

Manager versus leider 2.0, een longread

Leiderschap

Het wemelt in boeken, artikelen en internet posts van de rijtjes waarin managers worden afgezet tegen leiders. Managers worden hierin veelal neergezet als blauwe controlfreaks die het regelwerk doen en leiders zijn de grote roergangers die een organisatie de juiste kant op leiden.



De meeste auteurs zijn het er wel over eens dat managers nuttig zijn en we niet zonder kunnen, maar leiders vormen toch duidelijk een andere klasse. En – zo lijkt de tendens – we zouden best wat meer echte leiders kunnen gebruiken.

Manager

- Doet de dingen goed
- Heeft focus op het heden
- Benoemt logische stappen
- Denkt in termen van planning en control
- Beperkt risico's
- Ratio gaat boven emotie

Leider

- Doet de goede dingen
- Concentreert zich op de toekomst
- Denkt vanuit het geheel
- Houdt van verandering
- Neemt risico's
- Ratio en emotie gaan hand in hand

Blijkbaar spreken de rijtjes aan, want ze worden frequent herhaald. Maar om echt iets zinvols over **leiderschap** te kunnen zeggen, is toch echt wat meer ordening en diepgang nodig.

Managers neerzetten als een min of meer noodzakelijk kwaad en leiders daar eendimensionaal tegen afzetten als te admireren personen die de wereld in beweging zetten doet het fenomeen leiderschap ernstig tekort.

Einstein zei het treffend: je moet de dingen zo eenvoudig mogelijk maken, maar niet eenvoudiger. Om te beginnen bestaan er meer **leiderschapsvormen** dan de rijtjes doen vermoeden. Waar is bijvoorbeeld de creatieve leider die kansen herkent en pakt? Of de mensen-mens die anderen op sleeptouw neemt? Ik kom ze elke dag tegen, maar ze staan er niet bij. Om recht te doen aan de

complexiteit ontkomen we niet aan enkele aanvullende rijtjes. Bovendien: hoe vergelijkbaar bovenstaande opsommingen op het eerste gezicht ook lijken te zijn, ze hebben betrekking op twee totaal verschillende dimensies. Er worden niet eens appels met peren vergeleken – dat is tenminste nog allebei fruit -, maar appels met appeltaart of zelfs met de maker ervan. Er wordt als het ware een grondstof afgezet tegen een samengesteld eindproduct of de bakker.

Wat is leiderschap?



Om met Ollie B Bommel te spreken: we zoeken naar een eenvoudige doch voedzame maaltijd. Enerzijds moeten alle noodzakelijke elementen van leiderschap er in zitten (de voedingsstoffen), maar anderzijds moet het wel zo eenvoudig mogelijk blijven (het recept) en moet het resultaat bij voorkeur zowel voedzaam als licht te verteren zijn. Om zo'n passende indeling te vinden, moeten we terug naar de basis: wat is leiderschap eigenlijk echt?

Een leider zet anderen in beweging

Er zijn veel definities, maar deze komen allemaal ongeveer op het volgende neer:

Leiderschap is een proces waarbij een leider een aantal anderen – de volgers – in beweging weet te zetten in dezelfde richting^[1]

Het gaat er dus om, mensen een bepaald gedrag te laten vertonen. Hierbij spelen – zo blijkt – persoonlijkheid en emoties een belangrijke rol. De kernvraag die gesteld moet worden om leiderschap te begrijpen is dan ook: welke emoties spelen een rol bij welk fundamenteel gedrag en hoe kun je deze beïnvloeden?

De basiselementen die nodig zijn om dit adequaat te definiëren, zijn in de psychologie, gedrags-, en organisatiewetenschappen goed onderzocht. Er is een veelheid aan theorie en modellen ontwikkeld over gedrag en persoonlijkheid – al dan niet in organisaties – en die lijken een gemeenschappelijke rode draad te hebben. Lees het werk van bijvoorbeeld Carl Gustav Jung, Ned Herrmann, Robert Quinn en er maar eens op na of bekijk de opbouw van de Myers-Briggs Type Indicator (persoonlijkheid), Herrmann Brain Dominance Instrument (gedragsvoorkeuren) en het concurrerende waardenmodel ([waardecreatie](#) in organisaties).

Het leiderschapsspectrum

In de verschillende theorieën en methoden zijn vier leiderschaps-archetypen te herkennen, die samen het gehele leiderschapsspectrum afdekken. Ik heb deze archetypische leiders ondernemer, coach, manager en onderhandelaar genoemd, maar je zou er ook andere labels op kunnen plakken.

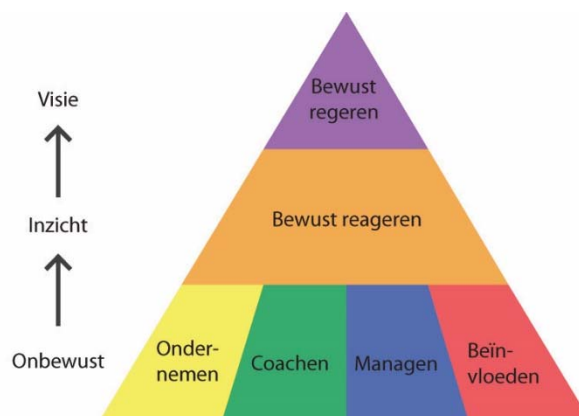
Elk leiderstype heeft een eigen belevingswereld en spreekt mensen aan op basis van specifieke basisbehoeften en –emoties. Wat van belang is, is dat er vier fundamentele denk- en gedragsstijlen aan de leiderschapstypen ten grondslag liggen, die zelfs in ons eigen hoofd goeddeels een eigen leven leiden en die te herkennen zijn in de intrinsieke motivatie, **emoties** en gedrag van leiders en hun volgers:

Leiderstype	Ondernemer	Coach	Manager	Onderhandelaar
Brengt mensen op gang door	Inspiratie	Motivatie	Duidelijkheid	Beïnvloeding
Interne drive	De wereld is een speeltuin. Er is heel veel interessante en bruikbare informatie en er zijn oneindig veel combinaties mogelijk. Creativiteit is leuk!	Mensen zijn de bron van alles. Medewerkers hebben in potentie alles al in zich, maar het moet er nog uitgehaald worden. Hoe meer je geeft, hoe meer je terugkrijgt!	Mensen hebben behoefte aan duidelijkheid. Zonder structuur, duidelijke doelstellingen en beheersing komen initiatieven niet van de grond. Zien dat een organisatie lekker loopt is een beloning op zich!	Het gaat niet om het spel, maar om de knikkers. De ultieme beloning is sociale status: succes, waardering, respect en macht. Het gaat erom je te onderscheiden op een manier die opvalt. Invloed hebben geeft een kick!
Activiteiten	Een ondernemer genereert kansen en creatieve oplossingen voor problemen. Hierbij gebruikt hij zijn eigen creativiteit en die van anderen door samen te brainstormen en op andere wijze (on)mogelijkheden te exploreren.	Een coach motiveert en zoekt naar mogelijkheden om het beste uit individuen en groepen te halen. Hij onderhoudt persoonlijk contact, stelt vragen, faciliteert ontmoetingen en afstemming en benadrukt samenwerking en gezamenlijkheid.	De manager schept duidelijkheid met geplande stappen, doelstellingen en structuren. Hij plant, faciliteert de optimale uitvoering, meet resultaten en stuurt waar nodig op tijd bij. Hij managet actief risico's om waar mogelijk problemen te voorkomen.	De onderhandelaar zet anderen in om zijn doelen te bereiken. Hij netwerkt, sluit samenwerkingsverbanden en verbindt mensen die elkaar iets te bieden hebben. Tegenstanders worden waar mogelijk buitenspel gezet of 'kleiner' gemaakt.
Waarde-toevoeging	Openheid voor verandering en creativiteit zorgen voor steeds nieuwe ideeën en doorbraken. Eventuele brandjes worden bovendien snel geblust.	Medewerkers gebruiken hun capaciteiten optimaal en ontwikkelen deze in een passende sociale setting. Menselijk potentieel komt tot bloei.	Mensen werken efficiënt en effectief. Tijd wordt optimaal benut en er is voldoende tijd voor evaluatie en verbetering. Medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt.	De invloed en het imago van de leider dragen bij aan die van de organisatie. Dit maakt het gemakkelijker om extern zaken voor elkaar te krijgen. Medewerkers zijn trots op hun organisatie.
Persoonlijkheidskenmerk	Ontvankelijk	Harmonieus	Behoudend	Agressief
Basisemoties	Plezier en teleurstelling	Verbondenheid en verdriet	Controle en angst	Trots en woede
Basisbehoefte	Lol in het leven	Sociaal contact	Rust en zekerheid	Waardering

Waar is die echte leider gebleven?

Het rijtje uit de introductie blijft voor wat betreft het manager-type aardig overeind en er komen bovendien drie andere leiderschapsstijlen bij. Daarmee blijkt in de praktijk het volledige leiderschapsspectrum te worden afgedekt. Maar waar is die 'leider' uit het introductie-rijtje gebleven? Is dit dan geen leider? Het antwoord hierop is dat deze zich in een geheel andere dimensie bevindt. Die leider is namelijk – om de vergelijking met koken door te trekken – geen ingrediënt, maar een kok.

De dimensie die moet worden toegevoegd om leiderschap echt te gaan begrijpen is 'bewustzijn'. Er zijn verschillende bewustzijnsniveaus te onderscheiden, waarbij de leider in ontwikkeling steeds meer zicht krijgt op zijn potentie en zijn leiderschapsvaardigheden hierdoor anders gaat gebruiken. Hij begint als het ware met losse ingrediënten en ontwikkelt zich al doende – in het beste geval – tot een top-chef. De leider ontwikkelt zich van onbewust, via zelfbewust naar volledig bewust. Dat gaat ongeveer zo:



Vitalent leiderschapsmodel

Welk leiderstype bent u (niet)?

Een onbewuste leider geeft leiding zoals hij 'is'. Dit is gelukkig meestal al 'meerkleurig'. Er zijn maar weinig mensen die alleen ondernemer, coach, manager of onderhandelaar zijn. We beginnen meestal al met een palet, waarbij de meeste mensen – zo blijkt uit onderzoek – van nature al meerdere kleuren tot hun beschikking hebben. Ruim 90% van de mensen heeft twee of drie dominanties en zouden zich dus al in aanleg tot meerdere stijlen aangetrokken moeten voelen. Slecht een kleine groep – zo'n 3 procent – voelt zich van nature meteen al thuis bij alle stijlen tegelijk. Wilt u weten wat voor soort leider u van nature bent, dan is het daarom waarschijnlijk zinvoller te evalueren bij welke stijl u zich *niet* thuis voelt dan te bedenken welke soort leider u 'bent'.

Leiderschapsontwikkeling start vanuit de onbewuste interne drives en leiders vinden daarmee de eerste aansluiting op hun volgers. De minder ontwikkelde stijlen vormen misschien een beperking, maar beginnende leiders zijn zich daar in veel gevallen doodeenvoudig niet van bewust. Zolang hun aanpak voldoet, is het heel goed mogelijk dat ze helemaal niet openstaan voor andere stijlen en hier vaak zelfs allergisch voor zijn. Zo zal een coachtype vaak een natuurlijke aversie hebben tegen onderhandelaars, die mensen 'gebruiken' om hun positie te verbeteren en zijn ondernemers veelal allergisch voor het op beheersing gerichte manager-type.

Van onbewust naar situationeel leiderschap

Toch ontdekken na verloop van tijd veel leidinggevendenden dat ook andere stijlen dan de eigen voorkeursstijlen hun eigen waarde en toepassingsgebied hebben. Dit besef kan op allerlei manieren ontstaan: bijvoorbeeld door te praten met andere leiders, hun gedrag te observeren, te ervaren dat de eigen aanpakken in de praktijk in bepaalde situaties of bij bepaalde medewerkers niet werken (en die van anderen wel). En leiders die het niet vanuit de praktijk ontdekken wordt de theorie wel aangedragen: het barst van de presentaties, posts, artikelen, boeken, cursussen en **Management Development** programma over het onderwerp.

Zodra het besef doordringt dat er meer is dan de 'eigen' stijlen, ontstaat ruimte voor ontwikkeling. De leider herkent de andere stijlen en wordt zich langzaam bewust van de waarde en het toepassingsgebied ervan. Hij of zij wordt bewust bekwaam op de sterke punten en bewust onbekwaam op de ontwikkelpunten. Dit kan er toe leiden dat een leider zich die nieuw ontdekte stijlen probeert eigen te maken, maar ook dat deze anderen gaat inschakelen om zijn zwakkere punten in te vullen of – dat kan ook – er voor kiest helemaal niets te doen met de nieuwe inzichten. Maar dat is dan in ieder geval een bewuste keuze.

Zelfbewuste leiders zijn beter in staat in te spelen op situaties, door bewust een combinatie van stijlen te kiezen die hierop aansluit of de situatie bewust te mijden. Dit heet situationeel leiderschap. Een situationele leider is als een kameleon die zich naadloos vormt naar de behoefte. Hij kookt op aanvraag het juiste recept.

Van reageren naar regeren



Leiders spelen met ingrediënten

Topkoks koken echter zelden volgens vaste recepten en als dat al zo is, verbeteren en vernieuwen ze deze frequent. Ze spelen met recepturen, weten welke combinaties werken en wat lekker is. Ze voegen ingrediënten toe aan bestaande recepten en creëren op basis van hun eigen inzichten geheel nieuwe gerechten. En daarbij besteden ze aandacht aan alle elementen tegelijk: hun creatie, hun personeel, de uitwerking van het recept en de uitstraling.

Het gaat niet alleen om het eten, maar om de volledige ervaring.

Het is het verschil tussen de thuiskok die voor zijn vrienden een recept perfect nabootst en de topkok die zijn gasten in extase brengt met zijn vernieuwende creaties en perfecte service, timing en uitstraling. Of denk aan het verschil tussen de huisschilder die zijn kleuren perfect mengt in de juiste RAL kleur en een Rembrandt of van Gogh die licht schilderden, misschien zelfs wel zonder dat ze zich bewust waren van de individuele kleuren.

Grote kunstenaars hebben een hoger bewustzijnsniveau dan goede ambachtslieden.

Vakmanschap is GEEN meesterschap! En dat geldt ook voor leiderschap. Zodra leiders zich beginnen te bekwaamen in situationeel leiderschap, kunnen ze het volgende 'level' gaan ontdekken: dat van **visionair leiderschap**.

Visionaire leiders zijn zich niet alleen bewust van zichzelf en kiezen de mogelijkheden om op situaties in te spelen bewust, maar geven bewust vorm aan de toekomst. Ze reageren niet meer alleen op situaties, maar geven deze vanuit hun integrale visie proactief vorm: ze regeren. Ze brengen zichzelf en hun volgers in beweging op basis van veel meer dan SMART gedefinieerde targets. De visionaire leider creëert een gezamenlijk toekomstbeeld dat aanspreekt en waarin volgers zich – op hun eigen manier – in herkennen en aan willen bijdragen. Hieruit ontstaat echte 'beweging' die moeilijk te stoppen is. De leider is bewust bekwaam geworden.

Er is meer tussen hemel en aarde

Het toegenomen bewustzijn van de leider van zijn mogelijkheden, gaat hierbij veelal hand in hand met het besef dat er meer is tussen hemel en aarde. Er bestaan hogere doelen dan zakelijk succes. Geld verdienen blijft nuttig en nodig, maar het is geen doel op zich meer. Het gaat dan over zingeving, echte waardecreatie en **duurzaamheid**.

Er is balans nodig met de leefomgeving en onze kinderen en kleinkinderen moeten straks ook nog een goed leven kunnen leiden. En duurzaamheid gaat daarbij niet alleen over het milieu, maar over het creëren van houdbare ecologische, economische, politieke en culturele processen en systemen. **Systemen** die zichzelf – en ons – langdurig in stand houden.

De eigen prestatie en het bereiken van persoonlijke en organisatiedoelen worden ondergeschikt: het gaat er om mensen mee te nemen naar een gezamenlijke toekomst die je samen creëert.



Met name in het omgevingsbewustzijn ligt heel veel verscholen. Dit doet aanspraak op een dieper bewustzijn, dat niet meer alleen naar binnen – eigen team, afdeling, organisatie – is gericht, maar uitgaat van gezamenlijke waardecreatie: **co-creatie**. In organisatietermen vervagen de grenzen tussen binnen en buiten de organisatie.

Leiderschap gaat om co-creatie en waarde toevoegen

Het gaat om creatie in een context, waarbij het geheel van de “organisatie en zijn omgeving” (waarbij het universum ook mee doet) om leiderschap vraagt.

Bewustzijn leidt tot verantwoordelijkheid

Het besef dat je invloed hebt op de toekomst leidt bij uitgebalanceerde mensen automatisch tot verantwoordelijkheidsgevoel voor die toekomst. Dit is een logisch gevolg van het denken in toekomstbeelden en nadenken over scenario's. Als je zelf de regie voert aan geeft, ben je per slot van rekening ook aanspreekbaar op het resultaat.

Dit verantwoordelijkheidsgevoel uit zich op allerlei terreinen. Niet voor niets zijn veel echte leiders naast hun werk actief in belangenverenigingen, hun sportclub, geven les, zitten in denktanks of dragen op andere wijze bij aan een betere maatschappij; niet omdat ze zich hiermee willen onderscheiden, maar gewoon omdat ze zich er intrinsiek toe geroepen voelen. Dit soort leiders is onbewust bekwaam. En van dat soort echte leiders kunnen we er inderdaad nog wel een paar meer gebruiken...

Managers zijn echte leiders, net als de ondernemers, coaches en beïnvloeders van deze wereld. Maar deze zijn er in allerlei combinaties en gradaties. Door bewustzijn toe te voegen als extra leiderschapsdimensie ontstaat een model dat meer recht doet aan de complexiteit van leiderschap dan simplistische manager-leider rijtjes.

Door op fundamentele psychologische indelingen gebaseerde archetypen te combineren met bewustzijnsniveaus ontstaat een model dat nog steeds relatief simpel is, maar complex genoeg om

alle leiderschapsvarianten te omvatten. Een model bovendien dat uitnodigt tot verdere studie, discussie en bewustwording. De ingrediënten en recepten zijn er. Koken blijft een kunst ...

[1] Veel definities van leiderschap spreken over een gezamenlijk doel. Dit is echter lang niet altijd het geval. Soms is er helemaal geen doel en volgt men de leider zuiver op basis van gepercipieerde leiderschapskwaliteiten of charisma, dan wel uit onvrede met de bestaande situatie. Veelal wordt een leider ook gevolgd door mensen die verschillende perspectieven en belangen hebben bij het volgen van de leider. De volgers volgen de leider dan wel doelgericht, maar de doelen zijn niet gemeenschappelijk: alignment van doelen.

Door Matthijs Vermoolen, adviseur over strategievorming, leiderschap en organisatieontwikkeling en eigenaar Vitalent.

Het artikel is gebaseerd op de indeling die ten grondslag ligt aan het Vitalent groeimodel.