

### DEFINITIE EN SITUERING

*De meest effectieve leiders beschikken over een aantal leiderschapsstijlen die ze apart of in combinatie gebruiken, afhankelijk van de situatie. Vooral de achterliggende EQ-factoren blijken een impact te hebben.*

Het is soms verwonderlijk hoe zeer intelligente en bekwame mensen er niet in slagen een goed leider te zijn. Ook het omgekeerde, een medewerker met gemiddelde intellectuele capaciteiten en technische vaardigheden, die een uitmuntend leider blijkt te zijn, komt courant voor. Voor Daniel Goleman is deze constatering echter niet zo verwonderlijk: uit zijn onderzoeken door de jaren heen blijkt duidelijk dat emotionele intelligentie voor 85% verantwoordelijk is voor het verschil tussen een goed en een slecht leider. Vooral op het hoogste niveau binnen een organisatie, waar de rol van technische kennis van minimaal belang is, is emotionele intelligentie doorslaggevend.

Naarmate organisaties teamgericht, horizontaler, minder hiërarchisch en minder gestuurd worden, neemt het belang van emotioneel intelligente leiders toe. Dit alles betekent uiteraard niet dat IQ en technische vaardigheden niet belangrijk zijn of minder belangrijk worden in de toekomst. IQ en technische vaardigheden blijven relevante vereisten voor managers, maar als ze zich bovendien onderscheiden door hun emotionele intelligentie vergroten ze ook hun kans goede leiders te worden.

Recent onderzoek onderscheidt zes leiderschapsstijlen die elk terugvallen op verschillende aspecten van emotionele intelligentie. Individueel hebben deze stijlen een directe en unieke invloed op de werksfeer binnen een organisatie, afdeling, team en bijgevolg op de financiële resultaten van die entiteit. De belangrijkste conclusie van het grootschalig onderzoek was bovendien dat effectieve leiders niet op een enkele stijl terugvallen, maar afwisselen naargelang van de situatie.

Het grootschalig onderzoek van Daniel Goleman over leiderschapsstijlen vertrekt van de idee dat elke leiderschapsstijl een specifieke invloed heeft op het klimaat of de werksfeer. Het klimaat op zijn beurt heeft een invloed op de financiële resultaten. Leiders die een stijl gebruiken die het klimaat positief beïnvloedt, halen duidelijk betere financiële

resultaten. Het klimaat zou verantwoordelijk zijn voor eenderde van de eindresultaten, naast de klassieke economische factoren, zoals competitiviteit.

### ZES LEIDERSCHAPSSTIJLEN

Leidinggevend gebruiken zes leiderschapsstijlen, waarvan vier een positief effect hebben op het klimaat en op de resultaten.

#### *De bedwingende stijl*

Bij de bedwingende stijl neemt de leider een zeer autoritaire en dominante houding aan. Hij neemt de beslissingen, zonder enige vorm van inspraak van zijn ondergeschikte medewerkers. Zijn wil is wet. Elk initiatief wordt in de kiem gesmoord. 'Doe wat ik zeg' is de centrale gedachte achter deze stijl. Deze houding is uiteraard nefast voor het klimaat in de organisatie. Daarnaast zal ook het verantwoordelijkheidsgevoel voor het werk en de loyaliteit een deuk krijgen. Medewerkers raken totaal gedemotiveerd en worden onverschillig voor alles wat de organisatie en het werk betreft.

De bedwingende stijl is dan ook de minst effectieve van de zes en mag enkel met uiterste voorzichtigheid gebruikt worden. Deze gebiedende stijl kan enkel toegelaten worden tijdens een ingrijpende omwenteling of wanneer een vijandige overname dreigt. In dergelijke situaties kan de bedwingende stijl nieuwe gewoontes van bovenaf opleggen. Deze stijl wordt ook gebruikt tijdens een extreme noodtoestand, bijvoorbeeld direct na een aardbeving of brand. Ook wanneer moeilijke werknemers aangepakt moeten worden nadat alle voorgaande tussenkomsten mislukt zijn. Het spreekt voor zich dat enkel op deze stijl terugvallen nefast is voor het werkklimaat.

#### *De doordrukkende stijl*

Tegen de verwachtingen van de onderzoekers in, heeft ook de doordrukkende stijl een negatieve invloed op het klimaat. Deze stijl mag dan ook maar zeer spaarzaam gebruikt worden. De doordrukkende leider heeft heel hoge verwachtingen van zijn medewerkers en presteert zelf ook uitermate hoog. Hij wil de dingen altijd vlugger en beter doen verlopen en verwacht hetzelfde van zijn onmiddellijke omgeving. Zwakke presteerders worden aangemaand beter te presteren

en hij heeft er geen probleem mee hen te vervangen door betere werknemers. Onderzoek heeft uitgewezen dat een dergelijke stijl een negatieve invloed heeft op de resultaten. De ondergeschikten voelen zich namelijk overrompeld door de hoge verwachtingen van de leider. Hij geeft hen ook amper feedback over hun functioneren. De doordrukkende stijl zal wel functioneren als de medewerkers zichzelf kunnen motiveren, zeer competent zijn en weinig sturing nodig hebben.

### ***De coachende stijl***

De coach geeft de medewerkers advies en begeleiding met het oog op betere prestaties. Hij luistert naar de bezorgdheden van zijn medewerkers en geeft ook uiting aan zijn eigen bedenkingen. Een goede coach kan de unieke sterkten en de zwakten van zijn medewerkers blootleggen en koppelen aan hun prestaties. Hij moedigt hen aan op lange termijn te plannen en te presteren. Bij de coachende stijl ligt het accent hoofdzakelijk op de persoonlijke ontwikkeling en niet zozeer op de taak zelf.

Coaching is een stijl die in ongeveer elke setting werkt. De resultaten zijn echter het hoogst als de betrokkenen er 'klaar' voor zijn. In omgevingen waar de werknemers terughoudend staan tegenover leren of veranderen daarentegen, heeft de coachende stijl het minst effect.

### ***De charismatisch-leidende stijl***

Wie charismatisch leidt, schept duidelijkheid, heeft een visie en motiveert zijn medewerkers door zijn visie in een ruimere context te plaatsen. De medewerkers weten dat hun bijdrage tot het geheel belangrijk is. De betrokkenheid met de organisatorische doelen en strategie is uiterst groot. Door de positieve invloed die de charismatisch leidende heeft, kunnen we deze stijl beschouwen als de meest effectieve van de zes. De charismatisch-leidende stijl werkt in ongeveer elke situatie, op enkele uitzonderingen na. In een team bijvoorbeeld waar de leider minder expertise heeft dan de andere teamleden. Ook in teams waar elk lid als een gelijke beschouwd wordt, kan deze stijl het gelijkheidsgevoel ondermijnen.

### **De democratische stijl**

De democratische leider brengt mensen samen, vraagt hun mening, creëert vertrouwen, maakt ruimte voor inspraak, hij luistert naar de mening van de anderen, ... Het voordeel van de democratische stijl is dat de medewerkers zeer goed weten waar ze staan, wat ze mogen verwachten. Ze hebben m.a.w. een realistisch beeld van wat kan en van wat niet kan. De invloed van de democratische stijl op het klimaat is niet zo groot dan bij een aantal andere stijlen. Het grootste nadeel van deze stijl zijn de eindeloze vergaderingen, waarin geen consensus bereikt wordt en waarvan het enige tastbare resultaat een afspraak voor een volgende vergadering is.

De democratische stijl is uiterst geschikt wanneer de leider onzeker is over de te volgen koers. Door zijn stijl kan hij ideeën verzamelen en sturing krijgen van zijn medewerkers. Wanneer de medewerkers echter niet genoeg geïnformeerd zijn of onbekwaam zijn om advies te geven, zal de democratische stijl geen effect hebben.

### ***De empathische stijl***

Bij de empathische stijl staat de mens centraal. De empathische leider toont meer waardering voor de mensen en hun emoties dan voor hun werk en doelen. Hij stelt alles in zijn werk om hen gelukkig te maken en harmonieus te laten samenwerken. Door de emotionele banden aan te halen tussen de medewerkers, ontstaat een zeer loyaal personeelsbestand. De empathische leider is een natuurtalent in het creëren van een teamgeest, in het opvijzelen van de moraal, in het verbeteren van de communicatie of in het herstellen van het vertrouwen.

Ondanks de uiterst positieve zijde van deze stijl, wordt hij beter niet alleen gebruikt. De empathische leider zal namelijk vooral gedrag loven, waardoor slechte prestaties bijvoorbeeld nooit bijgestuurd worden. Hij zal bijna nooit constructieve feedback geven en bijgevolg moeten de werknemers zelf hun gedrag bijsturen. Deze stijl wordt dikwijls toegepast samen met de charismatisch-leidende stijl.

## BIBLIOGRAFIE

- Buckingham, M. & Coffman, C., *Weg met alle regels. Wat de beste managers anders doen.* (Het Spectrum, 2000).
- Goleman, D., "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 78-90.
- Goleman, D., "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp. 93-102.
- Sosik, J. & Megerian, L., "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance", *Group and Organization Management*, September 1999, pp. 367-390.
- Stone, T., "To get ahead, get a heart", *Director*, August 1999, p. 26.