

## SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN



Dr. Paul Hersey

# SITUATIONEEL LEIDING GEVEN

*Uitgeverij Business Contact*  
Amsterdam/Antwerpen

*Voor Suzanne*

Eenentwintigste druk, maart 2008

Oorspronkelijke titel: *The Situational leader*

Vertaling: Gerard Grasman

Adviezen: drs. J.A.J. de Jong

Omslag: Studio Jan de Boer BNO

© 1984 Center for Leadership Studies

© 1987, 2008 Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden

D/1992/0108/447

ISBN 978 90 254 0375 1

NUR 801

[www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl)

## Voorwoord

We leven in een opwindend tijdsgewricht, met betrekking tot het inzicht verwerven in managementpraktijken en -problemen. Steeds duidelijker wordt beseft dat de manier waarop menselijk potentieel wordt benut *de* maatstaf is voor het totale succes van een bedrijf of organisatie. De resultaten van ons streven naar uitmuntendheid vloeien voort uit de manier waarop wij aan mensen leiding geven. Het zijn *onze mensen* die bepalen of ons bedrijf tot de honderd best geleide ondernemingen zal behoren; ja, zelfs of ons bedrijf zal blijven voortbestaan.

Het universitair onderwijs concentreert zich op technische en conceptuele bekwaamheden, en is geneigd slechts lippendienst te bewijzen aan de noodzaak tot het bijbrengen aan de student van de vaardigheden die nodig zijn om aan mensen leiding te geven, vaardigheden die van essentieel belang zijn. In het bedrijfsleven zelf is de situatie nauwelijks gunstiger. Veel managers kunnen niet steunen op de voordelen van een doelgerichte, efficiënte opleiding in het management van mensen, en de mogelijkheden tot begeleiding van een mentor zijn gering. Wij mogen 'de kunst afkijken

van' en 'een voorbeeld nemen aan' niet beschouwen als processen die voldoende zijn om ons in staat te stellen bekwame leidinggevers – of, zoals het nogal eens wordt omschreven, *human resource managers* – te kweken. En veel van de momenteel aangeboden opleidingen zijn specifiek 'op maat gesneden' voor een bepaalde situatie, of op z'n zachtst gezegd oppervlakkig.

Waar reeds lang grote behoefte aan bestaat, is een systeem voor het leiding geven aan mensen dat zowel praktisch gericht is, als stoelt op heldere, logische concepten. Een gemakkelijk te bevatten systeem, universeel genoeg om te kunnen worden toegepast in een breed scala van uiteenlopende situaties, is dringend nodig. Zo'n model zou bevorderlijk zijn voor de ontwikkeling van een exact idioom, waarmee managers niet alleen inzicht kunnen verwerven in de problemen waarmee zij bij het leiding geven aan mensen worden geconfronteerd, maar hen tevens in staat stelt stappen te zetten naar de oplossing van die problemen. Deze nieuwe benadering dient te stoelen op het bestaande managementidioom, zodat zij niet moeilijk aan te leren is en zich gemakkelijk in praktijk laat brengen. Bovendien dient de geldigheid van een dergelijk model reeds bij oppervlakkige beschouwing duidelijk te zijn vanaf het hoogste managementniveau tot en met het laagste echelon van management.

Het door dr. Paul Hersey en zijn collegae aan het Center for Leadership Studies met zorg ontwikkelde model voor 'situationeel leiding geven' voldoet aan al deze criteria. De levensvatbaarheid en

het gemak waarmee deze benadering ingang vindt, blijkt afdoende uit het grote aantal trainingsprogramma's overal ter wereld waarbij van dit model gebruik wordt gemaakt.

Voor de eerste maal kan het bedrijfsleven profijt trekken van een beknopt en bondig geschreven instructieboekje waarin de praktische toepassing van het model voor situationeel leiding geven op heldere wijze wordt uiteengezet. *Situationeel leiding geven* is een handig naslagwerk, dat op indringende wijze de algemene toepasbaarheid van dit model illustreert. Dit boek biedt een korte maar krachtige inleiding in situationeel leiderschap.

Het is mijn overtuiging dat het een belangrijke bijdrage levert aan ons voortdurende streven naar verbetering van de kwaliteit van de wijze waarop we leiding geven aan de kostbaarste activa van de onderneming – onze mensen.

– J. WILLIAM PFEIFFER, PH.D., J.D.

*President*

*University Associates, Inc.*

*San Diego, Californië*





# *Inhoud*

Proloog 11

Inleiding 13

1

Leiding geven aan mensen 17

2

Stijlen van leiding geven 33

3

Situaties inschatten 49

4

Het kiezen van de juiste stijl 61

5

De touwtjes in handen nemen 81

6

‘Winnaars’ kweken 97

7

Teruglopende prestaties opvangen 119

Slot-epiloog 135

Dankwoord 139

Over de auteur 140

Situationeel leiding® geven in de Benelux 141

Wilt u meer doen met Paul Hersey's model 142

Het SWITCH-model 143

## *Proloog*

Het was onvermijdelijk – iedereen had het zien aankomen. De afdeling van Taylor had al twee jaar alle andere afdelingen ver achter zich gelaten. De kosten waren aanmerkelijk gedaald, er was nagenoeg geen personeelsverloop en de chronische kwaal die ‘verzuim’ heet, was iets uit het verleden. Uit Taylors afdeling waren meer vernieuwende ideeën voortgekomen dan uit alle overige afdelingen bij elkaar. Daar kwam nog bij dat de leden van zijn team van medewerkers zichtbaar trots waren op hun prestaties. Zonder twijfel kwam Taylor van iedereen in de onderneming het eerst in aanmerking om te worden bevorderd. De directie was zowel verheugd als bezorgd. Er behoefde niet aan te worden getwijfeld dat Taylor ook in zijn nieuwe functie zou schitteren. Maar het zou moeilijk worden de juiste vervanger te vinden voor iemand die over zoveel deskundigheid beschikte. Het sprak vanzelf dat de directie zich kon verenigen met Taylors aanbeveling om Rogers als zijn opvolger aan te stellen. Op papier leek Rogers een prima kandidaat. Maar de kardinale vraag luidde: zou Rogers bij machte zijn de dynamiek en de produktiviteit van de afdeling op peil te houden?