

Robert Mentink

Robert Mentink is managing partner en kernopleider bij de Thomas More Leiderschapsacademie en organisatieadviseur vanuit Epsedean.

E-mail: mentink@epsedean.nl

Leidinggeven vanuit situationeel bewustzijn

In dit artikel stelt Robert Mentink dat anno 2024 situationeel leiderschap een problematisch begrip is. Volgens hem wordt het tijd om niet meer te spreken over situationeel leiderschap, maar over - zoals hij dat noemt - situationeel leidinggeven vanuit bewustzijn. Daarbij maak je als leider een keuze voor consistent leiderschapsgedrag, met als noodventiel een openlijk beredeneerde afwijking. Deze maand verschijnt zijn nieuwe boek 'Werk maken van gespreid leiderschap. Hoe je als formele leider ruimte geeft aan professionals' (Mentink, 2024).

In de workshops met leidinggevendenden waarin ze hun huidige en gewenste leiderschap onderzoeken, stel ik regelmatig de vragen: 'Hoe geef je leiding?', 'Hoe wil je leidinggeven?' en 'Wat is je leiderschapsstijl?' Vaak geven deelnemers dan aan dat ze voor situationeel leiderschap zijn of zeggen dat ze niet een bepaalde stijl hebben, maar dat hun leiderschapsgedrag vooral van de situatie afhankelijk is. Bij het doorvragen komen uitspraken zoals: 'Je moet rekening houden met wat leraren kunnen en nodig hebben en daar je leiderschap op aan laten sluiten' of 'Mijn leiderschap hangt af van het ontwikkelingsstadium van de school'. Deze uitspraken lijken gestoeld op het oorspronkelijke idee van situationeel leiderschap uit de jaren tachtig. Het idee dat je jouw leiderschap afstemt op de volwassenheid van een medewerker, en dat later ook is vertaald naar de volwassenheid van de organisatie, is mede door zijn eenvoud onverminderd populair. Mij lijkt echter dat het tijd is voor een revisie van situationeel leiderschap.

De objectieve werkelijkheid

De kracht van veel modellen is dat ze de complexe

werkelijkheid reduceren tot een logisch en overzichtelijk geheel, zoals ook het model situationeel leiderschap van Hersey & Blanchard (1982). Hun oermodel van situationeel leiderschap gaat ervan uit dat de taakvolwassenheid van een of meer medewerkers de benodigde combinatie van leidinggevende acties bepaalt. De basiselementen voor deze acties zijn sturing en ondersteuning. De taakvolwassenheid van de medewerker wordt door de leider beoordeeld aan de hand van twee factoren: kan de medewerker de taak uitvoeren en wil de medewerker dat ook? Het antwoord op deze vragen (de situatie) bepaalt de mix van taakgericht- of relatiegericht gedrag van de leider in de vorm van instrueren, overtuigen, overleggen of delegeren.

Los van de naar mijn idee onjuiste aanname dat meer taakgericht zou betekenen dat je minder op relatie stuurt of andersom (sturing is geen *zero sum game*), kom ik hiermee op een eerste probleem van deze benadering. Het traditionele situationeel leiderschap veronderstelt dat de beoordeling van de taakvolwassenheid van de medewerker door de leider een objectief proces is.

Een objectiviteit die benadrukt wordt door zowel de veronderstelde taakvolwassenheid als de leiderschapsstijl te nummeren. Zo ontstaat er een matrix met M1 t/m M4 (ook wel O1 t/m O4) en S1 t/m S4. Dit is een weliswaar een aantrekkelijke, maar ook een verkeerde voorstelling van zaken. Een leider bepaalt de aard van de situatie namelijk niet objectief, maar subjectief door een eigen framing van die situatie. Bij deze framing spelen de bewuste en veelal ook onbewuste *beliefs* van de leider een belangrijke rol (Mentink, 2023). Een voorbeeld ter verduidelijking.

Een voorbeeld

Leo en Yasmina hebben het initiatief genomen om het burgerschapsonderwijs in kaart te brengen en aan de hand daarvan advies te geven over wat er moet gebeuren om aan de kerndoelen te voldoen. Volgens hen doen ze op hun school namelijk al heel veel op dit gebied, alleen staat het nergens. De schoolleider vindt dit een mooi initiatief, want er ligt immers ook een vraag van de inspectie. Hij geeft ruimte, maar denkt na verloop van tijd 'Het blijft wel lang stil' en hij begint een beetje rond te vragen of er al iets bekend is. De interne onrust bij de schoolleider neemt toe: 'Kunnen ze het wel?' Leo is best wel slordig en Yasmina altijd heel druk. Het is tijd om meer sturend op te treden.' De schoolleider nodigt een externe adviseur uit voor een overleg met Leo en Yasmina, en nodigt ook de bovenbouwcoördinator uit, want die heeft er toch ook veel verstand van. De schoolleider pakt dus de gegeven ruimte terug. Leo en Yasmina zijn met stomheid geslagen. Ze hebben pas één keer gebrainstormd en er is nog voldoende tijd toch? Hoe bedoel je dat ze 'eigenaar' zijn van het burgerschapsplan, zoals hun is verteld? Ze voelen zich ter verantwoording geroepen. 'De lol is er nu al vanaf.'

Zou een andere leider de situatie, de taakvolwassenheid van Leo en Yasmina, hetzelfde beoordelen? Dat is

zeer de vraag. De schoolleider in dit voorbeeld houdt van zekerheid (belief: voorspelbaarheid en controle zijn belangrijk voor de mens) en tempo maken (belief: er moet wel tempo in blijven zitten) en *framet* een situatie als bovenstaande al snel als: 'Kennelijk zijn ze niet zo competent als ik dacht. Als IK niks doe komt het niet goed.' Vanuit deze framing gaat de leider 'situationeel' handelen en neemt het heft in handen.

Dit voorbeeld laat trouwens ook een ander bezwaar zien tegen het traditionele situationeel leiderschap. De leider die situationeel leidinggeeft, kan voor zichzelf voorspelbaar zijn, maar het is zeer de vraag of dit ook zo is voor de mensen in de organisatie. Waar sta je voor als je steeds weer ander leiderschap laat zien? Al met al loop je het risico van onvoorspelbaar leiderschapsgedrag, soms ben je coachend, soms ondersteunend, soms delegerend en soms sturend. Mensen kunnen je leiderschap daardoor al snel als onbetrouwbaar beoordelen.

Een dekmantel voor de held

Door de subjectieve beoordeling van de situatie te brengen als objectief, als de werkelijkheid, legitimeert de leider zijn handelen: 'Ik doe het goede, want dit is nu eenmaal wat de werkelijkheid van mij vraagt.' Dat 'goede' brengt mij op een ander bezwaar tegen situationeel leiderschap. Het kan – bedoeld of onbedoeld – fungeren als dekmantel voor traditioneel leiderschap, met de leider als 'held'. De held die stuurt vanuit formele macht en het beter weet (of denkt te weten) dan de professional. Situationeel leiderschap past binnen een leiderschapsstroming die ik als sturend betitel (Mentink, 2023). In deze stroming zijn leiders *in the lead*. Het basisidee is dat professionals medewerkers zijn die in de juiste richting moeten worden gestuurd door de leider. Vertonen ze dan weerstand, dan moet de leider die wegnemen door een combinatie van sturing en ondersteuning, en zo komen we weer bij situationeel leiderschap. Het traditionele situationeel leiderschap past volledig in deze sturende leiderschapsstroming, die dan ook niet toevallig in dezelfde periode is ontstaan. De dekmantel voor de held is dat de leider niet zegt: 'Ik bepaal, omdat ik het beter weet en bovendien

Waar sta je voor als je steeds weer ander leiderschap laat zien?



hiërarchisch gezien over jouw functioneren ga, dus niet zeuren.' De leider zegt daarentegen dat de situatie bepaalt wat er aan leiderschap nodig is en oordeelt: 'Ja, hier is toch echt sturing vanuit mij als leider nodig.'

Mijn meer fundamentele bezwaar is dat bij situationeel leiderschap de professional door de leider wordt beschouwd als een *human resource*, of om met Biesta te spreken als een object in plaats van een subject. De leider doet een beroep op de situatie om zijn handelen te verantwoorden: 'Ik doe het goede, omdat de situatie dit leiderschap van mij vraagt.' Het goede heeft voor mij veel meer te maken met het gezamenlijk werken aan de opdracht die je hebt in het onderwijs en dat altijd op een menswaardige wijze. Van dit laatste is geen sprake als de mens wordt gereduceerd tot een object,

zoals in situationeel leiderschap. In een menswaardige organisatie met professionals dient er altijd sprake te zijn van een belangrijke mate van autonomie in verbinding. Je mag als professional initiatieven nemen als je dit doet vanuit de bedoeling en het waartoe van de organisatie en dat wel voortdurend in relatie met de andere professionals. Autonomie is altijd gesitueerd in een context. Die context kan ruim of nauw zijn en een deel van die context bepaal je als leider: is er ruimte voor de professional om leiderschap en verantwoordelijkheid te nemen of moet de 'baas' er altijd zijn goedkeuring aan hechten?

Nu ik mijn bezwaren tegen het traditionele idee van situationeel leiderschap duidelijk heb gemaakt, zet ik de deur weer op een kier voor het idee dat je in je leider-

schap rekening houdt met de context. De vraag is hoe je anno 2024 als leider herkenbaar en voorspelbaar blijft in je leiderschapsgedrag en toch, waar nodig, op enigerlei wijze inspeelt op een situatie? Tijd voor een revisie van situationeel leiderschap.

Een basiskamp voor je leiderschap

De revisie van situationeel leiderschap noem ik 'leidinggeven vanuit bewustzijn' (Mentink, 2024). Hierbij kies je voor consistent leiderschapsgedrag vanuit – met een metafoor uit het bergbeklimmen - een basiskamp voor leiderschap, waarvan je alleen in uitzonderlijke, langdurige situaties afwijkt. Om betrouwbaar te zijn in je leiderschap is het, naast het kiezen van een basiskamp voor je leiderschap, nodig om deze keuze ook in de organisatie te communiceren en je daarop te laten aanspreken.

Naast dit basiskampgestuurd leiderschap waarover ik het hierboven had, onderscheid ik nog twee soorten basiskampen: participatief en dynamisch leiderschap (Mentink, 2023). Zowel sturend als participatief leiderschap is leidergecentreerd waarbij er sprake is van een statisch dualisme tussen leider en volger(s). Wie leider en wie volger is, wordt bepaald door de vooraf vastgestelde hiërarchische organisatiestructuur. Alleen gaat bij participatief leiderschap de leider samen met de mensen in de organisatie op reis om een visie te verwezenlijken. Er is dus veel meer sprake van een gezamenlijke trektocht dan van een verzorgde reis, zoals bij sturend leiderschap. Waar bij sturend leiderschap de leider mensen meekrijgt door ze te overtuigen en te belonen (en al dan niet subtiel te straffen), krijgt de leider bij het participatieve basiskamp de mensen mee door te inspireren, door aandacht voor zingeving en gezamenlijke betekenisgeving en door zoveel mogelijk aan te sluiten bij hun waarden, behoeften en capaciteiten.

Het derde basiskamp voor leiderschap is dynamisch. Dit basiskamp is een antwoord is op de complexiteit in de omgeving van organisaties die zich continu moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit vraagt dat ze flexibel en innovatief zijn en dat alle

aanwezige expertise wordt benut en professionals leiderschapsrollen op zich nemen. Bij dynamisch leiderschap staat het interactieproces van wisselende leiders en meebewegers centraal. Het interactieproces is een samenspel tussen leider(s), meebeweger(s) en de context. Mensen die het meest deskundig en bekwaam zijn nemen tijdelijk de leiding. Leiderschap is niet meer exclusief voorbehouden aan mensen in formele leiderschapsposities. De formele leider organiseert het liefst zo dat samenwerking in de organisatie tussen verschillende professionals onvermijdelijk is en faciliteert mensen in tijd en ruimte om leiderschapsactiviteiten te kunnen uitvoeren.

Het noodventiel

Terug naar situationeel leiderschap. Soms maakt de situatie het noodzakelijk dat je ander leiderschapsgedrag inzet dan je gebruikelijke en dat je jouw basiskamp tijdelijk verlaat. Maar doe dat alleen in uitzonderlijke situaties. Afwijken is namelijk bedoeld als noodventiel. Afwijken geldt niet voor het dagelijkse leidinggeven, maar voor meer langdurige veranderingen in de context. Zo hebben veel leidinggevendenden er in de pandemie openlijk voor gekozen om het dynamische basiskamp te verlaten en over te gaan naar leiderschap dat meer past bij het participatieve en het sturende basiskamp.

Zo vertelde een schoolleider die participeerde in mijn promotieonderzoek en normaal gesproken leidinggeeft vanuit het dynamische basiskamp, dat ze in de Covid-periode bewust koos voor ander leiderschap:

Een voorbeeld

Ik merk dat ik het vermoeiend vind, omdat ik voor mijn gevoel dingen vaker moet uitleggen en ergens is het denk ik ook een pad wat niet mijn voorkeur heeft. Dat ik het gevoel heb dat ik iets door ga duwen, terwijl ik dat normaal gesproken niet zou doen. En dan, ik heb vorige week echt hardop gezegd, ik moet down managen: jongens, dit is het gewoon, ik vind het

rot voor jullie dat je het eigenlijk liever niet wilt. En dat heb ik uiteindelijk niet gedaan. Maar ik heb wel gezegd: hier hebben we niks te kiezen, dit is voor ons besloten en hier zit onze ruimte. Dus ik heb een nieuw overleg gepland. En in de mail ook uitgelegd hoe ik ernaar kijk en waar we wel en geen keuzeruimte hebben. Want kennelijk was ik daar niet duidelijk genoeg over geweest. En dat helpt wel. Maar ik merk dat er dan toch een soort van, bij een aantal, een soort van 'Oké dan, dan moet het maar' en daar wil ik eigenlijk liever uitblijven.

Het bovenstaande laat ook zien dat je om betrouwbaar te blijven in je leiderschap, openlijk communiceert hoe je een situatie beoordeelt en vertelt wat de mensen van je kunnen verwachten. Bij de beoordeling van situaties die mogelijk om ander leiderschapsgedrag vragen, zijn bewustzijn en het organiseren van meerdere perspectieven belangrijk. Bij bewustzijn gaat het erom dat je jouw beliefs kent van waaruit je situaties framet: wat is de bril waardoor jij kijkt als je situaties beoordeelt? In een eerder nummer van DNM wisselde ik hierover van gedachten met Marco Snoek (Mentink & Snoek, 2024). Het organiseren van meerdere perspectieven kun je doen door in de organisatie een dialoog te organiseren over je waarneming en de noodzaak van tijdelijk ander leiderschap. Kennisnemen van meerdere perspectieven maakt je besluit krachtiger. Vergeet niet om zodra het kan openlijk terug te keren naar je vaste basiskamp voor leiderschap. Vraag mensen in de school om je te helpen bij je bewustzijn van deze situatie, door aan te geven wanneer dit moment vanuit hun perspectief is aangebroken.

Ten slotte: leidinggeven vanuit situationeel bewustzijn vraagt persoonlijke stevigheid van de leider. In de praktijk zal het niet meevallen om zoveel mogelijk in een basiskamp te zijn en vooral om daar te blijven, en alleen als het echt nodig is beredeneerd te kiezen voor ander leiderschapsgedrag. Dit gaat zeker op voor het dynamische kamp met veel ruimte voor professionals. In momenten van twijfel kan Simone de Beauvoir (1995) je helpen om consistent te blijven in je leiderschap:

Onze menselijke aard is dat we dubbelzinnig zijn tot op het bot. We moeten leren onszelf te begrijpen als mensen die beperkt worden door omstandigheden en tegelijkertijd onze projecten nastreven alsof we ze volledig beheersen. Onze opgave is om te leren om te gaan met onrust en onzekerheid in ons bestaan, in plaats van proberen die uit je leven te bannen. ■

Referenties

- De Beauvoir, S. (1995). *Pleidooi voor een moraal der dubbelzinnigheid*. Uitgeverij Bijleveld.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Mentink, R. (2024). *Werk maken van gespreid leiderschap. Hoe je als formele leider ruimte geeft aan professionals*. Boom uitgevers.
- Mentink, R. (2023). *De 'beliefs' van schoolleiders bij gespreid leiderschap. Over zelfbegrip van de schoolleider*. Proefschrift.
- Mentink, R. & Snoek, M. (2024). Een briefwisseling over beliefs van schoolleiders en leraren. *De Nieuwe Meso*. Maart 2024. nr. 1.