijkheid te dragen voor de zelfstandige uitvoering van een bepaalde taak. Dit ontwikkelingsniveau bestaat uit enerzijds de ‘competentie’, anderzijds de ‘betrokkenheid’ om die taak uit te voeren. Onder ‘competentie’ verstaan we kennis, opleiding, ervaring, en kunde (bekwaamheid). Onder

‘betrokkenheid’ verstaan we (prestatie)bereidheid, motivatie, verantwoordelijkheidsgevoel en zelfvertrouwen (durven).

Gebaseerd op deze twee factoren onderscheiden Hersey en Blanchard vier niveaus van taakbekwaamheid of ontwikkelingsniveaus (O1, O2, O3 en O4). Deze vier niveaus geven aan in welk ontwikkelingsstadium een medewerker zich bevindt ten aanzien van een bepaalde taak. De ontwikkelingsniveaus zijn als volgt te omschrijven:

- O1: *lage competentie – hoge betrokkenheid*. De medewerker is bereid om de taak uit te voeren, hij is wel gemotiveerd, maar mist de vereiste bekwaamheid en kan onzeker zijn (een nieuwe medewerker met nieuwe taken).
- O2: *matige competentie – zwakke betrokkenheid*. De medewerker heeft nu enige competentie, maar is weinig gemotiveerd en/of enigszins onzeker de taak uit te voeren (bijvoorbeeld een nieuwe medewerker die na een voortvarende start de eerste negatieve ervaringen opdoet bij een zelfstandige taakuitvoering).
- O3: *hoge competentie – wisselende betrokkenheid*. De medewerker beschikt nu over voldoende kennis en kunde (competentie), maar aarzelt soms bij onverwachte problemen in de taakuitvoering; medewerker voelt zich onzeker of mist informatie.
- O4: *hoge competentie – hoge betrokkenheid*. De medewerker is zowel bekwaam als betrokken om de taak zelfstandig uit te voeren.

Het begrip ontwikkelingsniveau slaat niet op de persoon in zijn totaliteit, maar op diens competentie en betrokkenheid om een *specifieke* taak of opdracht uit te voeren. Een medewerker kan bijvoorbeeld op een O4-niveau zitten op de ene taak en op een O1-niveau als het gaat om een andere taak. Dat betekent voor de leidinggevende dat hij sommige taken kan delegeren en andere taken met veel instructie en toezicht moet begeleiden.



Figuur 1.2

Relatie ontwikkelingsniveau medewerker en stijl leidinggeven.