

LEIDINGGEVENDE VAN EEN HIGH PERFORMING TEAM:

# STRUIKELBLOK OF KATALYSATOR?

[Door Christel de Vos]

Jaren geleden begon ik als kersverse manager van een klein team. Ik had al de nodige managers meegemaakt: de directieve, de betuttelende, de ondersteunende. En elk van hen had een ander effect op mij, niet altijd even gunstig. Ik wist niet goed of ik het op mijn manier goed deed. Daar kreeg ik meer inzicht in tijdens een gesprek met mijn secretaresse vanuit een dampend hete telefooncel in Turkije. Het was in het bedrijf gebruikelijk dat je als manager regelmatig contact hield met het 'thuisfront' en dus deed ik dat ook. Op mijn vraag hoe het ging, kreeg ik als antwoord: "Helemaal niet nodig om ons te controleren of zo, je hebt het toch goed achter gelaten?! We bellen jou wel als er wat is." Later begreep ik dat ik precies dat deed wat Hershey en Blanchard in hun boek 'Situationeel Leiderschap' delegeren noemen. Mijn mensen waren capabel en betrokken, namen verantwoordelijkheid en haalden hun targets, ook toen deze steeds uitdagender werden.



## Christel de Vos

Christel de Vos begeleidt managers in organisaties die in beweging zijn. Zij werkt met hen aan het ontwikkelen van leiderschap, professionele effectiviteit en het bereiken van resultaten door zowel de manager als het team. Christel gebruikt o.a. Insights Discovery als instrument bij haar trainings- en coaching-programma's.

ChristelClear Coaching & Training  
christel@christelclear.nl  
www.christelclear.nl  
06-20249140

## Het einde van de manager?

Is een manager dan overbodig als blijkt dat zijn mensen uitstekend zelfstandig functioneren? Volgens Hershey en Blanchard niet. Weersta je als leidinggevende de neiging om je met dagelijkse werkzaamheden bezig te houden en geef je mensen de vrije hand, binnen de gemaakte afspraken, dan zal dat leiden tot een groeiend vertrouwen in de eigen competenties van elke medewerker. Iets dat mensen stimuleert om uitdagender werk aan te pakken en meer verantwoordelijkheid te nemen. De leidinggevende krijgt op zijn beurt meer ruimte om zich te richten op de (tactische) vertaalslag die gemaakt moet worden tussen de strategische doelen 'van bovenaf' en de daadwerkelijke uitvoering 'op de vloer'.

## Hoe werkt dat dan?

Het team en de leidinggevende hebben regelmatig terugkoppeling over het verloop van de projecten en ideeën over mogelijke verbetering. Fouten worden besproken om van te leren en de volgende keer te vermijden. Teamleden wisselen informatie uit over elkaars sterke en zwakke punten, zodat zij elkaar weten te vinden als ze hulp nodig hebben. Als leidinggevende faciliteer je deze uitwisseling en houd je je bezig met het creëren van de juiste context en randvoorwaarden zodat het team zijn werk kan doen. Door dit met regelmaat en zorgvuldigheid te doen, bouw je aan de meest geschikte en veilige omgeving die daarvoor nodig is.

Wanneer de leidinggevende voldoende ruimte en vertrouwen geeft aan zijn medewerkers om zelf te bepalen wat er moet gebeuren, is men ook bereid om daar de nodige verantwoordelijkheid voor te nemen. Een leidinggevende moet dus het lef hebben om zaken uit handen te geven en in staat zijn het team af te schermen van 'gedoe', om zo de productiviteit van zijn team te bevorderen. Het duidelijk afstemmen van de gewenste

**'WANNEER DE LEIDINGGEVENDE VOLDOENDE RUIMTE EN VERTROUWEN GEEFT AAN ZIJN MEDEWERKERS OM ZELF TE BEPALEN WAT ER MOET GEBEUREN, IS MEN OOK BEREID OM DAAR DE NODIGE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR TE NEMEN'**

resultaten en het scheppen van heldere randvoorwaarden zijn vereisten om ervoor te zorgen dat iedereen de doelen en de grenzen kent en zich daarbinnen kan bewegen. Niet ieder teamlid zal daar op dezelfde manier mee omgaan en de een zal meer begeleiding of ondersteuning nodig hebben dan de ander. Voor de leidinggevende de uitdagende taak om dat goed in de gaten te houden en in verbinding te blijven met zijn mensen zonder dat er sprake is van 'handje vasthouden' of taken overnemen. Door je als leidinggevende de vraag te stellen: "wat ben ik momenteel aan het doen dat eigenlijk door één van mijn teamleden gedaan kan worden", blijf je hier alert op. Het is een kwestie van evenwicht waarin de manager het leiden en het ondersteunen van het team afstemt op de specifieke taak én de desbetreffende mensen.

## Katalysator of struikelblok? Wat de experts zeggen...

Volgens Lencioni is de zwakste schakel bepalend voor de sterkte van het team. Maar wat als 'de zwakste schakel' de leidinggevende blijkt te zijn? Er wordt naar hem gekeken

## ONDERZOEK MCKINSEY

Het onderzoek dat McKinsey deed onder 81 organisaties wereldwijd, laat zien dat er 20 gedragingen zijn die een leider moet beheersen. En daarvan zijn er slechts 4 die 89% effectief leiderschap opleveren: ondersteunen, sterk resultaatgericht werken, vanuit meerdere perspectieven opereren en effectief problemen oplossen.

als zijnde de persoon die de leiding heeft. Degene die richting geeft en een inspirerende visie weet neer te zetten. Je kunt je voorstellen dat, wanneer dit ontbreekt, een zwakke leidinggevende meer schade aanricht dan een zwak teamlid. We gaan er immers vanuit dat het zijn taak is om het team optimaal te laten functioneren. Zijn competenties zijn van groot belang voor het succes. Blijkt de leidinggevende inderdaad de zwakke schakel te zijn, dan zal deze de groei en kracht van het team alleen maar beperken.

Experts als Mathieu Weggeman, Jim Collins en McKinsey zeggen allemaal hetzelfde: High Performing Teams hebben niet een leidinggevende die aandringt op het naleven van regels en procedures, maar een leider met visie. Een leider die de ideeën en bijdragen van zijn mensen stimuleert en waardeert. Iemand die uitgaat van het collectief, vertrouwen heeft in zichzelf en zijn mensen en het resultaat en de effectiviteit naar een hoger plan weet te tillen. Als leider ken je de remmende factoren en de zwakke plekken van jezelf en je team en

zorg je dat deze zoveel mogelijk worden opgeheven. Is het dan alleen aan de leidinggevende om succesvol te zijn? Uiteraard niet, de mensen waarmee je werkt zijn van groot belang. Daarmee is de ontwikkeling van ieder teamlid een belangrijk punt van aandacht voor elke organisatie. Het aanwezige talent is van groot belang om High Performing te kunnen zijn. Het is een belangrijke taak van de leidinggevende om daar, in nauwe verbinding met zijn teamleden, optimaal gebruik van te maken.

Wil je leiding geven aan een High Performing Team dan moet je vooral eerst zelf aan de bak. Kijk naar je eigen (leiderschaps-) kwaliteiten en weet welke je moet ontwikkelen om als sterke schakel je team te kunnen ondersteunen. Laat je begeleiden om je kwaliteiten optimaal in te zetten en met je ontwikkelpunten aan de slag te gaan. Door meer inzicht te krijgen in je voorkeursstijl van leiding geven en je kwaliteiten en valkuilen creëer je het bewustzijn dat nodig is om je eigen ontwikkeling vorm te geven. En daarmee de katalysator – en niet het struikelblok – van jouw team te zijn.

