

# Verbindend leiderschap

Vroeger was situationeel leiderschap in de mode. Nu heeft iedereen de mond vol van coachend leiderschap. Zit daar een logica achter, en zo ja welke dan?

**Tekst** Willem Warneboij | **Illustratie** Aaf Goudappel

Is situationeel leidinggeven overbodig geworden of ouderwets? Is coachend leidinggeven wel altijd mogelijk of geïndiceerd? Zijn er nog andere mogelijkheden? Zijn succes of mislukking te voorspellen? Wat is de verbinding van leiderschap met het innoverend vermogen van een onderneming? Om die vragen te beantwoorden, schets ik eerst vier manieren van leidinggeven. Vervolgens beschrijf ik vier ontwikkelingsstadia van organisaties. Daarna maak ik de koppeling en ga ik in op de achterliggende logica. Ik besluit met een paar voorspellingen over slagen en falen van leiderschapsmodellen.

### Manieren van leidinggeven

**Ad hoc leiderschap** - Leidinggevend met deze stijl werken zonder duidelijk doel, zonder heldere keuzes. Ze doen in feite maar wat. Soms kan hun stijl als "bestraffend" worden gekwalificeerd. In een algemeen defensief gekleurd klimaat en onder hoge druk gezet door het hogere management, proberen ze door sancties de boel in het gareel te houden. Nogal eens vinden ze dat de sanctiemogelijkheden (te) gering zijn. Dan stappen ze over op *laat-maar-lopen*. Dat doorbreken ze dan weer op onverwachte momenten, als ze de indruk krijgen dat de boel uit de hand loopt. De nadruk ligt op het sturen via taakopdrachten en het ad hoc bestrijden van moeilijkheden in de taakuitvoering. Psychologische elementen als motivatie, omgang met elkaar en onzekerheden over het eigen functioneren van de medewerkers laten ze onbesproken.

**Situationeel leiderschap** - Degenen die situationeel leidinggeven, straffen ook wel eens, maar alleen als er sprake is van aantoonbare nalatigheid of onverschilligheid. Hun stijl van leidinggeven wordt veel meer gekenmerkt door belonen en door problemen oplossen. De afspraken over de te leveren prestaties zijn voor alle betrokkenen duidelijk en zijn in redelijkheid gemaakt. Als er iets misloopt, als er een overschrijding in tijd of geld optreedt, dan vinden de leidinggevendenden het logisch om te analyseren waardoor het loopt zoals het loopt, wat er aan gedaan moet worden, en welke les men hieruit kan trekken voor een volgende keer. Goed werk wordt beloond. Materieel, maar vooral immaterieel. Er is tevens een overtuiging gegroeid, dat het logisch is om iedereen aan te spreken op de gemeenschappelijke en persoonlijke verantwoordelijkheid. Situationeel leiderschap gaat uit van de *taakvolwassenheid* van de medewerker. Hierop wordt de stijl van leidinggeven aangepast. De vier benoemde stijlen zijn instrueren, overtuigen, ondersteunen en delegeren. Daarmee richt situationeel leiderschap zich op de korte termijn en primair op de taakuitvoering.

**Coachend leiderschap** - De coachende leider richt zich primair op de ontwikkeling van de persoon. Daarmee is de scope breder en wordt een langetermijn perspectief aan het leidinggeven toegevoegd. Op welke wijze worden de kwaliteiten van de medewerker het beste ingezet? Welke competenties moeten verder worden ontwikkeld? Dit zijn voorbeelden van vragen die een belangrijke rol spelen. De medewerkers wordt gevraagd om zelf een weg en een carrièreperspectief uit te stippelen.

De leidinggevende nodigt uit om verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen ontwikkeling en de eigen toekomst. Over de uitkomsten en de wederzijdse verplichtingen worden contracten gesloten.

Technieken van coachen richten zich op de hele persoon en niet alleen of voornamelijk op het kennis- en vaardigheidsniveau. Ook waarden, overtuigingen, gevoelens en zelfbeelden worden betrokken in het coachingsproces. Coachend leidinggeven behelst het initiëren en stimuleren van het maken van persoonlijke plannen en het begeleiden van de medewerkers door de juiste vragen te stellen en die door hen zelf te laten beantwoorden.

**Verbindend leiderschap** - De kern van deze stijl van leidinggeven bestaat uit de mogelijkheid om verbindingen aan te gaan: met de eigen persoon, om de eigen persoon te verbinden met de overige medewerkers en door te bevorderen dat de medewerkers met elkaar wezenlijke verbindingen aangaan. Dat betekent dat wat de mensen bezielt ter tafel komt en een relevante rol speelt. De wens om vanuit die attitude met elkaar om te gaan en elkaar te honoreren, maakt dat regels minder nodig worden. Normen en waarden die de eenheid en creativiteit bevorderen, nemen de rol van regelgeving over. De kern van verbindend leiderschap is het bevorderen van het zelfsturend vermogen van de medewerkers. De kunst van het vragen stellen heeft daarin een prominente plaats. Coachend leidinggeven bestaat uit vragen stellen die door de medewerker beantwoord worden. Verbindend leiderschap helpt medewerkers de belangrijke vragen zelf te stellen en te beantwoorden en daarmee echt zelfsturend te worden. Belangrijke vragen zijn gerelateerd aan de volgende drie gebieden: bereikbaar maken van impliciete kennis; werken aan een creatieve instelling; betekenis geven aan de eigen ervaringen. De toepassing van deze stijl van leidinggeven vraagt dat de leidinggevende deze weg zelf voor een belangrijk deel heeft verkend en afgelegd en een redelijk authentiek mens is geworden of gebleven.

### Ontwikkelingsstadia van organisaties

Organisaties ontwikkelen zich in de tijd, en doorlopen daarbij vier natuurlijke stadia. Het Model organisatie-ontwikkelingsniveau (MOON) beschrijft vier ontwikkelingsniveaus van organisaties op het gebied van gedrag en competenties van management en medewerkers. Onderscheiden worden de reactieve organisatie, de actieve organisatie, de proactieve organisatie en topactieve organisatie. Ieder volgend niveau omvat de kenmerken en verworvenheden van de voorgaande niveaus.

**Reactieve organisatie** - In het reactieve stadium zijn er geen gemeenschappelijke doelen. Managers sturen hun missives de organisatie in en dwingen de realisatie af. Leaders zoeken naar schuldigen voor problemen die zich voordoen en de zondebokken worden gestraft, of men laat de zaken op hun beloop, onder het mom van professionele vrijheid. Projecten zijn slecht beheersbaar. Afspraken hebben een laag betrouwbaarheidsgehalte. Medewerkers passen wel op om hun nek uit te steken. ►

Ze houden ongunstige informatie achter en zijn vooral gericht op het veiligstellen van de eigen persoon. Men sorteert informatie en voorstellen veelal op wat niet mogelijk is. Satisfactie komt vooral uit het werken aan de eigen taak.

**Actieve organisatie** - Een organisatie op dit ontwikkelingsniveau formuleert doelen in termen van concrete output. Op basis van afspraken tussen leidinggevenden en medewerkers worden realistische tijden en budgetten afgesproken. De planning wordt nu beter beheersbaar. Samenwerking in teams en onderlinge afstemming vormen een belangrijk gegeven. In de organisatie is het terugkoppelen van informatie over gedrag en andere relevante aspecten een geaccepteerd gegeven. Het management coördineert en stuurt, het leiderschap richt zich vooral op stimuleren en probleem oplossen. Men selecteert informatie en voorstellen op wat nodig is om het werk goed te kunnen doen.

**Proactieve organisatie** - Op dit niveau geeft het management richting door een inspirerende en bindende visie op de toekomst te creëren. De planning gaat meer naar de lange termijn en is gekoppeld aan de strategie en de visie. De medewerkers worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid en zelfstandig denken binnen de gegeven kaders. Het leiderschap richt zich op het coachen van de medewerkers. Tevens wordt de inhoud als sturingsmiddel steeds meer vervangen door processturing. De focus is verschoven van het eigen ego, via het team naar de organisatie en de klant.

**Topactieve organisatie** - Op dit hoogste ontwikkelingsniveau inspireert het management de medewerkers door bezielend optreden. De planning is gericht op continue ontplooiing van de mogelijkheden van de organisatie, de mensen erin en de klanten. De motivatie komt voort uit het leveren van bijdragen aan en het creëren van nieuwe producten en diensten en de innovatie van werkprocessen.

Zoals gezegd, impliceert elk volgend stadium de vorige fases. In elke organisatie zijn altijd de kiemen van de reactieve organisatie aanwezig. De verworvenheden van de actieve fase vormen het fundament voor de proactieve fase. Het is daarom zaak aan deze verworvenheden aandacht te blijven besteden. Ook de topactieve organisatie bouwt voort op wat eerder bereikt werd. De besturing omvat alle elementen uit de voorgaande fases van ontwikkeling. Ze vragen wel minder aandacht omdat ze een geïntegreerd deel van de cultuur geworden zijn.

### Stijlen en stadia

De vier stijlen van leidinggeven corresponderen naadloos met de vier ontwikkelingsstadia van organisaties.

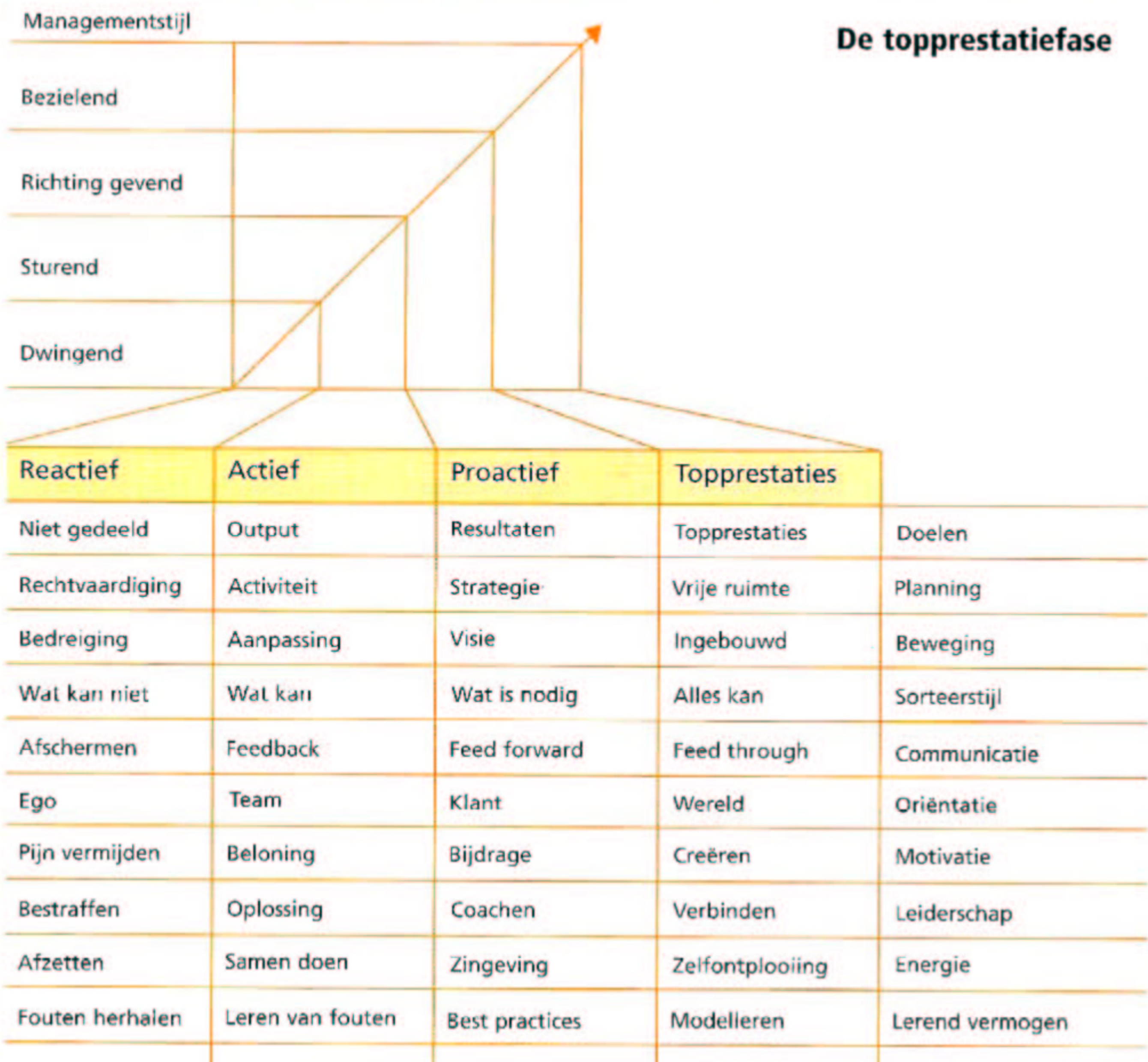
In de reactieve organisatie zijn werkprocessen slecht georganiseerd. Afspraken kunnen met goede intenties gemaakt worden, maar omdat geen inzicht bestaat in werkdruk en duur van werkzaamheden, zijn ze vaak irreëel. Dan weer hier, dan weer daar moeten brandjes worden geblust. De ad hoc leiderschapsstijl is daarmee in overeenstemming. De organisatie nodigt uit tot ad hoc optreden en ad hoc optreden maakt dat de organi-

satie blijft steken in deze fase.

In de actieve fase is de aandacht gericht op het op orde brengen en houden van de interne organisatie. Werkprocessen zijn in kaart gebracht, doelen geformuleerd en daar horen heldere taakopdrachten bij en een focus om de taakuitvoering van de werknemers naar het hoogste niveau van taakvolwassenheid te brengen: het niveau waarbij delegatie van de taakuitvoering mogelijk is en weinig bemoeienis van de leidinggevende meer vraagt.

In de proactieve fase is de interne organisatie gestroomlijnd en kan de energie naar buiten en naar de toekomst gericht worden. Wat met de klanten afgesproken wordt, kan intern op tijd en volgens de specificaties gemaakt worden. Er is tijd en energie om aan de verdere ontwikkeling van individuen en organisatie te werken. De kaders zijn door de visie duidelijk aan gegeven en alle medewerkers kunnen die kaders vertalen naar de eigen werkplek. De coachende stijl is dan adequaat.

In de topactieve fase is de aandacht en de energie gericht op innovatie. Dit vraagt creativiteit en een grote mate van beheersing van alle processen binnen de organisatie. Innovaties moe-



ten niet alleen bedacht worden, maar ook herkend en uitgevoerd in een korte *time to market* periode. Energie gaat zitten in het creatief en innoverend werken, in het delen in elkaars capaciteiten. Niet, of veel minder, in politieke spelletjes of problemen om de productie op gang te houden.

Verbindend leiderschap zorgt ervoor dat die energie vrijelijk kan stromen en optimaal benut wordt. Discipline is er door zelfdiscipline.

Twee opmerkingen hierbij. Een: elke ontwikkelingsfase is een natuurlijke. Het doorbreken ervan werkt niet. Wie coachend leidinggeven wil invoeren in een reactieve club kan geheid op een mislukking rekenen. Wie ad hoc leiding geeft in een proactieve club, kan rekenen op een hoop weerstand, een korte carrière en/of een reeks aan leiderschapstrainingen. Kies en propageer daarom de stijl die past bij de ontwikkeling van uw organisatie. Twee: elke stijl van leidinggeven omvat de vorige. Wie coachend leidinggeeft, mag de situationele taakaspecten niet uit het oog verliezen. Niet alles hoeft steeds zelf uitgevonden te worden. Met een instructie bij een nieuwe taakopdracht op een nieuw taakgebied is niets mis. Wie verbindend leidinggeven, blijft coachen en situationeel aan de taakuitvoering aandacht geven en zal af en toe ook wel eens iets ad hoc moeten

doen. Op deze manier is een organische groei waarneembaar in het leidinggeven.

#### **Innoveren en leiderschap**

Winst en continuïteit van een onderneming zullen in de toekomst steeds sterker afhankelijk worden van hun innoverend vermogen. Innoveren is een continuüm dat loopt van verbeteren naar creëren. Het is aan de ondernemingstop om die ontwikkeling te stimuleren en te sturen. Een uitgangspunt van het geschetste ontwikkelingsmodel is, dat aan de groei van de organisatie gericht aandacht besteed kan worden door het inzetten van verschillende interventies. Een van die interventies is het ontwikkelen van leiderschap langs de geschetste lijnen. Welke interventies op welk moment zinvol zijn, wordt verder beschreven in mijn boek *Corporate change, de weg naar topprestaties* (Scriptum, 2002). Behalve leiderschap worden hierin nog tien belangrijke elementen beschreven die in elke fase hun eigen ontwikkelingsvorm hebben. ■

Willem Wanrooij is principal associate van Associates for Corporate Change. Reacties redactie@managementscope.nl