

Situationeel leiderschap als tool om diversiteit te benutten en leren van elkaar te ontwikkelen

Het concept van situationeel leiderschap, ontwikkeld door Hersey en Blanchard is ruim bekend. De meeste leidinggevendenden zijn het ergens wel in een of andere opleiding tegengekomen. Maar, het model spreekt over leiderschap, niet over de leiderschapsfunctie. Leiderschap is gedrag. Het is gedrag waarbij een individu een ander individu of een groep tot een bepaald gedrag of een resultaat wil aanzetten. Dit gedrag wordt niet enkel door leidinggevendenden gesteld. Het wordt ook door medewerkers gesteld.

Als je deze definitie en de daaruit voortvloeiende realiteit als uitgangspunt neemt wordt het model veel rijker. Gezien medewerkers onderling ook leiderschapsgedrag stellen, kan de leidinggevende zijn/haar leiderschap richten op de output. En medewerkers uitnodigen om ten aanzien van mekaar gepast leiderschap in te zetten.

Het gesprek over wie best welke taken opneemt, wie welke leeragenda heeft en hoe de teamleden ten aanzien van elkaar ondersteuning of leiderschap kunnen opnemen is een interessant gesprek. In dit artikel schetsen we een tool voor dit gesprek, gebaseerd op het model van situationeel leiderschap.

Stap 1: het oplijsten van de taken

Een team dat een heldere output-verwachting heeft, is in staat om uit te werken welke taken door het team opgenomen moeten worden om deze output-verwachting te kunnen realiseren. (cfr. “ het teamdoelmatigheidsmodel SDRPI” en “ van missie en visie naar professionele norm”).

De vraag die aan het team moet voorgelegd is dus een eenvoudige: “ wat moeten we allemaal doen om de gevraagde output te realiseren?” je zou de vraag ook kunnen formuleren als “ wat doen we om de output te realiseren en zijn daar aanpassingen in nodig of wenselijk?” Deze vraagstelling helpt om te triggeren of bepaalde werkwijzen niet aan aanpassing toe zijn.

Resultaat van de vraagstelling is een lijst van wat je allemaal te doen hebt of moet kunnen.

Stap 2: de individuele situering op die takenlijst.

Ieder teamlid situeert zichzelf ten aanzien van die taaklijst. Dit door de taken/vaardigheden te plaatsen in volgende vier velden:



Vervolgens vraag je de andere teamleden of ze de weging herkennen. Waar ze het niet herkennen vraag je naar concrete voorbeelden die de andere weging documenteren.

Vanuit deze labeling krijg je de diversiteit die in het team bestaat helder in beeld.

Stap 3: maak helder welke verwachtingen de diverse wegingen creëren

3.1. het is mijn ding niet

Wanneer het gaat over taken/vaardigheden waar ik echt niet mee weg kan (ik heb de skills niet en ik loop er echt niet warm voor), zijn er twee scenario's mogelijk.

Ofwel is het mogelijk om het werk zo te organiseren dat ik het niet hoeft te doen. Indien dit inhoudt dat iemand anders het doet, moet er ook bespreekbaar gemaakt wat je terug doet.

Ofwel kan je er echt niet onderuit en is het zoeken naar hulpbronnen. Hulpbronnen die enerzijds kunnen bestaan uit hulpmiddelen die gemaakt worden of anderzijds collega's die je hierin zullen aansturen.

Het kan voorkomen dat een bepaalde taak voor alle teamleden in deze zone ligt. Het team dient dan een plan van aanpak uit te werken waardoor de uitvoering van die taak gegarandeerd is.

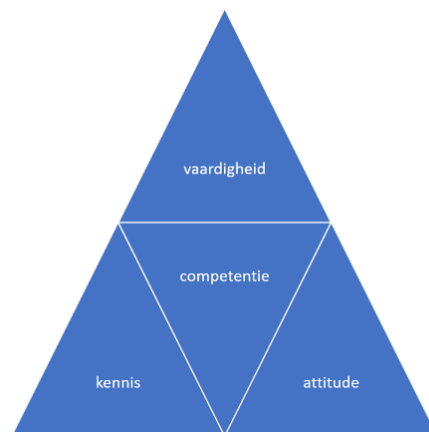


Het is niet veel voorkomend dat mensen taken op zich nemen, niet omdat ze deze zo leuk vinden maar omdat het nu eenmaal moet gebeuren, en het er nog behoorlijk goed van af brengen. Ik zou adviseren om bij de weging die taken/vaardigheden ook hier te plaatsen. Op die manier komt de energiekost die door dit teamlid geleverd wordt ook in beeld. Dit geeft een accurater vertrekpunt voor de taakonderhandelingen.

3.2. ik wil het kunnen

Het betreft hier taken/vaardigheden waar ik (nog) niet echt mee weg kan, maar ik voel me er door getriggerd. Ik wil het graag kunnen. Ik verwacht dat het kunnen mij voldoening oplevert.

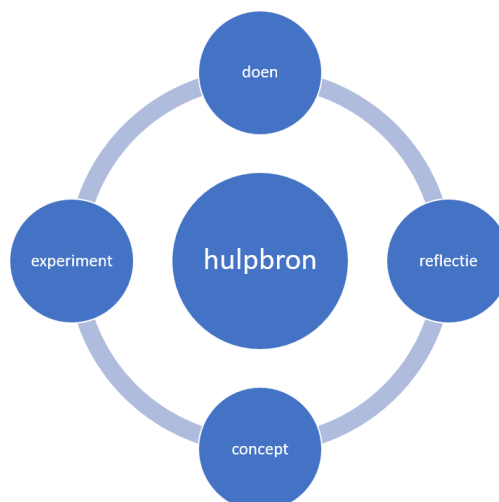
Hier stelt zich de vraag wat het teamlid kan helpen om te leren. Er wordt onderzocht op welke dimensie – of combinatie van dimensies- moet ingezet om de competentie, nodig voor de taak, te verwerven. Gaat het over kennisverwerving en waar is die kennis dan te vinden (VB opleiding), gaat het over vaardigheidstraining en waar kan het geleerd? Opleiding of van één van de collega's die het goed kan? of gaat het over attitude-ontwikkeling en is er nood aan coaching. En wie neemt de rol van coach op? Een teamlid? Of iemand anders in de organisatie?



3.3. ik experimenteer

Het betreft die taken/vaardigheden waar ik al behoorlijk mee weg kan en die ik ook wel graag doe. Ik wil me er op toeleggen.

In het ontwerpen van een leertraject is het nuttig om de leercirkel van Kolb als mal voor het ontwerp te nemen.



Anderzijds creëert je graad van bekwaamheid ook de mogelijkheid om als hulpbron te fungeren voor collega's die met deze taak/vaardigheid niet zo goed hun weg vinden. Je kan leiderschap opnemen ten aanzien van hen. Ofwel in de vorm van sturing (cfr. Het is mijn ding niet) of ondersteuning bieden (cfr. Ik wil het kunnen).

Je graad van bekwaamheid creëert ook de mogelijkheid dat je ten aanzien van deze taak een specifieke rol opneemt. Je wordt het referentiepunt binnen het team wat dit betreft of het wordt jouw “exclusieve” taak. Je ontlast anderen hiervan.

3.4. het is echt mijn ding

Je excelleert in deze taak/vaardigheid. Je bent er keigoed in en je krijgt er energie van om hiermee bezig te zijn.



Je kan vanuit je bekwaamheid echt iets betekenen rond deze taak/vaardigheid; misschien is het zelfs nuttig om dit ook kenbaar te maken naar andere teams. Je kan ook daar een rol van hulpbron opnemen.

Anderzijds is er ook de opdracht om te zorgen dat je expertise systematisch geactualiseerd wordt.

4. bakens voor het gesprek.

De context van dit gesprek dient er een te zijn waarin er voor het team een heldere professionele norm is uitgewerkt. Een professionele norm waarop de leidinggevende aanstuurt en die door de leidinggevende gemonitord wordt. deze professionele norm geeft het team een helder kader over het eigenaarschap dat ze kunnen/dienen op te nemen.

De leidinggevende neemt een sturende rol op met betrekking tot de professionele norm maar is coach van de teamontwikkeling in functie van het opnemen van het eigenaarschap. (zie “ zonder leiders geen zelfsturing”)

De twee volgende dimensies zijn dienstig aan de teamontwikkeling en vormen de bakens voor dit gesprek. Ik werk ze kort uit.

4.1. leiderschap

Leidinggeven is gedrag dat niet enkel gesteld wordt door mensen in leidinggevende functies. Maar je ziet vaak dat er schroom is om dit ook te benoemen als wenselijk gedrag voor mensen die geen leidinggevende functie hebben.

In het team het gesprek lanceren over wie leiderschap opneemt op welk moment en ten aanzien van wie, helpt het team om een manier van omgaan te vinden met het gegeven diversiteit. De verschillen

tussen de teamleden hoeven niet gezien als belemmering maar als een rijkdom die maximaal benut kan worden wanneer er gepast gekozen wordt voor leiden en volgen.

Dit gesprek zal maar mogelijk zijn wanneer de formeel leidinggevende voldoende helder heeft hoe zijn/haar leiderschap zich situeert ten aanzien van het leiderschap van de teamleden

4.2. leren van elkaar

Wanneer men denkt aan leren, denkt men heel vaak in termen van opleiding buitenhuis. Dit kan een gepaste keuze zijn. Maar er zijn twee kanttekeningen bij te maken:

- Men gaat al te vaak voorbij aan de leeropportunities die er op de werkvloer zijn. Het leren van elkaar wordt al te vaak niet benut. Het situeren van de capaciteiten van ieder teamlid organiseert niet alleen duidelijkheid over de leeragenda van iedereen. Het creëert ook duidelijkheid welke hulpbronnen er in het team beschikbaar zijn voor het aanpakken van die leeragenda.
- Een andere kwestie is dat al te vaak de impact van extern gevolgde opleidingen verloren gaat omdat er onvoldoende werk is gemaakt van hoe de opleiding die één iemand volgt, nut kan krijgen voor het team.

Ter afsluiting

Het model van situationeel leidinggeven is in wezen een ontwikkelingsgericht model waarbij het leidinggevende gedrag enerzijds aangepast wordt aan de taakvolwassenheid van het individu. Anderzijds wordt er ook aandacht hoe dit leiderschap ontwikkeling van deze taakvolwassenheid kan stimuleren.

Door dit model te introduceren als tool binnen een team, benut je maximaal de aanwezige diversiteit, creëer je helderheid rond de verschillende leeragenda's en creëer je mandaat om ten aanzien van mekaar gepast leiderschap in te zetten.