



24

Matthijs Vermoolen

Visie maakt het verschil tussen reactieve en proactieve leiders

Er wordt heel wat afgeschreven over leiderschap. Vaak gebeurt dit door twee stijlen tegen elkaar uit te zetten - zoals manager versus coach - waarbij de ene stijl als achterhaald wordt geportretteerd. En de andere als het ideale alternatief, dat alle problemen oplost. Deze simplificatie zorgt er al jaren voor, dat leiders zich niet bewust zijn van de echte complexiteit van hun vak. En voorkomt dat Management Developers ze kunnen helpen hun leiderschapscapaciteiten te herkennen. In dit artikel een overzicht van de verschillende leiderschapsstijlen en de (on)mogelijkheden deze te ontwikkelen.



Drs. Ing. M.H.J. Vermoolen [matthijs.vermoolen@vitalent.nl] is managing consultant bij Vitalent. Hij helpt organisaties om zich, gebalanceerd en met minimale groeicrises, te ontwikkelen. Het benutten en ontwikkelen van managementpotentieel speelt hierbij een centrale rol. Hij is auteur van het boek Vat op Vitaliteit en diverse artikelen over leiderschap en organisatieontwikkeling.

Vier leiderschapsstijlen?

Leiders zijn in staat medewerkers gewenst gedrag te laten vertonen. Ze hebben hiervoor verschillende mogelijkheden tot hun beschikking. De meest effectieve hiervan zijn gefundeerd op het aanspreken van medewerkers op hun fundamentele behoeften en bijbehorende emoties. Mensen zullen het gemakkelijkst leiding willen ontvangen van leiders die ze aanspreken op de emoties waar ze op dat moment behoefte aan hebben.¹

Er zijn vier stijlen, die medewerkers geheel verschillende, maar fundamentele menselijke gevoelens² laten ervaren:

1. **Ondernemende stijl:** een ondernemende leider inspireert medewerkers door de ideeën en creatieve oplossingen die hij zelf heeft of bij anderen losmaakt. Denken in termen van kansen en mogelijkheden levert gevoelens van plezier op.
2. **Coachende stijl:** een coachende leider luistert goed, nodigt medewerkers uit na te denken over hun drijfveren en gedrag en laat ze het belang zien van hun bijdrage aan de organisatie. Een coachende leider motiveert medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. Dit levert medewerkers het gevoel op dat ze een gewaardeerd onderdeel van de groep vormen.
3. **Managende stijl:** een managende leider geeft duidelijke kaders en doelstellingen. Hij maakt duidelijk wat er van medewerkers wordt verwacht en waar ze op worden beoordeeld en voorziet daarmee in de behoefte aan zekerheid. Hij reduceert stress en biedt medewerkers het gevoel hun werk onder controle te hebben.
4. **Beïnvloedingsgerichte stijl:** een op beïnvloeding gerichte leider laat medewerkers zien hoe belangrijk de rol is van de organisatie waarvan zij deel uitmaken. Door de status van de leider, straalt de organisatie autoriteit en macht uit. Medewerkers voelen zich trots, dat ze onder deze leider mogen werken.

>>

¹ Het alternatief - leiding afdwingen - levert negatieve gevoelens en weerstand op. Mensen komen gemakkelijker in beweging wanneer ze iets zelf willen, dan wanneer ze iets van een ander moeten.

² Een emotie is altijd onbewust. Zodra mensen zich bewust worden van emoties, noemt men dit gevoelens.

Alle stijlen zijn even belangrijk

Al deze stijlen zijn volwaardige leiderschapsstijlen. Samen vormen ze de ‘basiskleuren’ waarmee de leider zijn pallet vult en aan het schilderen gaat. Het is aan de leider om deze te mengen tot een combinatie die functioneert. De manier waarop leiders dit doen, verschilt. Sommige leiders hanteren een enkele stijl. Zo’n één-dimensionele benadering werkt, zolang medewerkers vooral bevredigd willen worden in de aan dat leiderschapstype verbonden emotie. Een ondernemende stijl werkt bijvoorbeeld alleen als een medewerker behoefte heeft aan meer plezier in zijn werk. Heeft deze echter al voldoende plezier, dan heeft de stijl op dat moment geen meerwaarde en zal deze de medewerker niet aanspreken. En zo geldt ook dat een coachende stijl vooral werkt als mensen meer waardering nodig hebben, een managende stijl als een gebrek aan overzicht wordt ervaren en een beïnvloedingsgerichte stijl als medewerkers een gevoel van trots denken te gaan ervaren door zich bij een invloedrijke leider aan te sluiten. Is de behoefte er echter niet, dan ontstaat er geen click tussen leider en medewerker en heeft de stijl geen impact.

Situationeel leiderschap

Leiderschap is effectief als de gehanteerde stijl aansluit bij de leiderschapsbehoefte van medewerkers. Dit is niet vanzelfsprekend, want deze behoefte wisselt continu. In tijden van crisis hechten medewerkers bijvoorbeeld meer belang aan zekerheid. En in tijden van relatieve zekerheid weer meer aan nieuwe kansen. Maar ook op korte termijn varieert de behoefte. Het ene moment zit je met een schijnbaar onoplosbaar probleem en heb je inspiratie nodig, en even later wil je vooral gewaardeerd worden omdat het je is gelukt het probleem op te lossen en wil je dat graag even aangestipt zien richting je collega’s. Leiders die hierop inspelen – situationele leiders – passen hun stijl aan op de behoefte van het moment. Leiders zullen beter functioneren naarmate zij de stijlen beter beheersen en in staat is deze aan te passen aan de behoefte. Dit vereist een goede waarnemingsvermogen en het vermogen van stijl te kunnen wisselen.

Leren leidinggeven

Of leiders alle stijlen beheersen, wordt bepaald door een combinatie van *nature* (aangeboren mogelijkheden) en *nurture* (aangeleerde mogelijkheden). Uit onderzoek blijkt dat de meeste

mensen een voorkeur hebben voor twee of drie denkstijlen en het daaruit voortvloeiende gedrag. Dit impliceert dat de meeste mensen aanleg voor de stijlen niet gelijkmatig met hun geboorte mee krijgen. De stijlen zijn misschien wel allemaal in potentie aanwezig, maar niet even sterk. En bovendien hebben de aanstaande leiders al vroeg een persoonlijke voorkeur. De mate waarin de verschillende stijlen daadwerkelijk tot ontwikkeling worden gebracht, is sterk afhankelijk van de kennis, kunde en ervaring die thuis, op school en tijdens het werk met de verschillende stijlen wordt opgedaan (*nurture*). Dat wat in aanleg niet aanwezig is, zal zich niet kunnen ontwikkelen. Maar ook als de aanleg er wel is, zal deze zich alleen ontwikkelen door voldoende kennis, kunde en vaardigheid op te doen. En daarbij gaat het niet alleen om kunnen, maar vooral ook om willen. Het is de vraag in hoeverre aanstaande leiders er voor open staan iets te leren over stijlen die wat minder hun voorkeur hebben.

Elke leiderschapsstijl heeft een eigen toolbox

Als de vraag er is, zal het aan het aanbod niet liggen. Er bestaan allerlei technieken die leiders kunnen gebruiken om hun vaardigheden in een bepaalde stijl te ontwikkelen.

De volgende soorten technieken kunnen worden onderscheiden:

1. **Creativiteit bevorderende technieken:** de leider maakt zich technieken eigen om creatief waar te nemen, mogelijkheden te exploreren, en kansen concreet maken. Enkele voorbeelden van dit soort technieken zijn brainstormen, creatief associëren en mindmappen.
2. **Motivatie bevorderende technieken:** de leider experimenteert met technieken om mensen te motiveren. Hij leert hoe hij medewerkers zichzelf bewust kan laten worden van hun interne motivatie, gedrag en de rol in de groep. Hij leert bijvoorbeeld managementkaartspelen te modereren, socratische gesprekken te voeren en brown paper sessies te faciliteren.
3. **Structurerende technieken:** de leider leert de rationele en analytische gereedschappen kennen waarmee hij werkwijzen verduidelijkt en targets meetbaar maakt. Hij leert onder anderen processen analyseren en modelleren en managementinformatiesystemen ontwikkelen.

Visie maakt het verschil tussen reactieve en proactieve leiders

4. **Technieken voor effectief beïnvloeden:** de leider leert hoe hij anderen kan overtuigen en wordt bewust gemaakt van het arsenaal van methoden die hij daarvoor tot zijn beschikking heeft. Denk bijvoorbeeld aan presentatietechnieken, oefeningen in redeneerkunst en netwerkspellen.

Door te leren en te oefenen, kan het potentieel van de leider worden ontwikkeld. Maar ondanks alle vaardigheden, blijven situationele leiders – ook al spelen ze nog zo goed in op de situatie van het moment – reactieve leiders. De situatie bepaalt wat er gebeurt; niet de leider.

Visie: het verschil tussen reactief en proactief leiderschap

Dit kan veranderen als de leider een visie ontwikkelt op de toekomst van de vier ontwikkelgebieden: ondernemerschap, personeelsontwikkeling, structuur en omgevingsbeïnvloeding. Door een visie op de toekomst te ontwikkelen en deze aanspreekbaar te maken voor anderen, wordt bij leiders en medewerkers een verwachting geschapen van deze toekomst. Wat onderscheidt onze organisatie van die van anderen? Wat willen we samen bereiken en wat moeten we daarvoor doen? Hoe geven we vorm aan ons ondernemerschap en halen we het beste uit onze mensen? Welke structuren hebben we daarvoor nodig?

En welk imago en welke invloed willen we hebben in onze omgeving? Welke concrete doelstellingen koppelen we daaraan en vooral: welke rollen zouden de leiders en medewerkers moeten spelen en wat verwachten we op basis daarvan van hen? Mensen die een gezamenlijk toekomstbeeld hebben en hun rol hierin kennen, zullen hier naar toe gaan werken. De gedeelde toekomstvisie brengt mensen op een convergerende wijze in beweging en maakt het zodoende mogelijk proactief vorm te geven aan de toekomst.

Sturen wordt bijsturen

Dit heeft een prettig bijeffect: de leider hoeft veel minder in te spelen op de situatie van het moment, omdat medewerkers zelf al vaak de gewenste richting kiezen. Daar waar situationele leiders continu moeten sturen, hoeven visionaire leiders alleen af en toe bij te sturen. In het ideale geval ontstaat een situatie waarin medewerkers een volledig gedeeld beeld ontwikkelen van de toekomst. Er is dan geen (bij)sturing door leiders meer nodig: medewerkers sturen dan zichzelf. Paul de Blot, hoogleraar bedrijfsspiritualiteit aan de universiteit Nijmegen, noemt dit holografisch leiderschap: ieder element van de organisatie weerspiegelt het geheel. Gelukkig voor de Management Developer, is deze situatie echter heel zeldzaam en zijn er voorlopig nog heel wat managers – en andere typen leiders - te ontwikkelen. | [Md](#)

