

Inhoud

Voorwoord 7

Proloog 9

Inleiding 11

1 Leidinggeven aan mensen 15

2 Situaties inschatten 27

3 Stijlen van leidinggeven 46

4 De juiste stijl kiezen 59

5 De touwtjes in handen nemen 74

6 'Winnaars' kweken 86

7 Teruglopende prestaties opvangen 103

Conclusie: en wie is een situationeel leider? 115

Laatste epiloog 117

Dankwoord 123

Voorwoord

De afgelopen dertig jaar heb ik het voorrecht gehad met veel van de beste denkers uit de zakenwereld te mogen samenwerken. Zonder twijfel kan ik zeggen dat ik van Paul Hersey meer heb geleerd over leiderschap dan van wie ook.

Paul Hersey is niet alleen een groot schrijver, hij is ook een begenadigd docent en mentor. Niemand heeft een diepere en positievere impact op mijn werk gehad dan Paul.

Situationeel leidinggeven slaagt er heel goed in het model van situationeel leiderschap – de meest praktische en nuttige leiderschapstool ooit ontwikkeld – duidelijk te maken.

Iedere leider zou moeten begrijpen wat situationeel leidinggeven is en het moeten toepassen in de omgang met collega's. Ik heb over de hele wereld gezien wat dit model vermag. Het werkt net zo goed in India als in Brazilië, Zweden of de Verenigde Staten. Het werkt net zo goed bij de overheid als bij organisaties met winstbejag. Miljoenen leiders zijn effectiever geworden door situationeel leiderschap toe te passen, niet alleen op het werk, maar ook thuis. Het heeft de tand des tijds doorstaan vanwege een simpele reden: het werkt!

Leidinggeven is een van de grootste uitdagingen die er

bestaan. Het is niet langer genoeg om personeelszaken te plannen, te regelen en te sturen. Verwachtingen zijn veranderd. De concurrentie op de wereldmarkt is veranderd. Er is groots leiderschap voor nodig om anderen te motiveren en te inspireren om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren.

Mensen zijn geen robots die met elkaar te vergelijken zijn. Ieder mens is anders wat betreft motivatie en competentie. *Situationeel leidinggeven* laat zien hoe leiderschapstijl op de maat van een individu kan worden toegesneden, zodat die aansluit bij diens competentie voor een bepaalde taak. Het laat zien hoe je leiding kunt geven op zo'n manier dat je zaken vandaag gedaan krijgt, terwijl het personeel 'voor morgen' wordt opgeleid.

Lees dit boek niet alleen, maar pas de inhoud ook toe in je omgang met mensen. Dr. Hersey heeft een fantastisch model ontwikkeld dat je kunt gebruiken. Het is aan jou om dat ook te doen! Dan zul je een positief, blijvend verschil maken in je eigen leven en dat van je medewerkers en je bedrijf.

Marshall Goldsmith

auteur van *What Got You Here Won't Get You There*

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 overmatig verzuim 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 voor promotie.

De directie was zowel verheugd als bezorgd. Het leed geen twijfel 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 die een prima kandidaat. Maar de kardinale vraag luidde: zou Rogers bij machte zijn de dynamiek en de productiviteit van de afdeling op peil te houden? Was Taylor te vervangen?

Inleiding

Dit is het relaas van een situationeel leidinggever. Het is het verslag van een manager die onder hoge druk stond om resultaten te boeken, ondergeschikten te scholen en een bijdrage te leveren aan het succes van de onderneming. Dit boek is bedoeld om je te helpen je vermogens als leider en manager optimaal te ontwikkelen, omdat de dingen soms anders uitpakken dan zou moeten – vooral als er ook andere mensen bij betrokken zijn.

Het betreft een algemeen voorkomend probleem. Normaal gesproken krijgen we zonder medewerking van anderen weinig voor elkaar. Niet alleen in je werk, maar ook thuis en in het maatschappelijk verkeer kom je dikwijls in situaties terecht waarin het gedrag van andere mensen bepalend is voor jouw succes.

Populaire boeken doen geloven dat succesvolle managers in één minuut wonderen kunnen laten gebeuren, maar wij leven in de echte wereld en het is tijd om ook na te denken over de resterende 59 minuten. Waar jij behoefte aan hebt, is een praktijkgericht model dat je kan helpen strategieën uit te stippelen om met succes het hoofd te bieden aan die uitdagingen en moeilijkheden waarmee je je als leiding-

gevende geconfronteerd ziet. Managen en leidinggeven is een fulltime baan, een taak die elk uur van de dag moet worden uitgeoefend.

Vaak worden de instrumenten om leiding te geven en te managen niet benut door degenen voor wie ze zijn ontwikkeld: de mensen uit de praktijk. Ergens in het traject tussen de ‘ivoren toren’ van de wetenschap en de ‘werkvloer’ boeten de meeste theorieën in aan overtuigingskracht, en daarmee aan effectiviteit. Het is heel jammer dat zoveel bruikbare informatie onbenut blijft. De reden waarom deze theorieën niet in praktijk worden gebracht, is dat de informatie die ze behelzen zelden wordt vertaald in praktische modellen die telkens opnieuw kunnen worden toegepast.

Dit lijkt de geschikte plaats om te wijzen op het verschil tussen een model en een theorie. Een theorie probeert te verklaren of te interpreteren waarom de dingen gebeuren zoals ze gebeuren. Theorieën hebben te maken met inzicht. Als zodanig zijn ze er niet op toegespitst omstandigheden te herscheppen. Daarentegen is een model een patroon van reeds bestaande omstandigheden – een patroon dat kan worden aangeleerd en dus herhaald. Als we bijvoorbeeld een poging zouden doen om te achterhalen wat Henry Ford motiveerde om auto’s in massa te produceren, zouden we ons bezighouden met theorie. Maar als we de procedures en stappen onder de loep zouden nemen die noodzakelijk zijn voor de massaproductie van auto’s, zou dat resulteren in een model.

Dit boek gaat over zo’n model – het model voor Situationeel Leidinggeven®. De zeven hoofdstukken zijn opgebouwd uit drie delen: ‘het verhaal’, ‘de achtergronden’ en ‘de epiloog’. ‘Het verhaal’ vertelt over de wisselwerking (‘interac-

tie') tussen de hoogste baas en een pas aangestelde manager. In 'de achtergronden' wordt toegelicht wat 'situationeel leidinggeven' inhoudt en hoe het in praktijk wordt gebracht. In de 'epiloog' worden de belangrijkste punten beknopt samengevat, terwijl ook het volgende hoofdstuk wordt ingeleid.

We kunnen nu met ons verhaal beginnen.

Leidinggeven aan mensen

Het verhaal

Het is maandagochtend. De eerste maandagochtend in twee jaar tijd dat Taylor niet op de werkvloer aanwezig is. Alle ogen zijn dan ook op Rogers gericht. De algemeen directeur is nu Rogers' directe chef en hij is langsgesproken om over Taylors indrukwekkende staat van dienst te praten en zich ervan te overtuigen dat de overgang zo soepel mogelijk verloopt. Na een vriendelijke begroeting en de gebruikelijke kop koffie stelt Rogers' chef de onvermijdelijke vraag.

DIRECTEUR: Nou, ik hoef je niet te vertellen dat het vast niet makkelijk zal worden om een man als Taylor te vervangen... Wat vind je er zelf van?

ROGERS: Ik zou liegen als ik zei dat ik me er helemaal niet druk over maak, maar ik denk dat ik vrij goed ben voorbereid. Taylor en ik hebben vaak met elkaar gesproken over leidinggeven en management.

DIRECTEUR: Leidinggeven én management? Bestaat daar volgens jou verschil tussen?

- ROGERS: Ja. Volgens mij zelfs een duidelijk verschil. Voor mij betekent management zoveel als samenwerken met alle mensen van de afdeling hier, om onze week- en kwartaaldoelstellingen te realiseren. Leidinggeven zie ik als het streven om iemand anders zover te krijgen dat hij iets voor mij doet. Daarbij kan het gaan om de mensen die voor me werken, maar ook om mijn collega's van andere afdelingen, of zelfs jij.
- DIRECTEUR: Dat is een interessante tweedeling die je maakt. Vertel eens, over welke andere dingen heb je zoal met Taylor gesproken?
- ROGERS: Tja, Taylor had het er vaak over hoe belangrijk het is resultaten op twee manieren te meten. Ik weet dat de resultaten moeten beantwoorden aan de normen en specificaties van het bedrijf. Maar ik weet ook dat mijn doen en laten een bepaalde uitwerking zal hebben op mijn medewerkers. Resultaten boeken alleen is niet genoeg. Ik moet proberen de mensen warm te laten lopen voor hun werk en zorgen dat ze enthousiast blijven.
- DIRECTEUR: Dat was iets waar Taylor erg goed in was. Hoe denk je dat zelf aan te pakken?
- ROGERS: Om te beginnen moet ik enig inzicht hebben in de dingen die mensen motiveren... Ik bedoel dat ik me moet bezinnen op de redenen waarom mensen doen zoals ze doen. Als ik daar meer zicht op heb, zal ik moeten leren te voorspellen hoe ze zich zullen gedragen als ik hun een taak opdraag, en vervolgens moet ik

hen zover zien te krijgen dat ze zich richten op wat het best is voor de afdeling en het hele bedrijf.

DIRECTEUR: Een beetje manipuleren dus, of niet?

ROGERS: Zo zou je het kunnen noemen, maar ‘manipuleren’ kan volgens mij meer dingen tegelijk betekenen.

DIRECTEUR: Hoe definieer jij manipulatie?

ROGERS: Laat ik het zo zeggen: ik ben niet van plan mijn toevlucht te nemen tot misleiding of invloed uitoefenen op anderen om er zelf beter van te worden. Anderzijds heb ik me voorgenomen ieders inspanningen in zodanige banen te leiden dat alle medewerkers van de afdeling afzonderlijk én de afdeling als geheel er baat bij hebben.

DIRECTEUR: Je gaat voor win-win.

ROGERS: Absoluut. Eigenlijk is het een win-win-win – een win voor het bedrijf, een win voor de werknemers en een win voor mij.

De achtergronden

De sleutel tot effectief functioneren als manager is leidinggeven.

Sommige concepten uit de gedragswetenschappen zijn goed bedoeld, maar schieten hun doel voorbij. Ze doen je goede ideeën aan de hand om over na te denken, maar vertellen er lang niet altijd bij hoe je die ideeën in praktijk moet brengen, of wanneer dat moet gebeuren. Woody Al-

len heeft eens gezegd: 'Succes in het leven is voor 20 procent te danken aan een goede timing en voor 80 procent aan je gezicht laten zien.' Mensen met een leidinggevende functie zullen over het algemeen wel zorgen dat ze er zijn wanneer dat nodig is. Maar om als leider succes te hebben is er heel wat meer nodig dan pure aanwezigheid. Leidinggeven betekent dat je bekwaam beproefde concepten kunt toepassen, in combinatie met de bekwaamheid om goed te 'timen', die onontbeerlijk is om mensen zover te krijgen dat ze hun taak doeltreffend uitvoeren. Dit boek is geschreven met het doel je de kans te geven die bekwaamheden te ontwikkelen.

Het gedrag van andere mensen beïnvloeden dient niet als iets eenmaligs te worden gezien. Het is een volledige dagtaak, waarbij elke minuut verstandig moet worden benut. De in dit boek uiteengezette strategie zal je helpen maximale resultaten te behalen in je samenwerking met andere mensen. Dit is soms gemakkelijker gezegd dan gedaan: situaties uit het dagelijks leven zijn nooit statisch; ze zijn voortdurend aan verandering onderhevig. En die verandering kan gunstig óf ongunstig zijn.

Mocht je op zoek zijn naar een enkele formule, een soort panacee dat van toepassing is op elke situatie, dan zullen we het er eerst over eens moeten worden dat er niet zoiets bestaat als een 'toverformule' voor leidinggevendenden. Evenals bij elke andere vaardigheid zal de manier waarop je leidinggeeft doeltreffender worden naarmate je inzicht toeneemt en je de nodige vaardigheden oefent.

BEGIN BIJ HET BEGIN

In Lewis Carrolls klassieke verhaal *Alice in Wonderland* maant de Rode Koningin Alice om 'bij het begin te beginnen en bij het eind te eindigen'. Dit is ook goed advies voor de benadering van het onderwerp 'mensen managen'.

Laten we daarom beginnen met een definitie van leidinggeven:

Leidinggeven is elke poging het gedrag van een ander individu of een groep te beïnvloeden.

Heel kort gezegd: leidinggeven = invloed.

Leidinggeven slaat op situaties waarin je met anderen samenwerkt. Dit boek gaat niet over dingen zelf doen. Het gaat over taken volbrengen en doelstellingen bereiken via de inspanningen van andere mensen. Effectieve leiders laten dingen gebeuren. Ze zitten niet toe te kijken hoe anderen hun werk doen, zitten niet te wachten om te reageren op situaties die zich voordoen. Zij weten wat er dient te gebeuren, bedenken een manier om het te laten gebeuren en komen vervolgens in actie om te zorgen dat het gebeurt!

Vergelijk de definitie van leidinggeven maar eens met die van management:

Management is samen met en door middel van anderen werken om de doelstellingen van de onderneming of organisatie te realiseren.

Deze definitie gaat niet alleen op voor het bedrijfsleven, maar voor elke organisatie: het gezin, de gemeenschap, een

vereniging of een kerkelijke parochie of gemeente. Hoe de omstandigheden ook mogen zijn, altijd is managen samenwerken met anderen om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

‘Leidinggeven’ is een begrip met een veel bredere betekenis dan het begrip ‘management’. Bij pogingen anderen te beïnvloeden, kun je allerlei uiteenlopende doelstellingen nastreven. Managen is in werkelijkheid een specifieke vorm van leidinggeven, waarbij de doelstellingen van een organisatie centraal staan. Leidinggeven zelf kan om elke willekeurige reden worden nagestreefd.

In situaties waarin leiding moet worden gegeven, kunnen de resultaten uiteenlopen. Laten we het volgende voorbeeld eens bekijken:

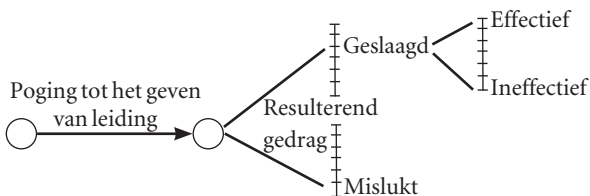
Het is woensdagmiddag. Nadat je een medewerker hebt verzocht het wekrapport af te maken, vertrek je voor een late vergadering. Zonder specifieke instructies ziet je medewerker tamelijk veel details over het hoofd als hij in grote haast het rapport doorwerkt. Tegen het eind van de werkdag worden de paperassen op je bureau neergelegd en zet je medewerker koers naar het parkeerterrein. Als je de volgende ochtend het rapport doorneemt, zie je dat diverse belangrijke gegevens niet zijn ingevuld. Je haalt je schouders op en doet de klus eigenhandig over.

De volgende dag heeft dezelfde medewerker de grootste moeite om een project dat per se op die dag klaar moet zijn af te ronden. Hij haalt een paar collega's over om hem een handje te helpen, houdt zelf een oogje op hun vorderingen en ziet zo kans het werk op tijd klaar te krijgen.

In beide gevallen wordt het werk gedaan. Maar laten we nu deze twee voorbeelden eens vanuit het oogpunt van leidinggeven bezien. In het eerste geval was je poging tot leidinggeven niet succesvol. Het eindigde ermee dat je het werk zelf moest opknappen. In het tweede voorbeeld werd het project voltooid dankzij de inspanningen van anderen, dus was die poging om leiding te geven geslaagd in de zin van het gedrag van anderen beïnvloeden. Maar nu dienen we ons te bezinnen op de houding die dezelfde collega's in het vervolg tegenover de samenwerking met deze medewerker zullen aannemen.

Stel dat deze medewerker vergeet zijn collega's te bedanken en de eer voor het welslagen van het project niet met hen deelt. De kans is groot dat zij dan zo verontwaardigd zijn over de manier waarop er met hen is omgesprongen dat ze voortaan hulp zullen weigeren. In dat geval zal het, hoewel het project deze keer op tijd af is gekomen, deze medewerker de volgende keer de grootste moeite kosten om anderen zover te krijgen dat ze hem de helpende hand bieden.

Sommige leiders boeken op korte termijn successen, maar zijn op langere termijn niet effectief. Wanneer we pogingen tot leidinggeven beoordelen, zullen we dus rekening moeten houden met de uitwerking die deze pogingen hebben gehad op de mensen die werden beïnvloed. Leiders moeten erop toezien dat een klus wordt geklaard, maar ook zullen ze zodanig te werk moeten gaan dat de samenwerking zal worden voortgezet. Figuur 1 op de volgende pagina laat het resultaat zien van twee pogingen tot leidinggeven. De mate van succes hangt af van de vraag hoe goed het werk werd gedaan; de mate van



Figuur 1

effectiviteit wordt afgemeten aan de instelling waarmee de mensen het werk hebben uitgevoerd.

In management verklaart het verschil tussen geslaagde en mislukte pogingen om leiding te geven dikwijls waarom zoveel chefs de gewenste resultaten weten te realiseren zolang zij aanwezig zijn en de betreffende medewerkers op de vingers kijken; maar zodra ze er even niet zijn, neemt het prestatieniveau af en worden er meer geintjes gemaakt en wordt er meer tijd verspild.

Om de kloof tussen een eenmalig succes en effectiviteit op langere termijn te overbruggen, zul je in je samenwerking met andere mensen drie vaardigheden moeten ontwikkelen. Dit zijn essentiële vaardigheden, ongeacht of je ze nodig hebt als leidinggevende, als ouder of als leraar in de klas:

1. *Inzicht verwerven* in de manier waarop mensen zich in het verleden hebben gedragen.

Probeer te begrijpen waarom mensen iets hebben gedaan, wat hun motieven waren, wat het gedrag opriep dat bevorderend of belemmerend was om de taak tot een goed einde te brengen.

2. Toekomstig gedrag *voorspellen*.

Alleen begrijpen waarom mensen zich op een bepaalde manier hebben gedragen is niet voldoende. Je zult ook moeten kunnen voorspellen hoe ze zich in de toekomst zullen gedragen, onder dezelfde omstandigheden, maar dan terwijl de actuele omgeving razendsnel verandert.

3. *Richting geven* aan gedrag, het *veranderen* en *beheersen*.

Inzicht in vroegere gedragingen en toekomstig gedrag voorspellen zijn nog steeds niet voldoende. Je zult ook moeten aanvaarden dat jij ervoor verantwoordelijk bent het gedrag van andere mensen dusdanig te beïnvloeden dat taken worden uitgevoerd en doelstellingen verwezenlijkt.

Dit zijn de drie vaardigheden die bepalend zijn voor de vraag of je pogingen om leiding te geven zullen slagen of mislukken, alsmede voor de mate waarin ze effectief of ineffectief zullen zijn. Inzicht hebben in de dingen die mensen motiveren, kunnen voorspellen hoe ze zich zullen gedragen als reactie op jouw pogingen tot leidinggeven, alsmede richting geven aan hun gedrag zijn alle noodzakelijke vaardigheden om effectief leiding te kunnen geven.

Merk op dat de twee eerstgenoemde vaardigheden van passieve aard zijn. Mensen begrijpen en hun gedrag voorspellen vereisen geen actie waar anderen bij betrokken zijn. Om de gewenste resultaten te verkrijgen is het cruciaal dat je de inspanningen van mensen verandert, richting geeft en controleert – beheerst –, maar dan zodanig dat de doelstellingen van de organisatie worden verwezenlijkt. Dat is de manier waarop een leider denkbeelden en voornemens omzet in eindresultaten.

MENSEN BEHEERSEN

Als mensen de term 'beheersen' horen, vragen ze vaak: 'Betekent dat dat we andere mensen moeten manipuleren?' Woorden die men associeert met 'beheersing' en 'manipulatie' hebben voor velen een negatieve betekenis. Als je de rol van leider op je neemt, zul je echter ook de verantwoordelijkheid moeten aanvaarden om het gedrag van anderen in zodanige banen te leiden dat de gewenste resultaten worden bereikt. Dat is niet alleen zo als je in je werk streeft naar betrokkenheid van je collega's, maar ook als je thuis probeert je kinderen te helpen fundamentele waarden te ontwikkelen.

Verder is het van belang steeds voor ogen te houden dat woorden slechts de uitdrukking zijn van ideeën en als zodanig vaak verkeerd worden geïnterpreteerd. Als manipulatie 'misbruik maken van anderen', 'bedriegen' en 'anderen beïnvloeden om er zelf beter van te worden' inhoudt, is het zeker negatief. Maar wanneer manipulatie betrekking heeft op deskundig gebruik van methoden om planmatig invloed uit te oefenen en mensen op een eerlijke manier managen voor wederzijds productieve en lonende doeleinden, is het een gepast en noodzakelijk middel om tot resultaat te komen.

Als je nog steeds moeite hebt met woorden als 'beheersen' en 'manipuleren', probeer ze dan te zien als vervangende termen voor begrippen als 'scholing' of 'begeleiding'. Welke termen we ook bezigen, effectiviteit in leidinggeven staat of valt met onze vaardigheden om het gedrag van andere mensen te begrijpen, te voorspellen en te beïnvloeden.