

Naam instrument: Schaduwen

Toegepast in welke fase van het U proces:
Sensing

In welke sector ingezet:
Alle sectoren

Naam indiener:
Presencing Institute, vertaling Brechtild van der Woude

Email adres:
vanderwoude@cordes.nl

Doel instrument:

Het doel van de shadowing oefening is:

- Observeren en opnemen van praktische en intuïtieve kennis van een collega, klant of anderszins interessante persoon
- Inzichten in de praktijk van een ervaren leidinggevende
- Informele toegang tot de dagelijkse routine van een leidinggevende
- Beter begrip van het werk van een leidinggevende

Toepassing: aantal deelnemers, tijd, materiaal

Persoon en plaats

– Deelnemers kiezen iemand als mogelijke geschaduwde

Tijd

– Minimaal een halve dag, een hele werkdag is beter

Materiaal

– Notitieblok of eventueel een recorder of videocamera

Proces (welke stappen):

Stap 1: Stel het doel van het proces vast en zoek een geschikt persoon om te schaduwen. Zowel de persoon als zijn context moeten interessant zijn (vanuit oogpunt van de schaduw) en onbekend.

Stap 2: Maak een afspraak met de te schaduwen persoon. Laat deze persoon weten dat je geïnteresseerd bent in zijn/haar dagelijkse praktijk en routines en dat er geen behoefte is aan een speciaal programma of behandeling. Hij/zij hoeft geen extra tijd in te plannen behalve aan het eind van de dag voor een afluitend gesprek (ong. een half uur-uur), maar dit kan ook tijdens lunch of diner. Laat de geschaduwde weten waarin je specifiek geïnteresseerd bent om te leren. De geschaduwde kan dan een meest geschikte dag uitkiezen.

Vertrouwelijkheid: maak duidelijk dat alles wat je zult zien en horen vertrouwelijk behandeld wordt.

Stap 3: Neem op de ochtend van de "schaduwdag" 10-20 minuten om je voor te bereiden en:

– Te focussen op het doel van de schaduw: wat wil je leren

– Stel je het beste resultaat van de dag voor voor jou en de geschaduwde

– Denk aan de toekomst die je wilt creëren en hoe dit schaduwen een kleine stap in deze richting kan zijn

Wanneer je aankomt op het kantoor, creëer transparantie en vertrouwen over het doel en het proces; zorg vanaf het begin voor een persoonlijke band; gebruik de observaties om terug te komen op de thema's die besproken zijn tijdens het eerste contact. Maak duidelijk aan de te schaduwen persoon dat alles wat je leert op deze dag voor persoonlijk gebruik is en niet met anderen zal worden gedeeld.

Luister met je geest en hart open, maak aantekeningen en volg onderstaande principes

Stap 4: Debriefing interview

Voer aan het eind van de dag of tijdens de lunch een kort gesprek met de geschaduwde. Stel de vragen die tijdens de dag zijn ontstaan. Enkele mogelijke vragen:

- 1. Welke weg leidde naar je huidige positie?**
- 2. Wat zijn je goede en slechte ervaringen op het gebied van leidinggeven?**
- 3. Wat zijn belangrijke uitdagingen op dit moment?**
- 4. Wat is je werk als leidinggevende? Wat zou de organisatie missen zonder jou? Welke waarde voeg jij toe**
- 5. Wat moest je afleren toen je deze positie kreeg. En welke nieuwe competenties moest je ontwikkelen**
- 6. Welke hindernissen bestaan er in het huidige systeem die jouw team/organisatie belemmeren in het bereiken van het volle potentieel**
- 7. Welke persoonlijke gewoonten gebruik je om het best uit jezelf te halen**

Stap 5: Geef het geleerde meteen vaste vorm: leg observaties en inzichten vast in je verslag; voer geen (telefoon) gesprekken tussen de schaduw ervaring en het vastleggen van je gedachten en indrukken; gebruik, indien mogelijk, een gestructureerd "debriefingproces" zoals hieronder.

- 1. Wat zijn de 2-3 hoofd observaties van vandaag?**
- 2. Wat is de betekenis hiervan voor je eigen werk?**
- 3. Wat zijn de 2-3 belangrijkste leiderschaps uitdagingen die de geschaduwde tegenkwam vandaag?**
- 4. Wat was een interventie die de geschaduwde gebruikte om de koers te veranderen?**
- 5. Denk na over de interventies die niet werkten**
- 6. Waren er momenten waarop ik me niet prettig voelde bij hoe dingen gingen? Waarom?**
- 7. Waren er momenten dat ik me geïnspireerd voelde vandaag? Waarom?**
- 8. Welke andere dingen vielen je op bij jezelf?**
- 9. Andere observaties of weggevertjes**

Stap 6: Stuur een bedankbrief: sluit de feedback cyclus met een korte e-mail of voicemail aan de geschaduwde om hem/haar te bedanken (binnen 24 uur). Je kunt dit ook gebruiken om iets te zeggen over het belangrijkste inzicht dat je gekregen hebt tijdens de dag of het afsluitend gesprek.

Principes: wat maakt deze werkwijze succesvol

Schaduwten werkt het best wanneer deelnemers een persoon kiezen die ze niet kennen en een werkgebied dat onbekend is of "aan de andere kant van het bedrijfsuniversum".

Schaduwten is niet een gesprek met of bezoek aan een oud maatje. Het loopt niet volgens een gestructureerd programma

Vaststellen van je doel, neem 10-20 minuten om:

- Te focussen op het doel van de schaduw: wat wil je leren
- Stel je het beste resultaat van de dag voor voor jou en de geschaduwde
- Denk aan de toekomst die je wilt creëren en hoe dit schaduwen een kleine stap in deze richting kan zijn

Schort je oordeelsvorming op.

- Om de zaken met frisse ogen te bekijken. Observeer, observeer, observeer. Probeer de zaak te bekijken als een videocamera, als een eerste dag op het werk, als een onderzoeker. Je bent nog nooit bij vergaderingen van dit bedrijf geweest. Je ziet deze persoon proberen zaken voor elkaar te krijgen. Op dit punt is nog niet belangrijk of en in hoeverre zijn werkomgeving, vergaderingen of collega's gelijk zijn of verschillen van de jouwe. Dat kun je later vaststellen. Je bent hier om te observeren en op te gaan in hoe de dag zich ontwikkelt.
- Behoud je onwetendheid: als de dag vordert, let op en vertrouw de vragen en observaties die bij je opkomen, leg de vragen en observaties vast in je verslag
- Wees empatisch met de persoon die je schaduwde en zijn/haar omgeving: probeer te observeren vanuit het perspectief van de ander. Voel mee met de persoon en zijn/haar taak en waardeer zijn/haar benadering en manier van handelen

Resultaat:

Uitkomst

- Het vaststellen van de grenzen en mogelijkheden van leiderschap
- Een uitgebreid persoonlijk netwerk
- Nieuwe ideeën voor je eigen leiderschapspraktijk
- Beter zicht op je eigen leiderschapsprofiel

Bronvermelding: wanneer je een variant hebt op een bestaand instrument

Presencing Institute: zie www.presencing.com