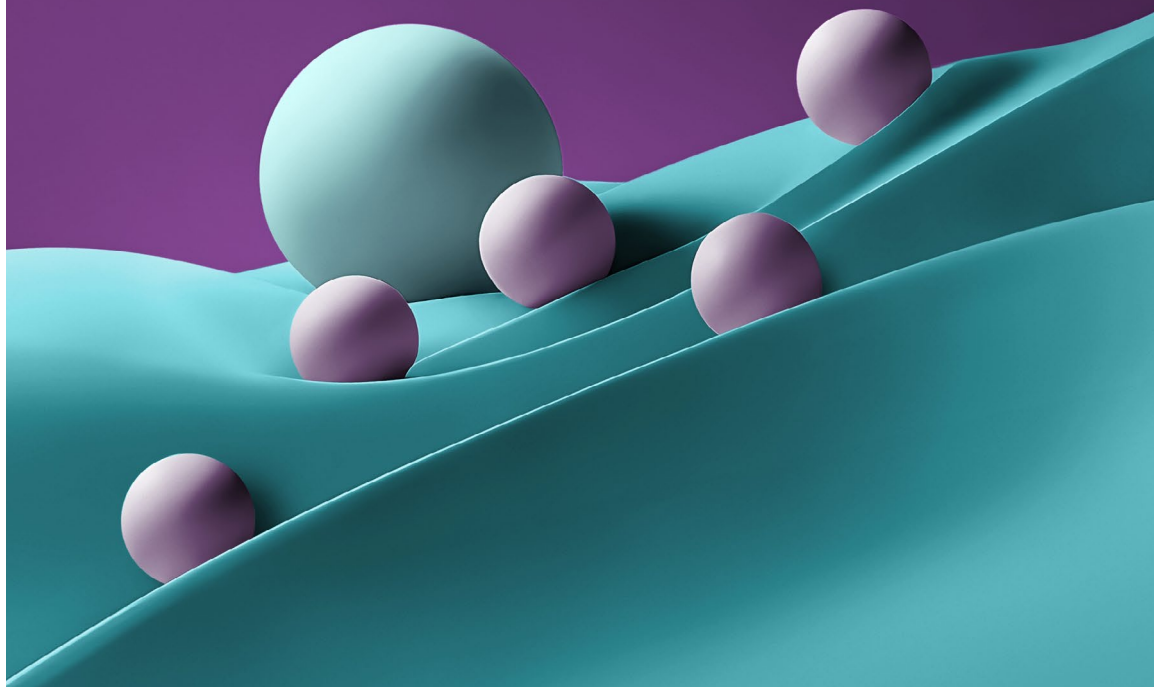


De psychologie van leiderschap

5 manieren om leiderschapseffectiviteit
te verbeteren



Wat is leiderschap?

Om deze vraag te beantwoorden, is het goed om eerst te kijken naar wat het niet is:

Leiderschap is geen management.

Tenminste, niet volgens John Kotter, emeritus hoogleraar leiderschap aan de Harvard Business School. Volgens hem zijn er drie veelgemaakte fouten als mensen het over leiderschap hebben:

1. Mensen gebruiken 'management' en 'leiderschap' door elkaar. Dit toont aan dat ze het cruciale verschil tussen de twee en de vitale functie van beide niet zien.
2. Mensen gebruiken 'leiderschap' om te verwijzen naar de mensen aan de top van een organisatie. De mensen in de lagen daaronder noemen ze 'management'. De rest van de mensen zijn medewerkers, specialisten en individuele bijdragers.
3. Mensen denken vaak over 'leiderschap' in termen van persoonlijkheidskenmerken, zoals charisma. Omdat maar weinig mensen een groot charisma hebben, leidt dit logischerwijs tot de conclusie dat maar weinig mensen leiderschap kunnen uitdragen. Dit zorgt voor steeds meer problemen.¹

Kotter schrijft dat leiderschap "Het creëren van positieve, niet-incrementele verandering is, inclusief het creëren van een visie om die verandering te sturen - een strategie -, mensen in staat stellen om de visie ondanks obstakels te realiseren, en het creëren van energie en momentum die die verandering vooruit kunnen helpen."

Met deze dynamische definitie als uitgangspunt kunnen we enkele verschillen tussen leiderschap en management verkennen en vervolgens zien waarom psychologie een cruciale rol speelt in leiderschap van mensen en organisaties.

Wat is een leider?

Dr. Martin Boulton, expert op het gebied van teamontwikkeling bij Boulton Executive Psychology, beschrijft het verschil tussen managers en leiders.

"Managers zijn, om het eenvoudig te zeggen, echt gericht op het coördineren van dingen in een organisatie of bedrijf", zegt hij. "Het coördineren van plannen van wat er gedaan moet worden en hoe, wordt meestal gedaan door managers. Ze zetten systemen of een beleid op of ontwerpen functies en structuren waar mensen in passen en waarmee ze werken."

"En management is echt een discipline. Het vindt zijn oorsprong in de eerste militaire organisaties. Toen het industriële tijdperk opkwam, bouwden mensen organisaties in een poging om dingen op de meest efficiënte manier gedaan te krijgen. Ze

1. [John P. Kotter, "Management Is \(Still\) Not Leadership."](#)

namen veel militaire managementprincipes over die tot op de dag van vandaag de belangrijkste basis van management vormen.”

“Manager zijn is eigenlijk een rol”, vervolgt Boulton. “Iemand krijgt een managementrol toegewezen die past binnen de structuur van een organisatie of een bedrijf. Leiderschap aan de andere kant is iets dat al bestaat sinds er mensen op deze planeet rondlopen. Het is oeroud en maakt deel uit van het menselijk bestaan. Mensen hebben altijd in groepen geleefd en gewerkt en dingen samen gedaan. Leiderschap is er daarom vanaf het allereerste begin.”

“Maar, leiders moeten volgers hebben”, zegt hij. “Je kunt geen leider zijn als er geen mensen zijn die bereid zijn je te volgen. Om volgers te hebben, moeten mensen in leiderschapsrollen manieren vinden om mensen te motiveren en te inspireren om iets te doen, om actie te ondernemen of om een bepaalde richting op te gaan.”²

Dit idee komt overeen met wat Kotter heeft geschreven: “Management is een reeks processen die een organisatie draaiende houden. Ze zorgen ervoor dat het vandaag werkt en dat de cijfers van dit kwartaal worden gehaald. De processen gaan over planning, budgettering, personeelsbezetting, het verduidelijken van functies, het meten van prestaties en het oplossen van problemen als de resultaten niet volgens plan verlopen.”

“Leiderschap is heel anders. Het gaat over mensen op één lijn brengen met een visie. Dat betekent medewerking, communicatie, motivatie en inspiratie.”

Leiderschapscoach Doc Norton zegt in Forbes: “Manager is een titel. Het is een rol en een reeks verantwoordelijkheden. Het hebben van een managementpositie maakt je nog geen leider. De beste managers zijn leiders, maar de twee zijn geen synoniem. Leiderschap is het resultaat van gedrag. Als je handelt op een manier die anderen inspireert, aanmoedigt of bindt, ben je een leider. Het heeft niets te maken met je titel of positie.”³

Wie heeft de autoriteit om te leiden?

Deze definities van leiderschap en management zijn verbonden met autoriteit. Dat maakt het nog wat ingewikkelder.

“Als iemand als manager van een team wordt aangesteld, is er geen garantie dat de teamleden die manager als hun leider zien”, zegt Boulton. “Ik heb teams gezien die eigenlijk meer vertrouwen hebben in of verbonden zijn met een ander lid van het team die niet de manager is. Deze persoon is in wezen de psychologische leider van de groep. Het team of de manager moet zich daarvan bewust zijn.”

2. Martin Boulton, “Connecting with the People You Lead,” Myers-Briggs Company Podcast, 28 september, 2022.

3. [Doc Norton, “What Makes a Good Leader Key Differences Between Management and Leadership” \(forbes.com\)](https://www.forbes.com)

Een manier om dit te begrijpen is door te kijken naar de oorsprong van iemands positie op het werk.

“Een van de dingen waar ik managers over laat nadenken is ‘Wie heeft jou aangewezen tot manager?’”, zegt Boulton. “In wezen is het de organisatie, iemand met een hogere leidinggevende functie. Maar waar haal je de autoriteit vandaan om het team te leiden? Dat komt van het team. Als het team de manager niet als hun leider ziet, zal het team mogelijk de 'onofficiële' leider de autoriteit geven.”

Dit maakt het belang van onderlinge verbondenheid duidelijk. Zonder verbondenheid heeft een persoon alleen de autoriteit die hem is toegekend, en die autoriteit heeft z'n beperkingen. In het hoofdstuk 'Verbondenheid' van dit e-book kijken we wat Boulton hier nog verder over zegt.

Het belang van psychologie in leiderschap

Als we naar deze definities kijken, zien we dat de essentie van leiderschap gaat over het motiveren, overtuigen en inspireren van andere mensen om te handelen in overeenstemming met een bepaald doel, richting of resultaat. Het gaat over gedrag en mensen, en dat is het domein van de psychologie.

“Een leider moet een amateurpsycholoog zijn als hij effectief en succesvol wil zijn”, aldus Ronald E. Riggio, professor in leiderschap en organisatiepsychologie aan het Claremont McKenna College. Voor Riggio is het zo duidelijk dat leiderschap een psychologisch onderwerp is, dat het hem verbaast dat iemand dat ter discussie zou stellen.⁴

Hoe zit het echter met de leiders met wie je werkt? Zijn zij zich hiervan bewust? Of is psychologie in hun ogen iets voor andere mensen?

Als leiders willen dat hun mensen geïnspireerd zijn en zich betrokken voelen bij hun werk, moeten ze twee dingen weten:

- Wat mensen - precies - beweegt (in gedachten houdend dat dit voor iedereen anders is).
- Hoe ze mensen kunnen helpen om hun motivatie te benutten om zich volledig in te zetten voor hun functie en team.

De volgende paragrafen bieden leiders enkele belangrijke inzichten in de psychologie van succesvol leiderschap.

4. [Ronald E. Riggio, “How Psychology Helps Us Find Leadership.”](#)



Actief zelfbewustzijn

Zelfbewustzijn - jezelf kennen - is de eerste stap in elke ontwikkelingsreis. Het biedt niet alleen een maatstaf om te weten wie je als individu bent en wat je typische gedragingen zijn; het opent ook de deur naar het begrijpen van anderen.

Ook belicht het natuurlijk waar individuen zich verder kunnen ontwikkelen.

Bij de vraag 'Wat maakt een goede leider?' plaatst Cameron Nott, directeur van de regio Azië-Pacific van The Myers-Briggs Company, zelfbewustzijn bovenaan de lijst van leiderschapskwaliteiten. "Maar het is zelfbewustzijn met een twist", voegt hij eraan toe.⁵

"Als ik het zou moeten opsplitsen in vijf sleutelgebieden, zou ik zeggen dat **integriteit** de eerste kwaliteit is die je waarschijnlijk moet hebben om een goede leider te zijn."

"Dat gaat over authentiek zijn en eerlijk zijn tegenover jezelf. Dat is echt een belangrijke basis om vertrouwen op te bouwen met degenen aan wie je leiding geeft."

"Het tweede gebied is **invloed**. En ik denk dat ik hier ook communicatie in zou integreren. Het hebben van effectieve interpersoonlijke netwerken en sterke communicatievaardigheden helpt leiders echt om de middelen te verzamelen waarmee ze hun team kunnen ondersteunen. Het helpt hen ook om barrières weg te nemen, zodat het team effectiever kan functioneren."

"**Wendbaarheid** is het volgende sleutelgebied. Innovatie is een populair woord, maar aan de basis hiervan ligt, denk ik, een mentaliteit die openstaat om te leren, die openstaat voor verandering. Een mentaliteit die flexibel is in de manier waarop we ons werk doen en naar nieuwe benaderingen kijken. Het gaat erom dat je weet hoe je overschakelt naar de juiste richting om de juiste gok te maken voor de richting die je het team opstuurt."

"Een vierde factor is **empathie**", vervolgt hij. "Anderen begrijpen en je team begrijpen; dat is echt belangrijk om een effectieve leider te zijn. Ook weten we dat empathie een belangrijke bouwsteen is om een inclusieve leider te zijn."

5. Cameron Nott, "The Psychology of Leadership," The Myers-Briggs Company Podcast, 7 november 2023.

“Tot slot is de vijfde factor **actief zelfbewustzijn**. Dit is wellicht het superfood voor succesvol leiderschap.”

Het superfood voor succesvol leiderschap

Actief zelfbewustzijn gaat verder dan zelfbewustzijn. Jezelf kennen is een essentieel begin, maar er is meer nodig dan dat.

“Het gaat er niet alleen om dat we onze sterke punten en ontwikkelingsgebieden begrijpen”, zegt Nott. “Maar het gaat ook om de motivatie om te handelen. Het gaat om de drive om beter te worden. Het gaat over het zoeken naar manieren om onszelf als leider te blijven verbeteren.”

Als voorbeeld van leiderschap gebruikt Nott een case van een recente klant die bewustzijn verwerft en kennis omzet in actie.

“We werden uitgenodigd door het onafhankelijke bestuur van een tamelijk commercieel georiënteerde overheidsinstelling en werden gevraagd om samen te werken met het directieteam. Hun laatste werkbelevingsonderzoek had een echte piek in ontevredenheid aan het licht gebracht.”

“De feedback van de medewerkers was niet positief. Er was onduidelijkheid over de visie van de organisatie. Er waren klachten over een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden. En er waren er klachten over intimiderend gedrag in de manier van leiding geven.”

De leiders van de organisatie besloten dat ze hulp nodig hadden om zulke moeilijke informatie te verwerken. Het was te groot om zelf aan te kunnen pakken.

“Het werkbelevingsonderzoek was een diagnose van wat er op dat moment in de organisatie gebeurde”, zegt Nott. Wij moesten vervolgens met een interventie komen om te helpen verbeteren. Dus introduceerden we een persoonlijkheids- en ontwikkelingsprogramma op alle niveaus van de organisatie, waarbij we iedereen de MBTI® lieten doorlopen. We namen de leiders ook mee in een aantal extra inzichtslagen met behulp van de

Een korte samenvatting van de MBTI-voorkeuren

Extraversion (E) – haalt energie uit de buitenwereld van mensen en dingen

Introversion (I) – haalt energie uit de binnenwereld van gedachten en reflectie

Sensing (S) – geeft de voorkeur aan concrete informatie die tastbaar is

Intuition (N) – geeft de voorkeur aan informatie die theoretisch, conceptueel en toekomstgericht is

Thinking (T) – neemt beslissingen op basis van logica en de objectieve waarheid

Feeling (F) – neemt beslissingen op basis van persoonlijke waarden en de impact van de beslissing op de mensen

Judging (J) – benadert het leven planmatig

Perceiving (P) – benadert het leven op een open, minder gestructureerde manier

FIRO®-tool. Hierin keken we naar interpersoonlijke stijl. Ook gebruikten we een 360-graden feedback assessment tool.”

“De CEO gaf aan voorkeuren te hebben voor INTP - Introversion, Intuition, Thinking en Perceiving. Hij was een zeer strategisch leider met een briljante geest.”

“Hij werd ondersteund door een directieteam dat de collectieve voorkeuren had voor ESTJ - Extraversion, Sensing, Thinking en Judging.

“Het middenmanagement had een collectieve voorkeur voor ENTJ - Extraversion, Intuition, Thinking en Judging.

“En toen we op medewerkersniveau keken, bleek hun gezamenlijke voorkeur uit te gaan naar ENFP - Extraversion, Intuition, Feeling en Perceiving.”

Typeverschillen tussen leiders en andere groepen

De genoemde voorkeuren waren collectieve voorkeuren, maar de verschillen tussen de groepen onthullen waarom de mensen op medewerkersniveau ontevreden waren.

“De CEO was geweldig op strategisch gebied: hij bepaalde de richting voor de organisatie en werkte eraan om steun te krijgen bij de overheid”, zegt Nott. “Hij werd ondersteund door een directieteam en een middenmanagementteam die zeer sterk waren in de uitvoering. Dit blijkt uit de laatste twee letters: de TJ-voorkeuren.”

“Het probleem was echter dat de voorkeur van de meerderheid van de medewerkers uitging naar NFP. Dat was dus nogal een verschil. Deze FP-medewerkers hadden de neiging om het TJ-leiderschapsgedrag te ervaren op een manier die, zeker in tijden van stress en druk, als intimiderend zou kunnen worden ervaren.”

Er wordt wel eens gezegd dat de laatste twee letters van het MBTI-type de conflictletters zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het de voorkeuren zijn die het meest waarschijnlijk spanning tussen mensen oproepen. Dit heeft een impact op de stijl van leiderschap en die van de volgers.

Medewerkers met FP-voorkeuren willen bijvoorbeeld waarschijnlijk FP-gedrag van hun leider zien. Het tegenovergestelde gedrag, dat van een persoon met TJ-voorkeuren, zal voor hen vaak een grote bron van spanning zijn.

“Het was echt interessant om met iedereen de MBTI te doorlopen. We ontdekten dat als je kijkt naar het MBTI-profiel van de organisatie, je een geweldig psychologisch inzicht krijgt met betrekking tot het werkbelevingsonderzoek. Deze actie gaf ons ook inzicht in de behoeften van NF-medewerkers op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden en de behoefte aan een gevoel van verbondenheid met hun leiders en de visie.”

Het identificeren van de MBTI-types van verschillende groepen biedt een manier om de prioriteiten van die types te begrijpen en hoe dat overkomt op andere types. De dingen die voor de medewerkers het belangrijkste waren, waren niet de natuurlijke focus van het ESTJ-directieteam. ESTJ-teams richten zich vooral op efficiëntie en uitvoering.

De MBTI-profielen hielpen ook om enkele misverstanden tussen de leider en het managementteam aan het licht te brengen.

De leider was zeer strategisch en duidelijk in zijn visie. Maar, omdat hij een voorkeur had voor Introversion, was hij niet erg zichtbaar. Hij voelde zich niet geroepen om 'op de werkvloer te lopen' om met mensen in contact te komen, omdat dit niet was waar hij zijn energie vandaan haalde of op richtte.

Maar een organisatie die de voorkeur aan Extraversion geeft, wil over het algemeen dat de leider zichtbaar is en dat er direct contact is. Zelfs medewerkers die de voorkeur geven aan Introversion waarderen enig direct contact met hun leider.

Je tegenovergestelde type gebruiken

Zodra mensen hun MBTI-type kennen, weten ze dat voorkeuren vaak correleren met sterke punten (die tevens potentiële vooroordelen zijn). Ondertussen worden de minder geprefereerde manieren aangemerkt als gebieden voor ontwikkeling. Maar bewust gebruik maken van de niet-voorkeuren is een goede manier om vooroordelen binnen de perken te houden.

"Het dagelijks gebruik van het MBTI-model helpt me echt", zegt Nott. "Vooral bij het nemen van beslissingen. Mijn voorkeuren gaan uit naar ENTJ, dus ik probeer me heel bewust te zijn van het tegengestelde van mijn voorkeuren bij het nemen van beslissingen. Voor mij is dat Introversion, Sensing, Feeling en Perceiving - ISFP."

"Ik ben me ervan bewust dat ik de NT-kenmerken heb. Die kunnen een kracht zijn als het gaat om strategisch zijn en kijken naar het grote geheel, maar ze kunnen ook een beetje een vooroordeel teweeg brengen", legt hij uit. "Het leiderschapsteam waarmee ik werk is erg zelfbewust. En ik werk met medewerkers die voorkeuren hebben voor Sensing en Feeling, Intuition en Feeling, en Sensing en Thinking. Ik probeer daar heel bewust mee om te gaan. Ik spreek mensen met verschillende voorkeuren aan en neem hun perspectieven mee in mijn besluitvorming."

Een eenvoudige tip die elke leider kan uitproberen: als je beslissingen neemt, overweeg dan het perspectief van het tegenovergestelde type. Als je dat doet, introduceer je vaak invalshoeken die anders over het hoofd zouden kunnen worden gezien.

Of, nog beter, betrek mensen met verschillende voorkeuren bij het besluitvormingsproces. Maar, als dat niet mogelijk is, is de tegengestelde type-tip een goed begin.

De behoefte aan objectiviteit

In zijn whitepaper ‘Developing Great Leaders’ definieert Robert J. Devine, auteur van het CPI 260® Certificeringsprogramma en de CPI 260® Client Feedback Report Guide for Interpretation, vier bouwstenen voor succesvolle leiders:

- Visie
- Interpersoonlijke stijl
- Communicatie
- Probleemoplossing/besluitvorming⁶

Dit is zijn beschrijving voor elk van deze bouwstenen:

De vier bouwstenen voor succesvol leiderschap	
Bouwsteen	Definitie
Visie	Heeft een toekomstvisie, communiceert dit met voortvarendheid op een betekenisvolle manier en kan anderen overtuigen om hun werkzaamheden af te stemmen op het behalen van resultaten. Is assertief en zelfverzekerd in de samenwerking met anderen en neemt het initiatief om dingen gedaan te krijgen. Kan autoriteit en impact op anderen peilen en variëren.
Interpersoonlijke stijl	Toont gepaste mate van vertrouwelijkheid met anderen en bouwt langdurige relaties en verbindingen op. Is sociaal vaardig, toont bedachtzaamheid en tact en houdt zich tegelijkertijd bezig met de uit te voeren taken. Kan op een objectieve manier openhartige feedback over prestaties geven en ontvangen. Kan goed omgaan met conflicten en meningsverschillen.
Communicatie	Is vaardig in het overbrengen en ontvangen/interpreteren van verbale, non-verbale en schriftelijke berichten. Gebruikt de juiste grammatica en woorden, evenals gepast(e) oogcontact, gebaren en intonatie. Voelt zich op z'n gemak bij het presenteren van ideeën op een evenwichtige manier aan (grote) groepen en kan vlot reageren op ideeën en vragen.

6. [Robert J. Devine, Developing Great Leaders: A Measured Approach.](#)

De vier bouwstenen voor succesvol leiderschap

Bouwsteen	Definitie
Probleem-oplossing/ besluitvorming	Gebruikt analytische, op feiten gebaseerde, logische en onpartijdige methoden om te beslissen wat er moet gebeuren. Houdt deze deductieve benadering in balans met het gebruik van speculatie en intuïtie om hiaten in de informatie te herkennen bij het vormen van oordelen en meningen. Is nieuwsgierig en ruimdenkend en gebruikt gevolgtrekkingen en intuïtie om complexe zakelijke problemen op te lossen. Verbindt planning op de korte termijn met strategisch denken om te anticiperen op toekomstige consequenties van de huidige tactieken.

Bron: Developing Great Leaders, Robert J. Devine

Maar hoe kunnen leiders, naast de ervaring die ze opdoen tijdens het werk, deze gebieden ontwikkelen?

Devine heeft het over een “Three phases, one loop”-benadering voor het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden. De drie fasen zijn: Wat?, Dus wat? en Wat nu?

- **Wat?**—de beoordelingsfase. Gebruik de vier bouwstenen als leidraad voor het verzamelen van gegevens. In dit stadium vindt er geen evaluatie plaats; het is puur een gegevensverzamelingsfase.
- **Dus wat?**—het interpreteren van de gegevens. Deze fase moet een geven- en nemen-gesprek zijn tussen de individuele manager of leider en een begeleider, practitioner, facilitator of coach. Overweeg de Wat?-voorstellen op basis van hun validiteit, nauwkeurigheid, belang, relevantie en potentieel ten opzichte van de geformuleerde bedrijfs- en carrièredoelstellingen.
- **Wat nu?**—het aanleren van de vaardigheid. Deze fase moet in de eerste plaats geleid worden door de individuele manager of leider. Na het overwegen van hun conclusies voor Wat? en Dus wat?, formuleren ze een beknopt actieplan.

Een dergelijk ontwikkelingsplan blijft trouw aan het concept van actief zelfbewustzijn. Devine schrijft: "De eerste stap is een objectieve beoordeling van het vermogen van de manager of leider om de bouwstenen van leiderschap te gebruiken. Zodra de sterke punten en groeimogelijkheden duidelijk zijn, kan de manager of leider met een coach aan de slag om te bepalen hoe er verbeterd kan worden op de gebieden waar groei nodig is."

Beoordelingen kunnen empirisch bewijs en objectiviteit opleveren.



Inclusie

Inclusie is de laatste jaren een prominent thema geworden, vooral als het gaat om leiderschap.

Als inclusie kan worden omschreven als de mate waarin iedereen zich als teamlid in een organisatie welkom, gerespecteerd, ondersteund en gewaardeerd voelt; wat zijn dan de leiderschapskwaliteiten die dit stimuleren?

Sherrie Haynie, Director of Professional Services voor The Myers-Briggs Company in de Verenigde Staten, somt acht componenten op die samen een werkdefinitie van inclusief leiderschap vormen. Dit zijn:

- Zoekt naar diverse perspectieven
- Flexibiliteit
- Empathie
- Emotionele intelligentie
- Openheid/transparantie
- Bewustzijn van persoonlijke vooroordelen
- Teamvertrouwen en teambetrokkenheid bevorderen
- De waarde van verschillen benutten om effectiviteit te ondersteunen

"Inclusieve leiders vertonen deze gedragingen en eigenschappen op een dagelijkse basis", zegt Haynie. "En ze werken actief aan het verminderen of elimineren van acties die hier niet aan bijdragen."⁷

Waarom inclusief zijn?

Uit onderzoek van McKinsey & Company blijkt dat:

- Bedrijven in het hoogste kwartiel voor genderdiversiteit in hun directie- en managementteams 25% meer kans hebben op een bovengemiddelde winst dan bedrijven in het laagste kwartiel.

7. Sherrie Haynie, "To Be an Inclusive Leader, You Must Understand and Respect Personality Preferences," The Myers-Briggs Company (themyersbriggs.com), geplaatst op 17 maart 2023.

- ─ Bedrijven in het hoogste kwartiel voor etnische diversiteit in hun directie- en managementteams 36% meer kans hebben om bovengemiddelde winsten te behalen dan bedrijven in het laagste kwartiel.⁸

Maar uit een onderzoek van Gartner in 2019 komt naar voren dat:

- ─ Slechts 31% van de medewerkers vindt dat hun leiders een inclusieve teamomgeving stimuleren.
- ─ Slechts 36% van de leiders op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I) meldt dat initiatieven op het gebied van D&I in hun organisatie effectief zijn geweest.
- ─ 80% van de organisaties zichzelf als ineffectief beoordeelt in het ontwikkelen van een diverse en inclusieve leiderschapspool.⁹

Twee andere punten voor leiders om in overweging te nemen:

Kwaliteit van de besluitvorming

Onderzoek toont aan dat hoe diverser de input tijdens het nemen van beslissingen is, hoe beter de uiteindelijke beslissing zal zijn.¹⁰ Onthoud dat dit niet gaat over het nemen van meer 'goede' beslissingen of minder 'foute' beslissingen. Het gaat om het consistent nemen van beslissingen van betere kwaliteit. Het gaat om beter geïnformeerde beslissingen.

Een diverse groep mensen levert een groter scala aan perspectieven en ervaringen waaruit kan worden geput om een beslissing te nemen. Maar, dit werkt alleen als de leider of besluitvormer deze diverse perspectieven ook echt naar boven haalt en ernaar luistert.

Met andere woorden, de voordelen van diversiteit worden pas zichtbaar als die verschillende perspectieven volledig worden meegenomen. De aanwezigheid van diversiteit alleen is niet genoeg. Daarom is inclusie een kernkwaliteit van leiderschap geworden.

Generationale invloed

Generatie Y en Generatie Z hechten veel waarde aan inclusie op het werk. Voor velen van hen is inclusie geen instrument dat berekenend kan worden ingezet voor economisch gewin. Het is een morele verplichting, iets dat hoe dan ook in praktijk moet worden gebracht. Mensen die zijn opgegroeid in een hyperverbonden wereld willen of verwachten meer empathie van leiders. Ze zullen eerder een werkplek zoeken waar iedereen een stem heeft. Dit is een behoefte waar leiders op moeten reageren als ze toptalent van deze generaties willen aantrekken en behouden.

8. [McKinsey & Company, "Diversity Wins: How Inclusion Matters."](#)

9. [Gartner, "3 Steps to Sustainable Diversity and Inclusion Strategies."](#)

10. [Cloverpop, White Paper: Hacking Diversity with Inclusive Decision-Making.](#)

Vijf uitdagingen van inclusief leiderschap

Waar moeten leiders van organisaties zich nog meer bewust van zijn op hun weg naar inclusie? Dr. Rachel Cubas-Wilkinson, Head of Consultancy Professional Services bij The Myers-Briggs Company in de Verenigde Staten, heeft de volgende vijf uitdagingen op het gebied van inclusief leiderschap op een rijtje gezet¹¹:

1. Vooroordelen en voorkeursmanieren

Iedereen heeft vooroordelen. Ze zijn onbewust en het is onmogelijk om ze volledig uit te schakelen. Maar vooroordelen zorgen ervoor dat mensen naar andere mensen toetrekken die vergelijkbaar denken, vooral in situaties waarin ze onder druk staan. Vooroordelen leiden mensen in de richting van gemakkelijkere processen en werkmethoden. Diversiteit is moeilijker, omdat het verschillen in beeld brengt.

Bovendien hebben velen van ons de neiging om in tijden van verandering, stress of tegenslag terug te vallen op wat we kennen. Dat geldt ook voor leiders. Het probleem is dat leiders vaak te maken hebben met veel stress en veranderingen, waarbij er veel op het spel staat. Dit trekt hen verder in hun voorkeursmanieren van werken en denken, weg van divergente of diverse benaderingen.

2. Diversiteit van denken verkeerd begrijpen

Diversiteit van denken is complex, dat is duidelijk. Diversiteit van denken gaat over het herkennen van diversiteit in denkstijlen, geleefde ervaringen, persoonlijkheidstypes en waarden. Dit zijn allemaal elementen die je moeilijk kan zien en die je ook moeilijk kan doorgronden. Bovendien vraagt het benutten van dit niveau van diversiteit om een gevoel van veiligheid en saamhorigheid. Medewerkers moeten de leiders genoeg vertrouwen om zich op hun gemak te voelen bij het delen van kwetsbare delen van zichzelf, zonder het risico te lopen gekwetst of afgewezen te worden of andere negatieve reacties te krijgen. Het begrijpen van hoe mensen dingen benaderen en hoe ze denken kost veel tijd. Om vervolgens te zien hoe dit zich manifesteert in een team op het werk, vergt een extra niveau van begrip. Het is niet de gemakkelijkste onderneming, maar biedt grote voordelen op de lange termijn.

3. Een gebrek aan specifieke vaardigheden

Inclusief leiderschap is een veelgevraagde set vaardigheden die cruciaal aan het worden is. Niet elke leider heeft het, en het is verre van vanzelfsprekend. Maar uit onderzoek van Werder blijkt dat slechts één op de drie organisaties een strategie heeft om leiders te trainen om inclusief te zijn.¹² Training en ontwikkeling zijn de beste manieren om leiders deze essentiële inclusievaardigheden bij te brengen.

11. Rachel Cubas-Wilkinson, Nurturing Diversity of Thought Through Inclusive Leadership webinar, The Myers-Briggs Company (themyersbriggs.com)

12. [Claude Werder, "Developing Inclusive Leaders Is the Secret to Future Success."](#)

4. De zelfperceptie valkuil

Naast de voorgaande statistieken, blijkt dat 33% van de leiders niet zelfverzekerd is op het gebied van inclusie. Dit betekent dat ze minder doen dan ze zouden kunnen doen om inclusiviteit te bevorderen. Volgens Cubas-Wilkinson zorgt de perceptie van leiders dat ze niet de vaardigheden hebben voor inclusief leiderschap ervoor dat veel niet het zelfvertrouwen hebben om ermee aan de slag te gaan. Deze perceptie weerhoudt leiders er ook van om acties te nemen om de status-quo uit te dagen, om meerdere perspectieven op te zoeken en te integreren, en om gedrag te laten zien dat inclusie en een inclusieve cultuur bevordert.

Andere leiders hebben weer te maken met andere uitdagingen. Onderzoek toont aan dat sommige leiders zichzelf hoger inschatten op het gebied van inclusie, dan dat anderen hen inschatten.¹³ Deze complexiteit in zelfperceptie van leiders toont aan dat een one-size-fits-all-aanpak voor het ontwikkelen van inclusieve leiders mogelijk niet werkt. Het zou niet aansluiten op de unieke uitdagingen op het gebied van perceptie, houding en gedrag, waarmee leiders worden geconfronteerd.

5. Organisatorische beperkingen

Een andere uitdaging is dat leiders, ook al hebben ze goede bedoelingen en zijn ze gericht op meer inclusiviteit, vaak niet in een vacuüm opereren. Ze werken binnen een organisatie van systemen, processen en prioriteiten. De cultuur en processen van een organisatie (wat wordt beloond en wat wordt genegeerd) kunnen aanvoelen als enorme drempels, als deze inclusie niet ondersteunen.

Neem bijvoorbeeld een organisatie die zegt inclusie te ondersteunen, maar die intern bekend staat om het zwaar belonen en verwachten van snelle besluitvorming. Een leider kan de druk voelen om snel met antwoorden te komen en de meeste, zo niet alle, beslissingen snel te nemen. Zonder de juiste hulpmiddelen om diverse teams te helpen om ze efficiënter te betrekken bij probleemoplossing en besluitvorming, kan een leider er simpelweg voor kiezen om niet naar de inbreng van anderen te vragen of ze niet te betrekken bij besluitvorming.

Vaardigheden voor inclusieve leiders

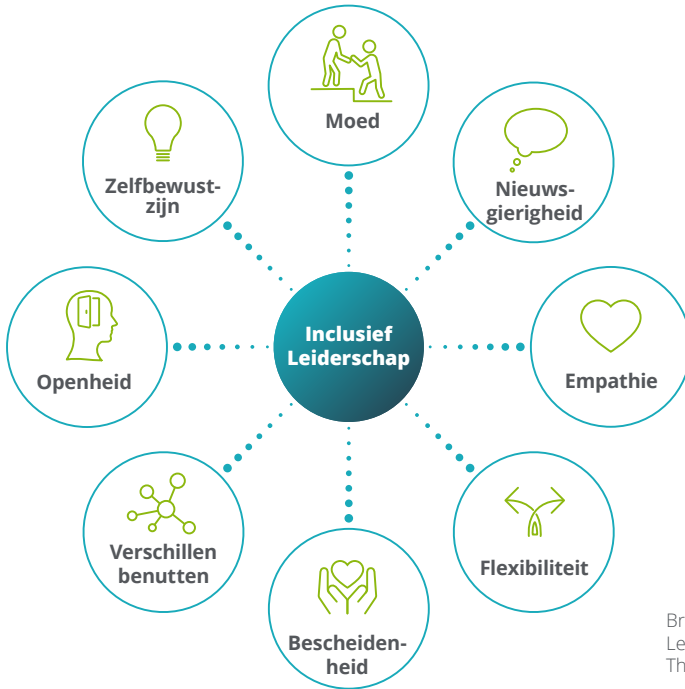
Hoe kunnen leiders inclusief worden?

De kern van inclusie is interesse: leiders die actief geïnteresseerd zijn in en compassie hebben voor de mensen in hun groep of team.

Om te begrijpen wat elk teamlid of elke volger kan inbrengen, moeten leiders vragen kunnen stellen en actief kunnen luisteren. Daarom behoren nieuwsgierigheid, openheid en empathie tot de kerncompetenties die door The Myers-Briggs Company zijn geïdentificeerd om inclusief leiderschap te bewerkstelligen.

13. [Juliet Bourke and Andrea Titus, "The Key to Inclusive Leadership."](#)

8 kerncompetenties-model voor inclusief leiderschap



Bron: The Myers-Briggs Company, Inclusive Leadership: Harnessing Diversity of Thought virtue workshop, 2020.

Wat kunnen leiders doen?

Bewustwording van de hierboven genoemde uitdagingen is een startpunt. Inclusie is een 'soft skill', een sociale vaardigheid, net als leiderschap zelf. Veel leiders en managers hebben hun positie bereikt zonder een training in sociale vaardigheden te hebben gevolgd. In plaats daarvan vertrouwen ze op technische of functiegerichte vaardigheden en ervaring.

Echter, om effectief te zijn in een leiderschapsrol, vooral met betrekking tot inclusie, is specifieke training cruciaal. Bij inclusie spelen onbewuste vooroordelen namelijk een grote rol. Wij raden aan om:

- Te investeren in training van alle leiders en managers.
- Te trainen op inclusieve competenties en gedrag.
- Zelfbewustzijn te vergroten.

Inclusief leiderschap komt voort uit een pakket hoog ontwikkelde vaardigheden. Het is niet zomaar een aanpak of een houding.



Verbinding

Net zoals diversiteit inclusie nodig heeft om te kunnen werken, is inclusie verbonden met het begrijpen van en het verbinden met andere mensen.

En leiders moeten dit op meerdere niveaus doen.

Er is een-op-een-contact met individuen binnen het team of de groep. Er is communicatie naar en verbinding met groepen en teams. Daarnaast hebben senior collega's nog een ander type van verbondenheid nodig. En tot slot hebben externe belanghebbenden en leden van de gemeenschap vaak ook verbondenheid nodig.

Verschillen in persoonlijkheid en leiderschapsstijlen zullen uiteindelijk de kwaliteit van die relaties en verbindingen beïnvloeden. Dus moeite doen om onderlinge verschillen te begrijpen en ernaar te handelen zal z'n vruchten afwerpen.

Extraversion en Introversion

Als we naar Extraversion en Introversion kijken volgens het MBTI®-model, dan zijn mensen met een voorkeur voor Extraversion waarschijnlijk meer bedreven in verbinding maken met mensen dan mensen met een voorkeur voor Introversion. Dit verklaart voor een deel de gangbare perceptie dat leiders een voorkeur hebben, of zouden moeten hebben, voor Extraversion.

Dit betekent niet dat mensen met een voorkeur voor Introversion geen verbinding kunnen maken. Het betekent ook niet dat de kwaliteit van de verbindingen die mensen met een voorkeur voor Extraversion maken per definitie beter is. Geen enkel type en geen enkele voorkeur heeft het alleenrecht op goede verbindingen, maar voor sommige types zal het zeker natuurlijker voelen om verbindingen te maken.

Bovendien vinden veel mensen het gemakkelijker om contact te leggen met mensen met dezelfde persoonlijkheidsvoorkeuren. Mensen met dezelfde derde en laatste letter van hun MBTI-persoonlijkheidstype (denk aan de eerdergenoemde conflictparen) zullen waarschijnlijk gemakkelijker een verbinding met elkaar maken dan mensen die één of twee verschillende letters in hun MBTI-type hebben.

Een manier om de complexiteit van verbinding vanuit een E-I-perspectief te onderzoeken is door middel van MBTI Stap II. De vijf facetten binnen elke voorkeur laten precies zien waar iemand bijvoorbeeld gedrag vertoont dat geassocieerd wordt met Extraversion en waar iemand gedrag vertoont dat geassocieerd wordt met Introversion.

“Er is veel onderzoek gedaan naar het gebruik van type en de basisstatistieken stellen generaliserend dat ongeveer de helft van wat we doen of zeggen als het gaat om onze persoonlijkheid in wezen genetisch is”, aldus John Hackston, Head of Thought Leadership bij The Myers-Briggs Company.¹⁴

“De helft is ons aangeboren type en de andere helft wordt gevormd door onze opvoeding, de omstandigheden, de druk die een organisatie op ons uitoefent, enzovoort. Wat MBTI Stap II doet, is daar dieper op ingaan door te kijken naar hoe Extraversion of Introversion zich bij een persoon uit.”

Hetzelfde geldt voor alle voorkeuren en dus voor het hele type. Stap II laat de unieke wijze zien waarop iemand zijn MBTI-type uitdrukt.

Verbindingen initiëren

Als we het hebben over verbinding en de invloed van Extraversion en Introversion op het vermogen van een leider om te kunnen verbinden, dan is het E-I-facet van ‘initiërend-ontvangend’ een nuttige illustratie van wat er kan gebeuren.

“Mensen met een initiërende score, of ze nu in een groep mensen zijn of nieuwe mensen voor het eerst ontmoeten, zullen de meeste gesprekken initiëren”, zegt Hackston. “Ze voelen zich over het algemeen op hun gemak als ze zichzelf aan nieuwe mensen voorstellen en als ze andere mensen aan elkaar voorstellen.”

“Mensen met een ontvangende voorkeur hebben de neiging om te wachten tot ze worden voorgesteld. Ze voelen zich meestal meer op hun gemak als anderen dat contact initiëren. Als ze nieuwe mensen moeten ontmoeten of als ze mensen op een evenement tegenkomen, hebben ze de neiging om te gaan praten met de mensen die ze kennen in plaats van met mensen die ze niet kennen, althans in het begin. Ze houden niet per se van over koetjes en kalfjes praten, hoewel ze het wel doen als het nodig is.”

“De meeste, maar niet alle, mensen met een voorkeur voor Extraversion scoren aan de initiërende kant”, vervolgt Hackston. “En de meeste, maar niet alle, mensen met een voorkeur voor Introversion scoren op ‘ontvangend’. Sommige mensen met een voorkeur voor Introversion zijn initiërend. Ze lijken in de meeste opzichten op mensen met een voorkeur voor Introversion, maar ze zijn echt anders als het gaat om initiëren,” legt hij uit. “Als het gaat om voorstellen of voorgesteld worden,

14. John Hackston, *World Introvert Day: Introversion In-Depth* webinar, The Myers-Briggs Company.

lijken hun gedragingen eigenlijk meer op die van mensen met een voorkeur voor Extraversion. Initiëren wordt voor iemand met een voorkeur voor Introversion dan beschouwd als 'out-of-preference'."

Deze mensen die een voorkeur hebben voor Introversion zullen zich op hun gemak voelen om contact te maken en kunnen zelfs heel extravert overkomen. Maar het verschil tussen het aangaan van een verbinding door mensen met een voorkeur voor Extraversion en mensen met een voorkeur voor Introversion is niet zozeer 'wie het beter doet', maar meer wat er daarna gebeurt. Voor de persoon met een voorkeur voor Introversion heeft interactie meestal een sterker uitputtend effect.

Dit verklaart mogelijk waarom leiders vaak een voorkeur hebben voor Extraversion. Leiders staan bloot aan veel contactmomenten en iemand met een voorkeur voor Extraversion heeft meer energie voor deze hoeveelheid interactie.

Dit is geen reden om te stellen dat mensen met een voorkeur voor Introversion vanwege de hoeveelheid interactie leiderschap uit de weg moeten gaan. Maar leiders met een voorkeur voor Introversion moeten zich bewust zijn van hun voorkeur, zodat ze strategisch prioriteit kunnen geven aan interacties en actief ruimte kunnen creëren om op te laden door voldoende tijd alleen tussen persoonlijke interacties te plannen. Nogmaals, het komt neer op actief zelfbewustzijn.

Volwaardige verbindingen

Het feit dat iemand een voorkeur heeft voor Extraversion of zich comfortabel voelt om een verbinding aan te gaan, is nog geen garantie dat een verbinding betekenisvol of volwaardig is. Dit is een aandachtspunt voor leiders die veel verbindingen moeten aangaan.

In de podcast 'Connecting with the People You Lead', vertelt Martin Boulton dat hij veel werk heeft gedaan met het leiden van universiteitsfaculteiten. "Als een leider in zo'n omgeving te veel extravert gedrag vertoont, zullen veel volgers - academici en faculteitsleden - de leider wantrouwen. De leider is te uitbundig. De volgers zorgen voor een erg introverte omgeving. Ik heb een aantal zeer uitbundige, extraverte faculteitsleiders zien worstelen met het betrekken van hun introverte faculteitsleden."¹⁵

Om betekenisvol te zijn, moet een verbinding voor beide partijen werken. Het moet aan bepaalde behoeften of voorkeuren van beide kanten voldoen.

"Ook het omgekeerde komt voor", vervolgt Boulton. "Ik heb ooit met een marketingorganisatie gewerkt waar de leider uitzonderlijk goed was in probleemoplossing en besluitvorming en begreep waar het bedrijf naartoe ging en wat het moest doen. Hij had een voorkeur voor Introversion. De rest van de

15. Martin Boulton, "Connecting with the People You Lead," Myers-Briggs Company Podcast, 28 september 2022.

organisatie was zeer extravert en ze hadden bijna het gevoel dat de leider niet bij hen hoorde, ook al accepteerden ze of waren ze het eens met veel van zijn ideeën."

"Die leider deed zichzelf bijna tekort, omdat hij niet bereid was om zich een beetje meer extravert te gedragen. Het komt echt neer op de vragen 'Wie ben ik?', 'Wat is de omgeving waarin ik leidinggeef', 'Wie geef ik leiding?' en 'Wat vraagt deze situatie?'"

Ook actief luisteren is hier belangrijk.

Mensen met een voorkeur voor Introversion luisteren mogelijk gemakkelijker en waarderen het dat er naar hen wordt geluisterd als het hun tijd is om iets te zeggen. Mensen met een voorkeur voor Extraversion die snel contact maken met iemand met een voorkeur voor Introversion, maar dan snel verder gaan of de aandacht niet bij het gesprek houden, lopen het risico dat er uiteindelijk geen band ontstaat (zelfs als ze denken dat ze die band aan het opbouwen zijn). Dit komt doordat het idee van een kwalitatief goede band heel verschillend kan zijn voor iemand met een voorkeur voor Introversion dan voor iemand met een voorkeur voor Extraversion.

Doeltreffender en onbevooroordeeld communiceren is ook een vaardigheid die leiders met training kunnen ontwikkelen en vergroten. Onze MBTI-workshops bevatten bijvoorbeeld een dagdeel over inzicht in je MBTI-type en een aanvullende module voor het specifiek inzetten van deze inzichten voor effectievere communicatie.

Interpersoonlijke relaties en situationeel leiderschap

Leiderschap is dus een interpersoonlijke vaardigheid. Een leider moet in staat zijn om anderen te motiveren en bewustzijn van interpersoonlijke stijlen en behoeften op te bouwen.

Deze behoeften kunnen worden onderzocht aan de hand van een tool als de FIRO® (Fundamental Interpersonal Relations Orientation). Hierin worden interpersoonlijke relaties en hoe mensen met elkaar omgaan onderzocht (kijk voor een kort FIRO-overzicht in het hoofdstuk 'Motivatie').

"Als je dit combineert met inzicht in de psychologie van persoonlijkheid, ben je bewuster van wat mensen van nature doen", zegt Boulton. "Situationeel leiderschap is een welbekend leiderschapsmodel dat al tientallen jaren bestaat en waarbij leiders niet één stijl of één aanpak gebruiken. Ze denken na over welke stijl het beste werkt voor de situatie, zijn zich bewust van wat ze van nature als stijl zouden gebruiken en herkennen wanneer dat passend is en wanneer niet."

"Dat inzicht helpt (nieuwe) leiders of managers te reflecteren op de vragen 'Wat heb ik te bieden in mijn management- en leiderschapsrol?' en 'Wat doe ik misschien te veel of te weinig?'"

Onbehulpzame misvattingen rond leiderschap ontkracht

In de podcastaflevering 'Connecting with the People you Lead' wordt ook aandacht besteed aan onderliggende misvattingen (of aannames of vooroordelen) over leiderschap. Ongeacht hoe je ze noemt, is het zinvol om dit soort misvattingen vroeg in de carrière van een leider te onderzoeken om te voorkomen dat ze de ontwikkeling van de leider belemmeren of de kwaliteit van het leiderschap in gevaar brengen. Hier zijn drie voorbeelden:

Misvatting #1: Ik moet alle antwoorden hebben

"Vaak zie ik bij jonge leiders dat ze denken: 'Als ik de leider ben, moet ik echt alle antwoorden hebben'", zegt Boulton. De veronderstelling is dan: 'Als ik de antwoorden niet heb, dan doe ik het verkeerd of ben ik niet geschikt voor het leiderschap.'"

"Er is niemand die alle antwoorden heeft. Sterker nog, goede leiders maken juist gebruik van hun volgers om ze te helpen om duidelijk te krijgen wat de beste antwoorden en keuzes zijn. Door nieuwe leiders de volgende vragen te stellen, help je ze te begrijpen hoe ze het beste leiding kunnen geven: 'Wat zijn jouw overtuigingen en hoe geven die vorm aan wat je doet?', 'Waar hecht je waarde aan?', en 'Wat is belangrijk in je leven en carrière en hoe vormt dat jou?'"

Misvatting #2: Onkwetsbaar zijn is een kracht

"Dit is er nog zo een", zegt Boulton. "Als leider kan je je niet echt kwetsbaar opstellen. Dus je kan bijvoorbeeld niet bezorgd kijken of verbaasd kijken zonder antwoord. Of als leiders worden geconfronteerd met een echt uitdagende situatie, zoals een herstructurering of een gebeurtenis in hun privéleven, dan hebben ze vaak het gevoel dat ze een masker moeten dragen om niet te laten zien dat ze lijden of kwetsbaar zijn. Anders zullen volgers denken dat de leider het niet aankan."

"In werkelijkheid is het tegenovergestelde het geval. Veel volgers zullen zich verbonden voelen met een leider als deze menselijk is."

Misvatting #3: Ik moet charisma hebben

Dit punt stond op John Kotter's lijst van misvattingen over leiderschap (zie het gedeelte 'Wat is leiderschap?'). Hij zei: "Mensen denken vaak aan leiderschap in termen van persoonlijkheidskenmerken. Over het algemeen in de vorm van charisma. Aangezien maar weinig mensen een groot charisma hebben, leidt dit logischerwijs tot de conclusie dat maar weinig mensen leiderschap kunnen bieden. Dit zorgt voor steeds meer problemen."¹⁶

Boulton merkt op dat mensen, als ze aan een charismatische leider denken, vaak een beeld hebben van een stereotypisch Hollywood personage dat op de voorgrond treedt en de troepen bijeenbrengt.

16. [John P. Kotter, "Management Is \(Still\) Not Leadership."](#)

"Ik wijs mensen er dan op dat er in de geschiedenis en in het bedrijfsleven veel succesvolle leiders zijn geweest die meer achter de schermen werkten. Ik denk dat sommige mensen zichzelf bijna buiten beschouwing laten en niet in een leiderschapsrol stappen, omdat ze ervan uitgaan dat je een heel extraverte, flamboyante, entertainende leider moet zijn. Dat is niet in elke situatie het geval. In sommige situaties kan dat juist averechts werken."

Verbinding moet van twee kanten komen

Leiders zijn verantwoordelijk voor het vormgeven van de organisatiecultuur, het creëren van een inclusieve omgeving en het opbouwen van vertrouwen door middel van psychologische veiligheid. Het begint bij hen.

Maar, leiders hebben per definitie volgers nodig. En als er één ding is dat we steeds hebben benadrukt, is het de noodzaak van begrip en het opbouwen van relaties. Dat vergt inspanningen van beide partijen. We willen immers de omstandigheden creëren waarin medewerkers floreren, zich willen ontwikkelen en carrière kunnen maken.

Boult: "Als iemand wil blijven (in zijn baan en organisatie), zou ik zeggen 'Als je succesvol wilt zijn met deze leider, moet je deze psychologisch begrijpen'. Je moet ze observeren, bestuderen en zien hoe ze informatie aangereikt willen hebben. Waar letten ze op als je met ze wilt praten of vergaderen? Waar letten ze op als je met ze wilt communiceren of afspreken? Hoe communiceren ze het liefst? Doen ze dat het liefst spontaan of hebben ze liever dat je een afspraak maakt?"

"Als je bereid bent om in de richting van de psychologische behoeften van je leider te bewegen, en zij hetzelfde doen voor jou, ontstaat er eigenlijk een heel harmonieuze en samenhangende manier waarop een leider en een volger met elkaar samenwerken."

Het ontwikkelen van zelfbewustzijn en communiceren over de uitkomsten van zelfbewustzijn kan hier ongelofelijke resultaten opleveren.

"Als mensen hun eigen en elkaars voorkeuren en stijlen kennen, zijn er geen excuses meer. Bewustwording brengt mensen van 'Ik wist dit niet', een houding die gemakkelijk defensief kan zijn en vingerwijzen met zich meebrengt, naar 'Ik weet dit, dus wat ga ik ermee doen?'"

Training in zelfbewustzijn biedt mensen de middelen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun aandeel in de relatie met hun leider. Het is bekrachtigend en bevordert verantwoordelijkheid.

"Om te verwachten dat de leider zich altijd maar moet aanpassen, kan makkelijk zijn voor de volger. Maar, het kan ook betekenen dat de leider niet echt een goede relatie heeft met die persoon. De machtsdynamiek in die relatie is dat de leider meer invloed heeft op wat er met de carrière van de volger zal gebeuren."



Motivatie

In dit hoofdstuk onderzoekt Lucy Bellec, trainer bij The Myers-Briggs Company, waarom het voor leiders essentieel is om te begrijpen wat de mensen waaraan ze leidinggeven motiveert.

Wat is motivatie en waarom is het belangrijk?

We hebben waarschijnlijk allemaal wel eens dagen op het werk waarop we ons energiek en gedreven voelen om dingen voor elkaar te krijgen. De productiviteit neemt plotseling toe, we pakken kleine en grote projecten aan en de vruchten van onze inspanningen geven ons een gevoel van voldoening en tevredenheid.

Ook zijn er dagen - hopelijk minder vaak - waarop we gewoon niet geïnspireerd zijn. We slepen ons voort, hebben geen zin om aan een onplezierige taak te beginnen en stellen deze misschien uit voor een andere keer.

De pieken en dalen in **motivatie** die we ervaren vormen een natuurlijk menselijk fenomeen, dat we allemaal tot op zekere hoogte herkennen. Psychologen hebben motivatie gedefinieerd als 'Die kracht die zowel binnen als buiten het wezen van een individu ontstaat, die aanzet tot actie'.¹⁷

Met andere woorden: motivatie is wat ons aanspoort tot actie. Het is inherent doelgericht in die zin dat we altijd gemotiveerd zijn om iets te doen. Of ons einddoel nu het bereiken van een gewenst resultaat is of het vermijden van een ongewenst resultaat.

Zoals de bovenstaande definitie zegt, kan motivatie zowel van binnen als van buiten onszelf komen. We noemen deze twee soorten motivatie **intrinsieke** en **extrinsieke** motivatie. Bij extrinsieke motivatie is het resultaat dat we willen een extern resultaat. Misschien willen we een bonus, een promotie of gewoon erkenning van onze baas. Bij intrinsieke motivatie is het resultaat dat we nastreven een intern resultaat. Bijvoorbeeld het gevoel van plezier of prestatie dat we krijgen als we een uitdagend project aanpakken of een nieuwe vaardigheid leren.

17. Craig C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (2e ed.) (Hove, Sussex: Psychology Press, 2008).

In principe geloven psychologen over het algemeen dat intrinsieke motivatie krachtiger is dan extrinsieke motivatie. In de praktijk doen we vaak dingen vanuit beide soorten motivatie. We werken bijna allemaal om geld te verdienen om onze rekeningen te kunnen betalen. Maar, in een ideale wereld genieten we ook van wat we doen en gaan we aan het einde van een drukke dag met een voldaan gevoel naar huis. Belangrijk is dat hoe gemotiveerder we zijn, hoe harder we werken, hoe meer voldoening we in ons werk hebben en hoe meer we betrokken zijn bij onze werkgevers.

Voor leiders is weten hoe ze volgers moeten motiveren een essentiële vaardigheid om de prestaties en betrokkenheid te stimuleren. Leiders kunnen niet hopen invloed te verwerven en vooruitgang te boeken als ze niet in staat zijn volgers te motiveren om zich achter een gemeenschappelijk doel te scharen.

Het probleem is echter dat niet iedereen door hetzelfde wordt gemotiveerd.

Sommige motivatiebronnen zijn universeel. We hebben bijvoorbeeld allemaal geld nodig voor voedsel en onderdak. Maar, afgezien van deze eerste levensbehoeften is wat voor de één wenselijk of leuk is, misschien niet wenselijk en leuk voor de ander. Misschien wordt Luisa gedreven door doelstellingen en KPI's, terwijl Dan meer geeft om het opbouwen van relaties met collega's. Misschien krijgt Ravi energie van spreadsheets en complexe formules, terwijl Sara alleen al huivert van de gedachte. Gezien deze diversiteit werkt een one-size-fits-all-aanpak voor motivatie gewoonweg niet.

En, zelfs als we ons op slechts één persoon tegelijk zouden richten, zouden we nog steeds niet precies kunnen achterhalen wat die persoon motiveert en hoe. Het is waarschijnlijk een complexe wisselwerking van veel verschillende factoren, variërend van iemands genen en opvoeding tot huidige behoeften en doelen. Motivatie is een soort 'zwarte doos' waaral die verschillende elementen bijdragen tot het gedrag van een persoon, maar waarvan we nooit de interne werking kunnen zien.

Kijk maar eens naar Ravi: we kunnen zien dat hij energie krijgt van spreadsheets, maar we kunnen niet zien waar die motivatie vandaan komt of op welke manier die motivatie wordt omgezet in actie.

De vraag wordt dan: hoe kan een leider volgers effectief motiveren als ze allemaal door andere dingen gedreven worden en het niet duidelijk is wat voor wie werkt?

Hoewel we misschien nooit de specifieke innerlijke werking van motivatie voor elke individuele persoon zullen weten, kan begrip van persoonlijkheidsverschillen wel enig inzicht verschaffen. Onderzoek van The Myers-Briggs Company heeft aangetoond dat verschillende soorten mensen gemotiveerd worden door verschillende dingen (de 'wat') en op verschillende manieren (de 'hoe').

Om hier dieper op in te gaan, beginnen we met het kijken naar de 'wat'.

Wat motiveert verschillende mensen?

Psychologen hebben veel verschillende theorieën over wat mensen motiveert. Deze theorieën worden vaak inhoudstheorieën genoemd, omdat ze betrekking hebben op de inhoud of het object van motivatie. Enkele van de meest prominente inhoudstheorieën richten zich specifiek op **behoeften**: ze stellen dat we allemaal bepaalde behoeften hebben die we willen vervullen. Hoe sterker de behoefte, hoe gemotiveerder we zijn.

Motivatie en behoeften

De bekendste motivatietheorie is misschien wel de **piramide van Maslow**. Maslow stelde dat we allemaal vijf universele, instinctieve behoeften hebben die op basis van belangrijkheid zijn gerangschikt. Onderaan de hiërarchie staan lichamelijke basisbehoeften (zoals de behoefte aan voedsel, water en onderdak) en behoefte aan veiligheid en zekerheid. Daarboven staan behoeften van een hogere orde, zoals sociale behoeften, erkenning en uiteindelijk zelfactualisatie.¹⁸



Belangrijk is dat Maslow geloofde dat elk van de behoeften van de lagere orde moet worden vervuld, voordat de behoeften van de hogere orde voor motivatie kunnen zorgen. Met andere woorden: iemand zal niet gemotiveerd zijn om erbij te horen of waardering te zoeken als hij niet eens kan voldoen aan zijn behoeften aan voedsel en veiligheid.

In de praktijk kan dit betekenen dat medewerkers niet gemotiveerd zullen zijn om uit te blinken in hun werk en te streven naar een gemeenschappelijk doel als ze niet genoeg geld verdienen of zich zorgen maken over hun baanzekerheid. Dit wijst al op een belangrijk uitgangspunt voor leiders om volgers te belonen: ervoor zorgen dat ze goed betaald worden en eerlijk worden behandeld.

18. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).

De praktische bruikbaarheid van de piramide van Maslow is echter vrij beperkt als we willen begrijpen wat mensen verder motiveert dan deze grote lijnen. Maslow geloofde dat de volgorde van de hiërarchie voor iedereen hetzelfde is. Maar wat als saamhorigheid, erkenning en zelfactualisatie eigenlijk belangrijker of minder belangrijk zijn? Of zelfs verschillende dingen betekenen voor verschillende mensen, afhankelijk van hun persoonlijkheid?

Het FIRO®-model, ontwikkeld door Will Schutz, biedt een alternatief perspectief op de behoeften van mensen, geworteld in deze persoonlijkheidsverschillen.¹⁹

Volgens het raamwerk hebben we allemaal bepaalde lichamelijke behoeften, maar ook drie sociale behoeften die net zo essentieel zijn: **Inclusie** (de behoefte om erbij te horen en betrokken te zijn bij groepen), **Controle** (de behoefte aan invloed en autoriteit bij het nemen van beslissingen) en **Affectie** (de behoefte aan verbondenheid en intimiteit in een-op-een-relaties).

Net als de piramide van Maslow, stelt het FIRO-model dat deze sociale behoeften universeel zijn. We hebben ze allemaal tot op zekere hoogte. Cruciaal is echter dat de mate kan verschillen van persoon tot persoon. Zo kan de ene behoefte belangrijker zijn dan de andere.

Anders geformuleerd: mensen rangschikken de behoeften anders in hun eigen persoonlijke hiërarchie.

We noemen de dominante behoefte de **belangrijkste drijfveer**. Dit is wat elk persoon het meest drijft en motiveert. Het is waar we het hardst voor werken en het minst bereid zijn om op te geven. Bijvoorbeeld, misschien is Dan's belangrijkste drijfveer Affectie en voelt hij zich minder gemotiveerd door Inclusie en nog minder door Controle. Controle is echter wat Ravi het meest motiveert. En voor Sara is het Inclusie.

19. Will Schutz, *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior* (New York: Rinehart, 1958).

Dan's behoeften

Affectie

Inclusie

Controle

Ravi's behoeften

Controle

Affectie

Inclusie

Sara's behoeften

Inclusie

Controle

Affectie

Laten we eens kijken hoe dit er in de praktijk mogelijk uit ziet:

- Dan (belangrijkste drijfveer: Affectie) zal het meest gemotiveerd zijn als hij hechte relaties met collega's kan onderhouden, die gebaseerd zijn op wederzijdse waardering en steun. Hij zal waarschijnlijk gedemotiveerd raken in een zeer formele, zakelijke omgeving die prioriteit geeft aan het voltooien van taken ten koste van sociale relaties.
- Ravi (belangrijkste drijfveer: Controle) zal het meest gemotiveerd zijn als hij goed gedefinieerde structuren en processen volgt, met hoge bekwaamheidsnormen en duidelijke verantwoordelijkheidslijnen. Hij zal waarschijnlijk gedemotiveerd raken in een omgeving waar er geen duidelijke planning is, te veel dubbelzinnigheid of te weinig invloed op besluitvormingsprocessen.
- Sara (belangrijkste drijfveer: Inclusie) zal het meest gemotiveerd zijn door teamgericht werk dat veel mogelijkheden biedt voor samenwerking, overleg en sociaal contact. Ze zal waarschijnlijk gedemotiveerd raken door werken in silo's, waar collega's grotendeels onafhankelijk zijn en uiteenlopende expertises hebben.

Wat betekent dit voor leiders? In een ideale wereld kennen leiders de belangrijkste drijfveer van elke volger om er zeker van te zijn dat ze voldoen aan hun belangrijkste behoeften.

In de praktijk zal dit zelden het geval zijn. Toch is het een waardevol uitgangspunt om je er tenminste van bewust te zijn dat verschillende mensen gemotiveerd worden door verschillende behoeften. En dat de persoonlijke behoeften van een leider waarschijnlijk ook hun leiderschapsstijl beïnvloeden.

Motivatatie en voorkeuren

Een andere methode om motivatie te begrijpen houdt rekening met voorkeuren.

Volgens de MBTI® hebben we allemaal bepaalde voorkeuren voor hoe we de wereld benaderen:

- Waar we onze energie vandaan halen (Extraversion [E] of Introversion [I])
- Hoe we informatie verzamelen (Sensing [S] of Intuition [N])
- Hoe we beslissingen nemen (Thinking [T] of Feeling [F])
- Hoe we ons leven organiseren (Judging [J] of Perceiving [P])

Belangrijk is dat we het meest intrinsiek gemotiveerd zijn als we taken en mensen kunnen benaderen op een manier die overeenstemt met onze voorkeuren. Dit helpt ons om ons energiek, betrokken en voldaan te voelen.

Daarentegen kunnen we ons uitgeput, niet betrokken en zelfs gestrest voelen als we onder druk worden gezet om te handelen op een manier die niet overeenstemt met onze voorkeuren.

Bijvoorbeeld:

- Mensen met een voorkeur voor **Extraversion** zullen sterker gemotiveerd zijn als ze kunnen samenwerken met collega's en zich kunnen storten op uiteenlopende taken. Dit kan echter overweldigend aanvoelen voor mensen met een voorkeur voor **Introversion**, die liever opgaan in een zelfstandige taak die diepe concentratie vereist.
- Mensen met een voorkeur voor **Sensing** zullen meer gemotiveerd zijn als ze zich kunnen richten op tastbare feiten en gegevens met betrekking tot praktische problemen in het heden. Dit kan mensen met een voorkeur voor **Intuition** echter ontmoedigen, omdat zij meer geboeid zijn door de verbeelding en een grote toekomstvisie.
- Mensen met een voorkeur voor **Thinking** zullen meer gemotiveerd zijn als ze logisch kunnen redeneren en objectief kunnen analyseren om een taak optimaal uit te voeren. Maar dit kan degenen met een voorkeur voor **Feeling** koud laten, die meer geven om het gebruik van waarden en empathie om een verschil te maken in het leven van mensen.
- Mensen met een voorkeur voor **Judging** zullen gemotiveerder zijn als ze plannen kunnen opstellen om hun projecten op een methodische, gestructureerde manier aan te pakken. Daarentegen kan dit beperkend aanvoelen voor mensen met een voorkeur voor **Perceiving**. Die gedijen bij spontaniteit en flexibiliteit en op een vernieuwende manier werken om de klus te klaren.

Een belangrijke les is dat motivatie er van buiten anders uit kan zien dan hoe het van binnen wordt ervaren.

Onze definitie van motivatie hiervoor legt de nadruk op doelgerichte actie: motivatie gaat over *handelingen verrichten* om een vooraf bepaald doel te bereiken. Maar binnen het MBTI-raamwerk zien we dat het een stuk complexer is.

Het kan zijn dat mensen niet meteen in actie komen bij een taak of niet veel praten tijdens een teamvergadering, maar dat betekent niet dat ze niet gemotiveerd of betrokken zijn. Misschien hebben ze gewoon een voorkeur voor Introversion en willen ze eerst tijd besteden aan reflectie om zo het juiste pad uit te stippelen.

Hetzelfde geldt voor mensen wiens voorkeur Perceiving is en die opties open willen houden om het einddoel te bereiken. Deze mensen organiseren projecten misschien niet methodisch en plannen geen subtaken in de agenda, maar dat betekent niet dat ze lui of ongeorganiseerd zijn.

Tot zover hebben we de afzonderlijke voorkeuren individueel bekeken. Hieronder volgen enkele voorbeelden waarbij we de voorkeuren samenvoegen om het gehele type te bekijken:

- Stel je voor dat Ravi een **ISTJ** is, met voorkeuren voor Introversion, Sensing, Thinking en Judging. Ravi zal gemotiveerder zijn als hij alleen kan werken in een rustige, georganiseerde omgeving. Hij zal vooral graag zijn voorkeur voor Sensing gebruiken om aandacht te besteden aan details, onnauwkeurigheden te spotten die anderen misschien over het hoofd zien en gebruik te maken van zijn kennis en ervaring om praktische processen te verbeteren.
- Stel je voor dat Dan een **ENFP** is, met voorkeuren voor Extraversion, Intuition, Feeling en Perceiving. Gezien deze tegengestelde voorkeuren, zal wat motiverend is voor Ravi waarschijnlijk demotiverend zijn voor Dan. Dan zou meer gedijen in een open, samenwerkingsgerichte omgeving die afwisseling en flexibiliteit biedt. Hij zal vooral graag gebruik maken van zijn voorkeur voor Intuition om verschillende ideeën en mogelijkheden te verkennen en creatieve oplossingen te vinden voor problemen van mensen.
- Stel je voor dat Sara een **ESFJ** is, met voorkeuren voor Extraversion, Sensing, Feeling en Judging. Net als Ravi zal ze gemotiveerder zijn in een georganiseerde omgeving waar ze kan voortbouwen op ervaringen uit het verleden om praktische processen te verbeteren. Toch zal ze, net als Dan, ook waarde hechten aan mogelijkheden voor open discussie en samenwerking met anderen. Ze zal vooral gemotiveerd zijn als ze haar voorkeur voor Feeling kan gebruiken om haar plannen uit te voeren om een positieve impact op anderen te hebben.

In de praktijk is het onwaarschijnlijk dat leiders de MBTI-voorkeuren van al hun volgers kennen. Zelfs als dat wel zo zou zijn, zou het niet mogelijk zijn om de taken en de omgeving van alle individuen perfect af te stemmen op hun voorkeuren, zodat ze allemaal maximaal gemotiveerd zijn.

Wat leiders wel kunnen doen, is mensen zoveel mogelijk de vrijheid geven om te werken op een manier die bij hen past, ook wel 'job crafting' genoemd. Psychologen hebben ontdekt dat als mensen hun werk kunnen aanpassen aan hun persoonlijkheid, ze meestal gemotiveerder, tevredener en productiever zijn.

Verschillende mensen motiveren

Tot nu toe hebben we gekeken naar inhoudstheorieën om na te gaan wat verschillende mensen motiveert. Maar leiders moeten ook weten hoe ze verschillende mensen kunnen motiveren, ongeacht hun uiteenlopende behoeften en voorkeuren.

Psychologen hanteren **processtheorieën** om dit motivatieproces te verklaren. Denk terug aan de zwarte doos waar we het eerder over hadden, met alle verschillende input die op de een of andere manier op elkaar inwerkt en gedrag teweeg brengt. Procestheorieën proberen te verklaren wat er in de zwarte doos gebeurt, ook al zullen we nooit exact de innerlijke werking ervan kunnen zien.

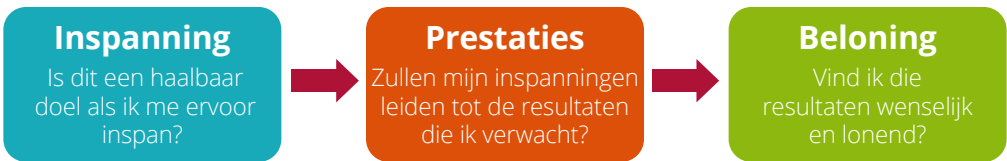
Veel processtheorieën delen het idee dat motivatie in wezen een beslissing is over de vraag of we ons willen inzetten voor een bepaald doel. Deze beslissing kan vrij eenvoudig zijn als we het doel zelf hebben gekozen. We hebben dan immers waarschijnlijk een doel gekozen dat al aansluit bij onze behoeften en voorkeuren.

Het probleem is echter dat we onze doelen niet altijd zelf kunnen kiezen. In plaats daarvan worden doelen vaak opgelegd op basis van de bredere strategie van een organisatie. Dus hoe kunnen leiders hun volgers inspireren om te investeren in het doel van de organisatie, zodat het een gezamenlijk doel wordt?

Motivatie opwekken

Om te proberen antwoord te krijgen op de vraag hoe je motivatie kunt opwekken, gebruiken we de **verwachtingstheorie** van Porter en Lawler (een van de meest prominente processtheorieën).²⁰

De verwachtingstheorie stelt simpel gezegd dat mensen besluiten om moeite te doen voor een doel als ze (a) geloven dat het doel haalbaar is, (b) verwachten dat hun inspanningen tot bepaalde resultaten zullen leiden, en (c) die resultaten wenselijk of lonend vinden. Anders gezegd, motivatie komt neer op drie belangrijke vragen:



Als volgers zich deze vragen stellen, dan suggereert dit een overeenkomstige reeks vragen voor leiders:



Belangrijk is dat motivatie op elk van deze punten kan stuklopen. Als leiders vergezochte doelen stellen die op het eerste gezicht opwindend zijn, maar onmogelijk te bereiken zijn, dan zullen volgers de motivatie waarschijnlijk niet lang vasthouden. Volgers zullen snel inzien dat hun inspanningen zinloos zijn. Of, als

20. Lyman W. Porter en Edward E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: RD Irwin, 1968).

goede prestaties niet leiden tot resultaten op de manier die volgers verwachten (het overtreffen van doelstellingen leidt bijvoorbeeld niet tot een bonus), dan kunnen ze ook besluiten om zich niet meer in te spannen.

In ons geval is de derde vraag misschien wel de meest relevante en de meest uitdagende, omdat we al gezien hebben dat verschillende volgers verschillende resultaten belonend zullen vinden. Voor sommige volgers kan het werken aan een taak op zich al lonend genoeg zijn als het past bij hun voorkeuren en het dus intrinsiek motiverend is. Anderen hebben misschien wat meer beïnvloeding nodig om de waarde van een doel in te zien en zich hiervoor in te spannen.

Binnen de MBTI zijn de voorkeursparen van Sensing-Intuition (SN) en Thinking-Feeling (TF) het meest relevant voor deze uitdaging:

- **Sensing-Intuition** heeft betrekking op de informatie die mensen nodig hebben om de waarde van een voorgesteld doel in te zien. Mensen met een voorkeur voor Sensing willen de feiten kennen, het bewijs zien en begrijpen op welke manier het doel zal voldoen aan de huidige, praktische behoeften van de organisatie. Aan de andere kant willen mensen met een voorkeur voor Intuition het grote geheel zien, verschillende ideeën overwegen en begrijpen hoe de doelstelling past in de bredere conceptuele visie van de activiteiten van de organisatie.
- **Thinking-Feeling** heeft betrekking op de factoren die mensen in overweging nemen als ze beslissen of ze al dan niet moeite doen voor een doel. Mensen met een Thinking-voorkeur gebruiken logische principes en objectieve redeneringen om de oorzaak-en-gevolg-relatie tussen het doel en de verwachte resultaten te begrijpen. Aan de andere kant zullen mensen met een voorkeur voor Feeling persoonlijke waarden en empathie gebruiken om de subjectieve impact die het voorgestelde doel op henzelf en anderen in hun omgeving zal hebben te begrijpen.

Inzicht in deze verschillen zorgt voor enkele praktische beïnvloedingstips voor leiders om volgers te motiveren om zich in te zetten voor de doelen van hun leider. Bijvoorbeeld:

- Als je iemand zoals Ravi (die voorkeuren heeft voor Sensing en Thinking) wilt beïnvloeden, zorg er dan voor dat je de feiten op een rijtje zet, in duidelijke, specifieke taal spreekt en logische argumenten presenteert om te laten zien hoe het doel concrete voordelen zal hebben.
- Deze aanpak zal waarschijnlijk niet zo goed werken bij iemand als Dan, die in plaats daarvan voorkeuren heeft voor Intuition en Feeling. Zorg er bij hem voor dat je het grote plaatje presenteert, ruimte creëert voor hem om zijn ideeën en zorgen te delen en een beroep doet op waarden om te laten zien hoe het voorgestelde doel een positieve impact op mensen zal hebben.

Zoals we hiervoor al aangaven, zullen leiders waarschijnlijk niet de voorkeuren van al hun individuele volgers kennen. Maar het is essentieel dat je als leider je beïnvloedingsstijl kunt aanpassen om verschillende voorkeuren aan te spreken om mensen te inspireren zich in te zetten voor doelen. Zelfs als volgers die niet intrinsiek motiverend vinden.

Motivatie behouden

Tot slot is het belangrijk om na te denken over het proces waarmee we de motivatie op lange termijn kunnen behouden. Het is mooi om volgers te motiveren om hard naar een doel toe te werken, maar hoe pak je het bij het volgende doel aan, en dat daarna?

Voor motivatie op de lange termijn hebben Porter en Lawler, toen ze hun verwachtingstheorie voorstelden, een feedbackloop ingebouwd. Hierbij ontvangen medewerkers positieve berichten en beloningen voor hun prestaties die de motivatie in de toekomst zullen versterken. Met andere woorden: elke keer dat we erkenning krijgen voor de moeite die we hebben gedaan om een doel te bereiken, is de kans groter dat we ook hard zullen werken aan het volgende doel.



Wat dit in de praktijk betekent, is dat als je als leider de tijd neemt om het harde werk van je volgers te erkennen en feedback te geven over hun prestaties. Dit zal helpen om hun motivatie over langere tijd te versterken. Maar ook dit kan er voor verschillende mensen anders uitzien, afhankelijk van hun persoonlijkheid.

Binnen de MBTI is het voorkeurspaar Thinking-Feeling hier het meest relevant:

- Mensen met een voorkeur voor Thinking willen meestal pas erkenning aan het einde van een project als ze het eindresultaat hebben afgeleverd en hun prestatie uitmuntend is. Ze raken vooral gemotiveerd door tastbare, extrinsieke maatstaven van succes, zoals een salarisverhoging, bonus of promotie. Maar ze zijn ook intrinsiek gemotiveerd door een verlangen naar meesterschap en expertise.

- Aan de andere kant willen mensen met een voorkeur voor Feeling meestal waardering tijdens een project, om er zeker van te zijn dat hun inspanningen en bijdragen niet onopgemerkt blijven. Hoewel ze financiële beloningen niet zouden afslaan, raken ze meer gemotiveerd door intrinsieke beloningen. Vooral als ze weten dat ze een verschil hebben gemaakt in het leven van anderen.

Dit leidt opnieuw tot enkele praktische tips voor het tonen van erkenning en het geven van feedback aan verschillende mensen:

- Wacht met iemand als Ravi (die een voorkeur heeft voor Thinking) tot het einde van het project om hem erkenning te geven. Prijs hem niet omdat hij gewoon zijn werk doet, want dat kan beledigend overkomen. Erken daarentegen zijn bekwaamheid en waarin hij heeft uitgeblonken. Geef hem ook specifieke, opbouwende kritiek, zodat hij weet wat hij kan verbeteren om de volgende keer nog beter te presteren.
- Geef iemand als Sara (die een voorkeur heeft voor Feeling) steun en aanmoediging tijdens het gehele project, zodat ze weet dat haar bijdrage wordt gewaardeerd. Met kleine complimenten en gebaren kom je al een heel eind. Wees niet te taakgericht of kritisch als je haar feedback geeft, maar laat zien hoe ze als individu wordt gewaardeerd en prijs haar voor de positieve impact die ze op anderen heeft gehad.

Hoewel leiders niet altijd zeker zullen weten of iemand een voorkeur heeft voor Thinking of Feeling, is het mogelijk om na verloop van tijd tekenen te herkennen en te zien hoe goed iemand reageert op verschillende soorten erkenning en feedback.

Het is belangrijk om deze feedbackfase te zien als onderdeel van een project en niet als een optionele toevoeging. Immers is het belonen van volgers voor hun inspanningen cruciaal om hun motivatie voor het volgende doel te versterken.



Verandering

In het webinar 'Psychology of Change in the Hybrid Workplace' onderzocht dr. Rachel Cubas-Wilkinson hoe verandering zelf is veranderd.²¹

Ze benadrukt dat, hoewel verandering er altijd is geweest, de aard van de verandering nu anders is en verandering een grotere impact heeft.

"Veranderingen komen sneller op ons af dan voorheen en het vereist dat we ons op een hoger tempo aanpassen dan vroeger", zegt Cubas-Wilkinson in het webinar. "Er is veel onderzoek gedaan naar het feit dat organisaties en het management waren opgezet om schaalbaarheid en stabiliteit te bewerkstelligen. Maar dat werkt niet meer in de moderne organisatie, omdat kleine stapsgewijze veranderingen niet meer genoeg zijn om bij te blijven."

Mensen en organisaties leven en werken nu met:

- Toenemende hoeveelheid van verandering
- Toenemende snelheid van verandering
- Toenemende onzekerheid

Dit wordt disruptieve verandering genoemd.

Disruptieve verandering

John Kotter formuleert het als volgt: "We bevinden ons in 'disruptieve verandering', een sneller en complexer veranderende omgeving. Als gevolg daarvan is er een groeiende kloof tussen de hoeveelheid, snelheid en complexiteit van verandering en ons menselijk vermogen om bij te blijven."²²

21. Rachel Cubas-Wilkinson, "Psychology of Change in the Hybrid Workplace" blog van *The Myers-Briggs Company* ([themyersbriggs.com](https://www.themyersbriggs.com)), geplaatst op 22 maart 2022.

22. [John P. Kotter, "Management Is \(Still\) Not Leadership."](#)

Deze ‘menselijke capaciteit’ is een belangrijke overweging. Verandering, in het bijzonder disruptieve verandering waar we nu mee te maken hebben, heeft een psychologische impact op mensen. Dat brengt ons tot twee punten:

- Hoe kunnen leiders reageren op verandering?
- Wat kunnen leiders voor hun mensen betekenen in tijden van verandering?

Het belang van welzijn

Vier factoren hebben invloed op het menselijk vermogen om te veranderen:

- Onzekerheid
- Burn-out
- Welzijnsproblemen
- Veranderingsmoeheid

Gallup ontdekte dat minder dan een op de vier Amerikaanse medewerkers het gevoel heeft dat hun organisatie zich bekommert om hun welzijn.²³

Toch heeft welzijn een aanzienlijke invloed op belangrijke prestatie-indicatoren. Een laag welzijn draagt bij aan vermoeidheid, stress, demotivatatie, verminderd moreel, onbetrokkenheid, verzuim en ‘quiet-quitting’.

Daarom is het ontwikkelen van welzijnsstrategieën voor medewerkers een van onze vier aanbevelingen bij het omgaan met disruptieve verandering. Deze welzijnsstrategieën omvatten:

- Bewustzijn vergroten van wat welzijn is.
- Discussies over mentale gezondheid normaliseren.
- Flexibiliteit op het werk aanbieden (locatie, tijden).
- Het aanbieden van zelfbewustzijnstrainingen (om bijvoorbeeld over stressoren te leren).
- Het ontwikkelen van mensgerichte leiders.

Het laatste punt blijkt een bovenmatig positief effect te hebben op het welzijn van medewerkers.

23. [Jim Harter, “Leaders: Ignore Employee Wellbeing at Your Own Risk.”](#)

De tekortkomingen van 'een visie'

Een kwaliteit waarmee mensen vaak een leider of leiderschap definiëren is 'een visie hebben'. Alhoewel een visie nodig is om een koers uit te zetten, is een grote afhankelijkheid hiervan iets waar leiders voor op hun hoede moeten zijn.

In een artikel voor Harvard Business Review schrijft Gianpiero Petriglieri: "Deze fascinatie voor visie is volgens mij de manifestatie van een groter probleem: een onrealistisch beeld van leiderschap. Visies houden onze verbeelding gevangen, maar hebben zelden een positief effect op ons lichaam."²⁴

Het probleem met een visie is dat het abstract is. Het is afstandelijk en ver weg. Dit windt sommige mensen misschien op, maar niet iedereen slaat hier op aan. Op basis van de MBTI®-typetheorie zouden we zeggen dat mensen met een voorkeur voor Intuition eerder visionair denken dan mensen met een voorkeur voor Sensing."

Er zijn echter meer mensen in de wereld die een voorkeur hebben voor Sensing (67,5%) dan voor Intuition. Dit betekent dat de meeste mensen in grote lijnen afhankelijk zijn van concrete gegevens en informatie.²⁵

Onthoud dat dit geldt voor gewone situaties. Een grote verandering of crisis die de stabiliteit ondermijnt en de stress verhoogt, kan het vermogen tot abstraheren verminderen. Zelfs bij mensen die een voorkeur hebben voor Intuition.

Als de aantrekkingskracht van een leider alleen op een visie berust, dan is dit leiderschap niet volwaardig", vervolgt Petriglieri. "De beperkingen van dergelijk visionair leiderschap worden pijnlijk duidelijk in tijden van crisis, onzekerheid of radicale verandering. Neem de coronapandemie. Niemand had zoiets in z'n visie voor 2020 staan. Crises stellen visies altijd op de proef en de meeste overleven het niet. Want als er een brand in een fabriek is, een plotselinge daling van de inkomsten of een natuurramp, dan hebben we geen oproep tot actie nodig. We zijn al gemotiveerd om in beweging te komen, maar vaak aarzelen we. Wat we nodig hebben is een soort houvast, zodat we doelgericht in beweging kunnen komen."

Als verandering steeds meer ontwrichtend, uitdagender en misschien zelfs het karakter van een crisis heeft, zal het visionaire model het mensgerichte element missen dat welzijn positief beïnvloedt.

24. [Gianpiero Petriglieri, "The Psychology Behind Effective Crisis Leadership."](#)

25. Isabel Briggs Myers, Mary H. McCaulley, Naomi L. Quenk en Allen L. Hammer, *MBTI® Manual for the Global Step I™ and Step II™ Assessments* (4e ed.), (Sunnyvale, CA: The Myers-Briggs Company, 2018), 108.

Empathie en houvast

Psychoanalyst Donald Winnicott ontwikkelde het concept 'houvast' in zijn kindergeneeskundig werk. Het is dit concept waar Petriglieri aan refereerde.²⁶ In tijden van verandering of crisis kunnen leiders de situatie inkaderen en interpreteren om hun mensen te ondersteunen. Het is een vorm van psychologische houvast.

Een dergelijk houvast kan alleen geboden worden als leiders zijn afgestemd op de emotionele behoeften van hun volgers. En als ze begrijpen hoe mensen op verandering reageren.

De reactie van jou als leider op verandering kan je niet alleen baseren op wat die verandering betekent voor de organisatie. Je reactie moet ook rekening houden met wat verandering betekent voor mensen. En, de prioriteiten van mensen zullen waarschijnlijk minder te maken hebben met de organisatie dan met hun eigen persoonlijke situatie, ook al zijn ze duidelijk met elkaar verbonden. In zulke tijden willen mensen meer geruststelling dan visie.

Openheid en vertrouwen

Wendbaarheid is één van de vijf kwaliteiten die volgens Cameron Nott een groot leider maken (zie het onderdeel Actief zelfbewustzijn).²⁷ Verandering is misschien wel waar wendbaarheid het duidelijkst naar voren komt. Maar hoe kan een leider wendbaarheid verbeteren?

Dat je als leider openstaat voor nieuwe informatie en standpunten die je uitdagen is één manier om dit te bereiken. De gevaren van een bekrompen aanpak worden benadrukt door onderzoek naar bedrijfsfaillissementen.

In het whitepaper 'The Strategic Advantage of Effective Conflict Management' citeren Kenneth W. Thomas en dr. Gail Fann Thomas, deskundigen op het gebied van conflictmanagement, een onderzoek naar bedrijfsfaillissementen dat werd uitgevoerd door Dartmouth professor Sydney Finkelstein en zijn team.²⁸

Het falen van in totaal 51 bedrijven kwam voort uit uiterst onsuccesvolle strategische beslissingen. Professor Finkelstein en zijn team ontdekten dat de organisaties afwijkende meningen in de kiem hadden gesmoord, toestonden dat er verkeerde beslissingen werden genomen en het bewijs dat het slecht ging met de organisatie wegwuifden.

26. [Donald W. Winnicott, cited in Petriglieri, "The Psychology Behind Effective Crisis Leadership."](#)

27. Cameron Nott, "The Psychology of Leadership," *The Myers-Briggs Company Podcast*, 7 november 2023.

28. Kenneth Thomas en Gail Fann Thomas, Whitepaper 'The Strategic Advantage of Effective Conflict Management', The Myers-Briggs Company (themyersbriggs.com).

Maar, de grootste verrassing was dat de organisaties en CEO's allemaal zeer succesvol waren in het verleden. En dat was precies het probleem. De leiders waren zo gewend om succesvol te zijn dat ze afwijkende informatie, die niet in hun vooropgezette mening paste, uitsloten. Dit was vooral problematisch bij risicovollere situaties met verandering, fusies, innovatie, onverwachte stappen van concurrenten, enzovoort.

Finkelstein adviseert een cultuur van openheid en ruimdenkendheid om dit te voorkomen. Hij moedigt een organisatiecultuur aan waarin mensen elkaar veilig de waarheid kunnen vertellen, evenals het creëren van meerdere podia voor debat, feedback en kritisch denken.

Samenvatting

In dit e-book hebben we onderzocht waarom psychologie een must is voor leiderschapsontwikkeling. En we hebben vijf sleutelgebieden besproken die mensen helpen om betere leiders te worden.



Actief zelfbewustzijn

- Het 'superfood' voor succesvol leiderschap
- De behoefte aan objectiviteit



Inclusie

- Waarom zou je inclusief zijn?
- 5 uitdagingen van inclusief leiderschap
- Vaardigheden voor inclusieve leiders



Verbinding

- Extraversie en Introversie
- Interpersoonlijke relaties en situationeel leiderschap
- Onbehelpzame misvattingen rond leiderschap ontkracht
- Verbinding moet van twee kanten komen



Motivatie

- Wat motivatie is en waarom het van belang is
- Wat verschillende mensen motiveert (behoeften en voorkeuren)
- Het motiveren van verschillende mensen (processtheorieën)



Verandering

- Disruptieve verandering
- De tekortkomingen van 'een visie'
- Empathie en houvast
- Openheid en vertrouwen

Wil je meer informatie, materialen of hulp bij het ontwikkelen van leiders? Of wil je verder praten over een van de onderwerpen in dit e-book? **Neem dan vandaag nog contact met ons op.**

