

## WHITE PAPER

Dynamiek en complexiteit vragen om breed leiderschapsrepertoire

# Voldoet úw leidend vermogen aan de eisen van morgen?

Een leider is in de breedste zin van het woord iemand die mensen bij elkaar brengt en begeleidt naar een gemeenschappelijk doel. Nou kan iedereen anderen vertellen wat te doen, maar effectief leiderschap vereist veel meer dan het vermogen om taken toe te wijzen aan een groep. Laten we daarom eerst eens kijken wat leiderschap is. De definitie van de bekende Amerikaanse leiderschapsgoeroe John Maxwell spreekt ons erg aan. Het is niet alleen de simpelste, maar ook de meest treffende die we ooit hoorden. Zijn definitie voor leiderschap bestaat uit maar één woord: beïnvloeden. Veel andere definities van leiderschap zijn in de basis allemaal afgeleiden van dat ene woord. Visie, zingeving, passie, richting, motiveren, overtuigen, inspireren en verbinden... ze gaan allemaal over invloed. Als je leidt, beweeg je andere mensen een bepaalde richting op te gaan. Zo simpel is het. Althans, zo simpel was het...

Er doen zich momenteel een aantal trends voor die een grote impact hebben op leiderschap. De context van bedrijven en organisaties zal in de toekomst alleen maar onzekerder, complexer en voor meerdere uitleg vatbaar worden. Door een toenemende onzekerheid over de toekomst wordt het voor één enkele leider steeds moeilijker om een duidelijke visie op de toekomst te vormen.

### **Traditioneel leiderschap faalt**

De ontwikkelingen die zich voordoen in de huidige samenleving voltrekken zich onherroepelijk en steeds sneller. Zo ook de trends die impact hebben op leiderschap in organisaties. Om te beginnen neemt het verandertempo toe. Dat maakt dat strategie en planning al zijn achterhaald voordat ze openbaar gemaakt worden. De onvoorspelbaarheid van de toekomst wordt steeds groter. Producten en diensten die op dit moment onaantastbaar lijken, kunnen morgen worden bedreigd door slimme apps en start-ups. Daarnaast zal de complexiteit binnen organisaties alsmaar toe blijven nemen. Overall dringt in snel tempo door dat door deze ontwikkelingen strategie, businessplanning, innovatie, verandermanagement, besturing en organisatieontwerp grondig op de schop gaan.

In de jaren 1920-1970 vormde persoonlijke dominantie het centrale leiderschapsmodel, dit is in stabiele omgevingen nog steeds effectief. Maar dit model faalt zodra volgers niet meer overtuigd zijn van de effectiviteit van hun leider en dan ontstaat er onzekerheid. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer de omgeving te complex wordt voor de leider of indien hij of zij er niet in slaagt de idealen van de groep te vertegenwoordigen en te realiseren. Maar de beperking van persoonlijke dominantie ligt niet alleen in de broosheid ervan in een complexe omgeving, maar ook in de evolutie van de volgers.

### **Leiderschap zoals het bedoeld is**

De evolutionaire leiderschapstheorie verklaart leiderschap op basis van de psychologische evolutie van de mens. De theorie werd geïntroduceerd in het boek 'Selected' (2010) van dr. Mark van Vugt, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Leiderschapsmechanismen zijn geëvolueerd omdat ze de mens in staat stellen effectief om te gaan met uitdagingen die belangrijk zijn voor voortplanting en overleven. De evolutionaire leiderschapstheorie past de evolutionaire psychologie toe op leiderschap. De theorie stelt dat leiden en volgen aangeboren gedragingen zijn die zijn geëvolueerd om sociale coördinatie effectief te laten verlopen, bijvoorbeeld het trekken van gebied naar gebied, de jacht of conflicten met andere stammen. Dat de primaire taak van leiderschap ligt in het faciliteren van groepsprestaties vormt het uitgangspunt van de evolutionaire leiderschapstheorie.

Wanneer het volgen van een leider door volgers de prestaties van de groep verbetert, is het in het belang van het individu om te 'volgen'. Het individu zal zich bij het volgen afvragen of het in deze situatie toegevoegde waarde heeft, en vervolgens wie de juiste persoon is om te volgen in deze specifieke situatie. De evolutionaire leiderschapstheorie stelt dat deze overwegingen instinctief aanwezig zijn. In onze moderne tijd bepaald dit leiderschapsinstinct nog steeds de reacties op leiders.

Bij jager-verzamelaars was het normaal dat in verschillende situaties andere personen de leidersrol op zich namen. Het ene groepslid was leider in een conflictsituatie met een andere stam terwijl een ander groepslid de leiding kreeg bij de jacht en weer een ander groepslid had een leidende taak bij ceremonieën. Wanneer volgers geen duidelijke noodzaak van leiding ervaren zien we mensen negatief reageren op pogingen hen te leiden.

Iedereen verschilt in talenten, karakter en competenties. Door die unieke combinatie van eigenschappen kun je in de ene situatie als leider veel toegevoegde waarde hebben, terwijl je in de andere beter kunt volgen. Er is niet één persoon die in alle situaties een

optimale leider is. De situatie bepaald dus in hoge mate wie we volgen. Mensen verlangen alléén leiderschap wanneer leiderschap toegevoegde waarde heeft, bijvoorbeeld bij dreigend gevaar. Daarom is leiderschap afhankelijk van timing: je moet er zijn wanneer je nodig bent en je op de vlakte houden wanneer je niet nodig bent. Dring je je als leider op in situaties waarin dat niet als wenselijk wordt gezien, dan leidt je op basis van macht in plaats van gezag. Dat veroorzaakt weerstand en zal je gezagspositie als leider onherroepelijk aantasten.

### **Elke leider is per definitie incompleet**

Net als op de savanne van de jagers-verzamelaars, doen zich in moderne organisaties situaties voor die vragen om een verschillende invulling van leiderschap. Pendleton & Furnham concluderen in hun boek 'Waarom je als leider niet alles hoeft te kunnen' (2013) dat leiders, hoe goed ook, niet van alle markten thuis zijn. Een leider is per definitie incompleet. Persoonlijkheid is nu eenmaal een patroon van factoren die voor sommige leiderschapstaken van pas komt en bij andere taken eerder in de weg zit. Daarom is het van groot belang dat leiders over een grote zelfkennis beschikken, en anderen in de organisatie kunnen aanwijzen die hun beperkingen kunnen compenseren en hun sterke kanten aanvullen. Dan verwerft een organisatie compleet leiderschap: collectief leiderschap.

Leiders die géén gebruik maken van een complementair team, zijn afhankelijk van hun eigen, beperkte repertoire. Wordt zo'n leider geconfronteerd met een situatie die hij niet optimaal het hoofd kan bieden, bijvoorbeeld een noodzakelijke koerswijziging of crisis, dan zal hij dat in eerste instantie niet opmerken of hij zal het ontkennen. Het risico van leiden op basis van macht ligt dan al snel op de loer. Weerstand uit de omgeving zal niet lang uitblijven.

De huidige realiteit van verandertempo, onvoorspelbaarheid en complexiteit vraagt om een breder leiderschapsrepertoire dan waarover de meeste leiders kunnen beschikken. Teams die zijn samengesteld met het oog op complementaire verschillen, beschikken over een repertoire dat veel breder is dan dat van de individuele teamleden. Pendleton en Furnham beschouwen complementair leiderschap als dé oplossing voor onvoorspelbare situaties, zoals die zich ook al voordeden op de savanne van de jager-verzamelaars.

Wat een moderne organisatie nodig heeft, is een leider die weet wie hij is, wat hij te bieden heeft en op welke punten hij hulp van anderen nodig heeft om alle elementen in het strategische, operationele en interpersoonlijke domein te dekken. Wie effectief wil leiden, moet zichzelf en zijn teamleden beter kennen dan ooit.

## Het OMEEO Leiderschaps Model®

Op basis van de hiervoor beschreven theorie kan worden geconcludeerd dat geen enkele persoon de persoonlijkheidskenmerken bezit om in compleet leiderschap te voorzien. Wie een effectief leider wil zijn, moet inzicht hebben in zijn sterke eigenschappen, maar ook zijn mindere kanten kennen. Dat gegeven vormt de basis van het **OMEEO Leiderschaps Model®**. Het model vormt een instrument om leiders en leiderschapsteams de inzichten te verschaffen in de individuele kwaliteiten die het uitgangspunt vormen voor effectief leiderschap. Hiermee krijgen leiders en leiderschapsteams een transparant beeld van de optimale leiderschapssamenstelling voor hun eigen organisatie in verschillende, mogelijke situaties. Een unieke combinatie van bewezen persoonlijkheids- en leiderschapstools ligt aan het **OMEEO Leiderschaps Model®** ten grondslag.

In lijn met het Primaire Kleuren Leiderschapsmodel van Pendleton en Furnham, onderscheidt het **OMEEO Leiderschaps Model®** drie primaire taakgebieden voor effectief leiderschap (3R):

- Richting (het strategische domein met als cruciale competenties *visie* en *analytisch vermogen*)
- Resultaat (het operationele domein met als cruciale competenties *doelgerichtheid* en *aansturing*)
- Relatie (het interpersoonlijke domein met als cruciale competenties *inspireren* en *samenwerken*)

Een gemiddelde leider is sterk binnen één of twee van bovengenoemde drie domeinen (3R). In de regel is elke leider minder sterk binnen één of twee van de domeinen. Afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich bevindt kan dat gunstig of ongunstig zijn. Het **OMEEO Leiderschaps Model®** brengt door middel van geavanceerde assessments de individuele score van bovenstaande zes cruciale competenties van leider en leiderschapsteams in kaart. De resultaten leggen de individuele- of teamhiaten bloot. Op basis daarvan kan een plan van aanpak worden opgesteld met als doel om het zelf-leiderschap (individueel) en complementair leiderschap (team) aan te vullen, te ontwikkelen en mogelijk te maken. OMEEO doet dit in relatie tot de huidige en toekomstige ontwikkelingen van de organisatie in relatie tot haar context.

## Conclusie

*De context van bedrijven en organisaties wordt in de toekomst alleen maar onzekerder, complexer en voor meerdere uitleg vatbaar. Bovendien zorgt een stijgende diversiteit, het ontstaan van netwerkorganisaties, verhoogde specialisatie en een toename van*



ONTWIKKELING VAN MENS EN ORGANISATIE

*teamwerk ervoor dat het principe van één enkele leider als integrator van al deze verschillende perspectieven zijn grenzen heeft bereikt. Wat een moderne organisatie nodig heeft, is een leider die weet wie hij is, wat hij te bieden heeft en op welke punten hij hulp van anderen nodig heeft om alle elementen in de **3R- domeinen** (richting, resultaat en relaties) af te dekken. Wie effectief wil leiden, moet zichzelf en zijn teamleden beter kennen dan ooit. Het **OMEEO Leiderschaps Model**<sup>®</sup> biedt een optimaal uitgangspunt en instrument om zicht te krijgen op de competenties, sterke punten en valkuilen die een voorwaarde vormen voor effectief leiderschap. Wilt u weten op welke wijze het **OMEEO Leiderschaps Model**<sup>®</sup> uw organisatie kan helpen bij het versterken van haar leiderschap om de snelle ontwikkelingen het hoofd te bieden en kansen te benutten? Neem dan contact op voor een vrijblijvende kennismaking met de OMEEO Groep.*

---

Dit is een publicatie van de OMEEO Groep. OMEEO helpt bedrijven en organisaties met het vergroten van hun ondernemingsresultaat. Dat doen we door verbetering van de prestaties van hun belangrijkste kapitaal: de mensen. Onze visie is dat persoonlijke ontwikkeling de businessresultaten positief beïnvloed.

Wij helpen de leiders van teams en bedrijven om zich verder te ontwikkelen. Dat doen we met uitgekende en op specifieke behoeften gerichte ontwikkelprogramma's. Wij prikkelen executives, managers en ondernemers om eens anders tegen de zaken aan te kijken, vragen hen waar ze heen willen en bieden ze wat nodig is om daar te komen. Met onze innoverende ontwikkelconcepten dragen leiders en managers met meer inzicht, kennis en kunde bij aan de groei en het rendement van hun onderneming.



ONTWIKKELING VAN MENS EN ORGANISATIE

OMEEO Groep heeft vestigingen in Amsterdam, Arnhem, Nijmegen, Rotterdam en Wageningen. Het centrale telefoonnummer van OMEEO Groep is 010 421 88 27. E-mail: [info@omeegroep.nl](mailto:info@omeegroep.nl)

---

**Copyright © 2015 OMEEO Groep.** Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.