

Meerdere rollen maken één leider

De perfecte leider bestaat niet, maar meerdere personen samen kunnen wel een sterk leiderschap vormgeven. Dat is het idee achter gedeeld leiderschap: individuen binnen een team die samenwerken naar teamdoelstellingen. Niels Mertens, onderzoeker binnen Leading Insights, het expertisecentrum rond leiderschap van KU Leuven, legt uit hoe een organisatie deze transitie best aanpakt.

Goed leiderschap is voor veel organisaties een uitdaging. Er wordt veel over geschreven en gesproken. Een recente trend is gedeeld leiderschap, waarbij 'leiderschap' wordt opgedeeld in verschillende rollen, die verdeeld worden onder meerdere teamleden. ZORG Magazine sprak met professor Katrien Franssen en dokter Niels Mertens, die binnen Leading Insights onderzoek voeren naar de effectiviteit van gedeeld leiderschap binnen sportteams, en ook allerhande organisaties begeleiden in deze transitie.

"Bij traditioneel leiderschap blijft het potentieel in een team vaak onbenut. Enkele jaren geleden bevroegen we zo'n 4.500 Vlaamse spelers en coaches: wie is, volgens u, in uw team de beste leider? We bevroegen daarbij vier aspecten van leiderschap: de eerste rol noemen we 'taakleiderschap', dat gaat over het geven van technische en tactische adviezen. De tweede rol is het idee van 'motiverend leiderschap', namelijk ervoor zorgen dat mensen het beste van zichzelf

geven. De derde rol gaat over 'sociaal leiderschap', zoals gesprekken aangaan, een luisterend oor bieden, zodanig dat iedereen zich thuis voelt. De laatste rol is 'extern leiderschap', het team vertegenwoordigen naar de buitenwereld. Het opmerkelijke resultaat van dit onderzoek was dat in slechts één procent van alle teams de kapitein, de huidige teamleider, werd aangeduid als de beste leider voor elk van deze vier rollen. Laten we een rol vallen, dan stranden we nog steeds op maar vijf procent", vertellen de onderzoekers. "Daar waar de keuze van de kapitein inderdaad vaak omwille van verkeerde redenen gebeurt, was er ook vaak geen ander teamlid die dan wél de beste leider was over de verschillende leiderschapsrollen heen. Dat is logisch, gezien elk van de leiderschapsrollen vaak erg verschillende competenties noodzaakt."

Het onderzoek toont dus duidelijk aan wat we intuïtief aanvoelen: dat niet één persoon alles kan belichamen. "In een bijkomende studie,

deze keer binnen de setting van een organisatie, zagen we dat voor één rol soms ook meerdere mensen geschikt worden geacht." Om een team optimaal te laten functioneren, is het soms beter om bepaalde taken níet aan de formele leider, maar wel aan een of meerdere, meer geschikte teamleden te geven. Op deze manier kan ieder zijn specifiek talent inzetten.

Wat houdt organisaties nog tegen om volop de kaart van het gedeeld leiderschap te trekken? Vooral onzekerheid, zo blijkt. "Een leider die taken uit handen geeft, vreest als minder daadkrachtig gezien te worden. Ook dat hebben we nader onderzocht door teams te vergelijken die sterke leiders hadden binnen hun team (en dus sterke eigenschappen van gedeeld leiderschap vertonen) met teams zonder kwaliteitsvol leiderschap binnen hun team (en dus eerder hiërarchisch leiderschap belichaamden). We zoomden in op één aspect: hoe de leiderschapskwaliteiten van de manager





Niels Mertens
onderzoeker Leading
Insights (KU Leuven)

gepercipieerd worden door teamleden. Opnieuw werkten we met de vier leiderschapsrollen." De resultaten zeggen veel: formele leiders die het taakleiderschap (herinner u: dat ging over het geven van tactisch, strategisch, technisch advies) versterken bij de teamleden, worden ook zelf gezien als betere taakleiders dan leiders die alles zelf in handen willen houden. "Ook voor andere rollen kwamen we tot deze conclusie. Leiders die teamleden empoweren door hen zaken te laten opnemen, worden zelf als sterkere leiders gezien. Als teamlid is dat zeer intuïtief, maar voor iemand die in de stoel van de formele leider zit, voelt dat niet zo aan."

DE GULDEN MIDDENWEG

Niet alleen de leider baat bij gedeeld leiderschap, ook het team. "Op korte termijn levert puur hiërarchisch leiderschap goede prestaties op, maar van zodra je naar een langere periode kijkt, wegen de negatieve effecten van die

66

**Formele leiders die
teamleden empoweren
en hun leiderschap
versterken, worden
ook zelf als sterkere
leiders gezien.**

leiderschapsstijl door." Helemaal aan de andere kant van dat spectrum is een gedeeld leiderschap waarbij iedereen het voortouw wil nemen. "Dat is evenmin aangeraden. Door iedereen's mening

te consulteren, verlies je aan daadkracht. En niet iedereen heeft de competenties, het draagvlak in het team, of de motivatie om dat te doen. Het komt erop neer de gulden middenweg te zoeken. Studies tonen immers aan dat teams waar het leiderschap met succes gedeeld wordt, beter functioneren als team. Ze presteren beter, hebben meer vertrouwen in elkaar, communiceren beter, er is meer onderlinge samenhang", aldus Frans en Mertens. "Waar die gulden middenweg ligt, is afhankelijk van team tot team. De context, de maturiteit van het team enzovoort spelen mee."

Want eerlijk is eerlijk: gedeeld leiderschap gaat soms ook de mist in. "Vooral in crisissituaties merken we dat de veerkrachtigheid bij gedeeld leiderschap lager is." Volgens Leading Insights zit het succes in het vinden van de meest geschikte vorm voor de organisatie, en het bedachtzaam implementeren van het nieuwe model. "Daarvoor moeten we twee vragen beantwoord worden: **1.** Wie zijn de leiders in mijn team, of waar zitten



“

**Het woord
leiderschap kan bij
sommigen zwaar
vallen. Je kan er
ook een andere
benaming aan
geven.**

KATRIEN FRANSEN

**Professor KU Leuven en
onderzoeker Leading Insights**

de talenten die ik hiervoor kan aanspreken?
2. Hoe kan ik het potentieel van leiderschap binnen dit team verder versterken?”

“

Succesvolle leiders zijn leiders die erin slagen een ‘wij-gevoel’ te creëren.

DOMEINEN EN DRAAGVLAKKEN

Om de leiderschapstalenten te ontdekken, is het allereerst belangrijk te weten aan welke talenten de organisatie nood heeft. Er werden tien rollen opgesteld die voorkomen binnen organisaties. Het gaat om taakleiderschap, verbindend leiderschap, sociaal leiderschap, motivationeel leiderschap, teamontwikkelingsleiderschap (ervoor zorgen dat mensen ruimte krijgen om zichzelf te ontplooiën), kritisch innovatieleiderschap (deze persoon

heeft een kritische blik en initieert verandering), logistiek leiderschap (ervoor zorgen dat de ruimte op orde is zodat er gewerkt kan worden), extern leiderschap, voorbeeldleider (deze persoon stelt het voorbeeld van waar men naartoe wil met het team), en het idee van een eenheidsleider (iemand die ervoor zorgt dat het team op de eerste plaats, boven de eigen prioriteiten, zet). Bij iedere rol horen bepaalde gedragingen.

“De eerste stap is bepalen welke rollen voor jouw team van belang zijn. Dat wordt best binnen het team zelf besproken. Uiteindelijk worden er vier of vijf rollen geselecteerd. Het woord ‘leiderschap’ kan daarbij zelfs vermeden worden. Zo kan je praten over ‘domeinen’ die het team kunnen versterken, of een bril die mensen opzetten om van daaruit het teamfunctioneren te versterken. Leiderschap kan soms meer gewicht krijgen dan bedoeld, waarbij mensen meteen aan ‘promotie’ of ‘extra werk’ denken.”

SHARED LEADERSHIP MAPPING METHODE

Enmaal de domeinen bepaald zijn, is het zaak

te kijken welke personen het meest geschikt zijn om een rol op te nemen. “Je zou denken: laat de manager maar bepalen wie welk talent heeft en dus best deze rollen vervult, maar dat is niet de aangewezen manier van aanpak. Het is essentieel dat deze leiders draagvlak hebben binnen het team. We ontwikkelden daarvoor de Shared Leadership Mapping methode, die gebaseerd is op leiderschapspercepties binnen het team” Deze methode bepaalt, aan de hand van een vragenlijst die alle teamleden invullen, wie het meeste draagvlak heeft en aanzien wordt als iemand met het nodige talent om een bepaalde leiderschapsrol op te nemen. Dat wordt vervolgens visueel voorgesteld met knooppunten. Deze bevraging gebeurt voor elk domein apart. Daarnaast worden de personen bevraagd op vlak van motivatie en zelfinschatting, want iemand die door het team als een ideale leider wordt beschouwd, ziet zichzelf niet per se zo. “In de praktijk gebeurt het omgekeerde ook vaak: een persoon ziet zichzelf als een leider, maar het team niet. Ook in dat geval is het belangrijk om in dialoog te treden met deze persoon.”

Voor alle duidelijkheid: deze analyse is niet bedoeld om te bespreken in teamverband. "We bespreken de resultaten enkel met de HR-verantwoordelijke of de manager van het team, want de resultaten kunnen zeer confronterend zijn voor mensen die (nog) geen draagvlak hebben binnen het team." Daarnaast kan iemand een zeer waardevolle bijdrage leveren voor het team, zonder dat dit in de vorm van leiderschap moet zijn.

Deze informatie wordt samengelegd met het oordeel van de manager. In de laatste fase worden mensen 'benoemd'. "Opnieuw: wees voorzichtig met welke woorden je in de mond neemt. Het woord leiderschap kan bij sommigen zwaar vallen. Je kan er ook een andere benaming aan geven. Het is wél belangrijk dat deze personen openlijk benoemd worden. Dit motiveert leiders om hun leiderschap op te nemen, zeker wanneer het moeilijk gaat of wanneer het team met tegenslag geconfronteerd wordt. Door zaken te benoemen en te bespreken, weten de leiders dat

ze een draagvlak hebben, en dat mensen naar hen kijken om iets op te nemen. Dit is vaak een enorme motivator om hun leiderschapsrol nog beter te vervullen dan dat ze op een informele manier al deden."

EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Om ervoor te zorgen dat gedeeld leiderschap een succes is, worden deze leiders ook best verder begeleid. "Succesvolle leiders zijn leiders die erin slagen een 'wij'-gevoel te creëren. We proberen leiders en teams daar altijd bewust van te maken. Afhankelijk van de organisatiecontext ziet die bewustwording er heel anders uit." Belangrijk daarbij is het bepalen van teamdoelen, en die te concretiseren tot actieplannen. "Ook dit is afhankelijk van de context en de mate van maturiteit in het team", klinkt het. "Ervaring leert me dat er in de zorgsector vaak enkele erg luide stemmen zijn, en een heleboel stemmen die zich eerder op de achtergrond houden. Om een

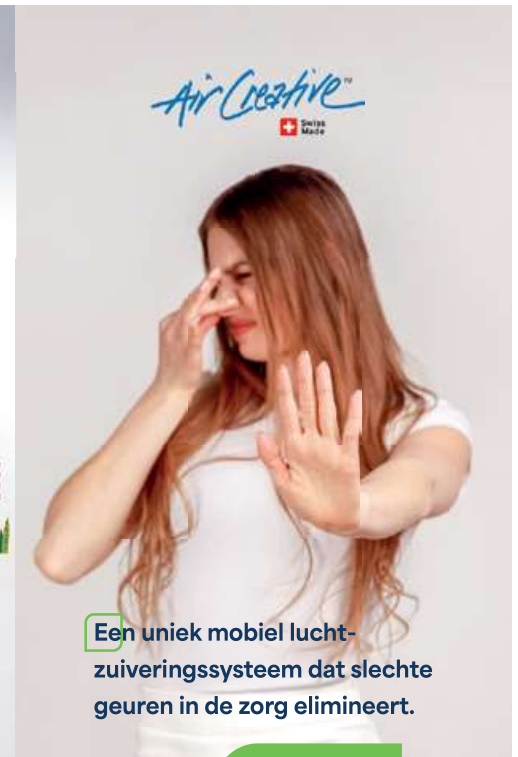
discussie over teamdoelen op gang te brengen waarin iedereen zijn zeg doet, is het bijvoorbeeld aangeraden om te werken met post-its waar mensen iets op kunnen schrijven. Op deze manier zet je kleine, maar zekere stappen, op het tempo van het team. Deze leiderschapontwikkeling werd geconcretiseerd in ons 5R Shared Leadership Programma, dat het team meeneemt in een traject om hun leiderschapstalenten te versterken en op die manier een sterker 'wij-gevoel' als team, een verhoogd welzijn, en betere prestaties te bereiken."



Veilige privacy-vouwschermen brengen optimale infectie-beheersing in de zorg.



Creëer een magische kinderwereld met Koala Cool Medical muurstickers.



Een uniek mobiel luchtzuiveringssysteem dat slechte geuren in de zorg elimineert.



www.elandir.be
0475 89 15 98 | dcg.baert@elandir.be

Vraag een kosteloze demo aan!