

Visie op leiderschap

Inleiding: wat is leiderschap?

Leiderschap heeft mensen altijd al geboeid. Het is overal: in de politiek, op straat, in de klas, en niet in de laatste plaats in organisaties. Leiderschap is daarom een bron van inspiratie voor de praktijk, maar ook voor de wetenschap. Tegelijkertijd is leiderschap een zeer complex en vaak ongrijpbaar thema. Zo kunnen onderzoekers het maar niet eens worden over een definitie van leiderschap. Is leiderschap het motiveren van medewerkers? Het behalen van doelstellingen? Het inspireren van mensen? Is leiderschap aangeboren of kun je het leren? Bovendien blijft leiderschap ondoorgrondelijk, omdat het moeilijk te meten is: hoe kun je precies aantonen dat iemand een goede leidinggevende is? Waaruit blijkt dat iemand op een effectieve manier in de praktijk leidinggeeft?

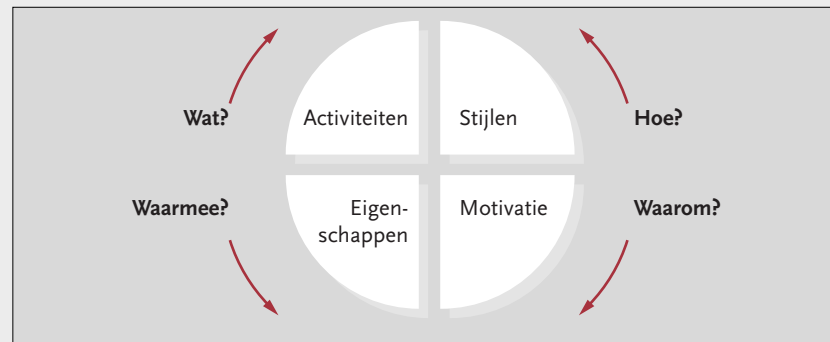
Ondanks of misschien wel dankzij al deze complexiteit bestaat er in de praktijk een grote behoefte aan handvatten om leiderschap beter te begrijpen. Dit boek tracht hierin te voorzien door de lezer zowel enkele bruikbare theoretische aanknopingspunten te bieden, als een brug te slaan tussen theorie en praktijk. Voordat we hiermee in hoofdstuk 2 van start gaan, is het noodzakelijk om de visie op leiderschap toe te lichten die aan dit boek ten grondslag ligt. Deze visie berust op twee pijlers.

1. Leiderschap moet niet vanuit één maar vanuit meerdere elementen tegelijk worden bekeken.

In veel onderzoeken, boeken en artikelen over leiderschap staat één element van leiderschap centraal. Bijvoorbeeld het element 'rollen van een leidinggevende' (denk aan Mintzberg) of de 'stijl van leidinggeven' (denk aan mens- of taakgericht leiderschap). Onzes inziens is leiderschap juist de combinatie van die verschillende elementen. Wij onderscheiden vier elementen:

- de *activiteiten* waar een leidinggevende zich mee bezighoudt;
- de *stijl* waarmee leidinggegeven wordt;
- de *eigenschappen* van een leidinggevende;
- de *motieven* die een leidinggevende heeft om leiding te willen geven.

Deze vier elementen worden in afb. 1.1 weergegeven.



Afb. 1.1. Vier elementen van leiderschap

Leiderschap is dus niet *alleen* inspireren, of *alleen* resultaatgerichtheid, maar beide. Het bevat daarmee zowel harde als wat meer zachte factoren.

2. Wat leiderschap is, hangt af van de persoon aan wie je die vraag stelt.

Ons tweede uitgangspunt is dat leiderschap afhangt van degene aan wie je vraagt wat leiderschap is. We hebben het daarmee over de verschillende percepties van leiderschap in een organisatie. Deze verschillende percepties hebben zowel betrekking op het ideaalbeeld (wat hoort een leidinggevende te doen) als op het beeld van de huidige situatie (wat doet iemand in de dagelijkse praktijk). Verschillende groepen binnen een organisatie (medewerkers van de leidinggevende, de Raad van Bestuur, collega's van de leidinggevende, de leidinggevende zelf) hebben in de eerste plaats andere, en soms zelfs tegengestelde, *verwachtingen* van een leidinggevende. Deze verwachtingen worden onder meer bepaald door een verschil in *belangen*. Zo zal een Raad van Bestuur mogelijk verwachten dat de teamleiders in de organisatie vooral sturen op het realiseren van de resultaten tegen zo laag mogelijke kosten. De medewerkers van deze zelfde teamleiders verwachten echter dat hun leidinggevende vooral aandacht heeft voor het behartigen van de belangen van medewerkers. Bovendien hebben de verschillende personen ook vaak een andere *perceptie* van het gedrag van een leidinggevende, en zullen zij dit gedrag bijgevolg anders beoordelen. Box 1.1 geeft hiervan een illustratie.

De directie van een transportbedrijf verwacht dat de manager van een P&O-afdeling zijn medewerkers strak aanstuurt op het behalen van resultaten. Door bezuiniging is de afdeling P&O namelijk geslonken van twintig naar vijftien f.t.e., en alle P&O-activiteiten moeten daarom efficiënter worden aangepakt. Het belang van de directie is dat de manager de medewerkers aanspreekt op het efficiënt omgaan met hun tijd, het nakomen van afspraken, het behalen van resultaten, etc.

Een medewerker van die P&O-afdeling verwacht van zijn manager coachend leidinggeven. Deze medewerker heeft er namelijk belang bij dat de leidinggevende aandacht besteedt aan zijn ontwikkeling. Immers, het is zijn persoonlijke ambitie om over een paar jaar zelf leiding te gaan geven.

De directie zal vooral kijken naar de mate waarin de leidinggevende erin slaagt de resultaten te behalen die in het jaarplan van de afdeling P&O waren vastgelegd. De medewerker zal echter vooral kijken naar de manager vanuit de vraag of de leidinggevende gedrag vertoont dat gericht is op begrijpen, actief luisteren, advies geven en het voeren van coachingsgesprekken. Doet de leidinggevende dat niet, bijvoorbeeld omdat hij¹ in deze krappe tijden wel wat anders aan zijn hoofd heeft dan coachen, dan zal hij door de medewerker negatief, maar door de directie positief worden gepercipieerd.

Box 1.1. Verwachtingen, belangen en perceptie van verschillende groepen

Op basis van de hiervoor staande uitgangspunten hanteren we in dit boek de volgende definitie van leiderschap:

Leiderschap is het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven en door het uitvoeren van verschillende activiteiten.

Leidinggevende of manager?

Wij zullen in dit boek de termen *leidinggevende* en *manager* door elkaar gebruiken. Wij maken dus expliciet geen onderscheid tussen deze twee begrippen. Kotter (1988) ziet ‘managen’ en ‘leidinggeven’ als twee totaal verschillende processen. Zo zouden managers zich vooral bezighouden met plannen, budgetteren, benoemen, organiseren, probleem oplossen en controleren. Leidinggevendens stellen volgens hem richting vast, brengen mensen op één lijn, motiveren en inspireren. Volgens Kotter zijn managers mensen die de dingen goed doen en leidinggevendens mensen die de goede dingen doen.

In onze definitie van leiderschap staan echter alle elementen van leiderschap centraal, dus zowel de elementen van leidinggeven als die van managen. Bovendien maken alle theorieën, modellen en ideeën over leiderschap vaak willekeurig gebruik van beide begrippen. Om die redenen maken wij in dit boek geen onderscheid tussen leidinggevende en manager, en gebruiken we deze begrippen door elkaar.

¹ Omwille van de leesbaarheid gebruiken we in dit boek mannelijke voornaamwoorden. Overal waar in de tekst hij, zijn of hem staat, dient daarom ook zij of haar te worden gelezen.

Dit boek maakt deel uit van de reeks boeken over de verschillende aandachtsgebieden binnen het INK-managementmodel. Dit model zullen we in deel 3 van dit boek uitgebreid beschrijven. In deze paragraaf bespreken we alvast kort de plaats van leiderschap binnen het INK-managementmodel.

Het INK-managementmodel stelt dat leiderschap bestaat uit drie hoofdelementen:

1. het bepalen van de *richting* waarin de organisatie zich ontwikkelt;
2. het *inrichten* van de organisatie;
3. het *verrichten* van activiteiten binnen de organisatie.

Hierna geven we een toelichting op de betekenis van deze drie niveaus volgens het INK-managementmodel. Deze toelichting is afkomstig uit het INK-Scoringsboek (2000).

1. Bepalen van de richting

Leiderschap op het niveau van de richting van de organisatie omvat onder andere de volgende aspecten:

- het ontwikkelen en vaststellen van een missie, visie en strategie en deze vervolgens uitdragen en communiceren naar de verschillende stakeholders;
- het bepalen en vaststellen van kritische succesfactoren, doelen en prioriteiten op basis van die strategie;
- persoonlijk contact onderhouden met klanten, leveranciers, samenwerkingspartners en andere belanghebbenden;
- overnames, joint ventures en samenwerkingsverbanden realiseren die waarde toevoegen aan de organisatie.

De hiervoor staande voorbeelden maken duidelijk dat het bepalen van de richting zich vooral uit in allerlei *activiteiten* van het management.

2. Vormgeven van de inrichting

Leiderschap heeft ook betekenis voor de inrichting van de organisatie. Door middel van de inrichting van de organisatie zorgt leiderschap ervoor dat onder andere:

- de missie, de strategie en het beleid optimaal uitgevoerd kunnen worden;
- een proces voor het meten, evalueren en verbeteren van resultaten wordt ontwikkeld en ingevoerd;
- medewerkers worden gestimuleerd tot verbeteren en vernieuwen.

Het vormgeven van de inrichting van de organisatie heeft dus enerzijds te maken met allerlei *activiteiten* van het management. Daarnaast zien we in dit aspect van leiderschap ook dat de *stijl* van de leidinggevende relevant wordt, bijvoorbeeld in het stimuleren van medewerkers.

3. Zorg dragen voor verrichting

Op het derde niveau, de verrichting, behelst leiderschap onder andere:

- zichtbare inspanningen plegen en betrokkenheid tonen om de organisatie te verbeteren;
- het goede voorbeeld geven door de gewenste stijl van leidinggeven over te dragen op alle medewerkers;
- fair en integer beslissingen nemen, heldere keuzen maken en prioriteiten aangeven in de dagelijkse praktijk;
- zelfvertrouwen uitstralen;
- medewerkers ondersteunen en voorwaarden bieden om plannen uit te voeren en doelen te bereiken;
- medewerkers motiveren, stimuleren en coachen in het kweken van zelfvertrouwen, het nemen van acties en initiatieven.

Het zorgen voor de verrichting binnen de organisatie heeft betrekking op allerlei *activiteiten* van het management, de *stijl* van leiderschap (bijvoorbeeld coachen) en *eigenschappen* van de leidinggevende (bijvoorbeeld zelfvertrouwen).

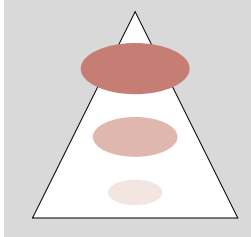
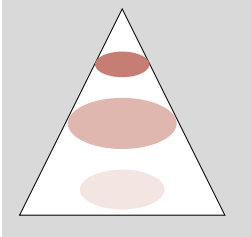
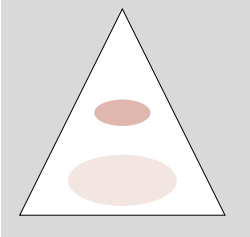
Richten, inrichten en verrichten ≠ hiërarchische niveaus

Vaak wordt gedacht dat de drie aspecten 'richten', 'inrichten' en 'verrichten' één op één gekoppeld zijn aan het hiërarchische niveau van een leidinggevende: de Raad van Bestuur houdt zich bezig met de richting, divisie managers of BU-directeuren richten de organisatie vervolgens bijpassend in, en teamleiders of afdelingshoofden zijn vooral bezig met verrichtingsactiviteiten. Dit doet onzes inziens geen recht aan de verschillende facetten van leiderschap op alle niveaus. Immers, een voorzitter van de Raad van Bestuur is niet alleen bezig met het bepalen van de strategie van een organisatie, maar voert ook allerlei verrichtingstaken uit die vergelijkbaar zijn met de activiteiten van een teamleider.

Wanneer we bijvoorbeeld kijken naar het begeleiden van medewerkers, is het enige verschil tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur en de teamleider dat de voorzitter een aantal divisie managers aanstuurt en de teamleider een aantal teamleden. De bijbehorende managementactiviteiten verschillen echter niet wezenlijk van elkaar. Dit lichten we toe in tabel 1.1.

Het in tabel 1.1 gegeven schema leidt tot twee conclusies over het INK-managementmodel, die in dit boek verder worden uitgewerkt. In de eerste plaats constateren we dat de beschrijvingen van leiderschap op de niveaus 'richten', 'inrichten' en 'verrichten' aansluiten bij onze definitie van leiderschap, omdat het INK-managementmodel ook uitgaat van leiderschap dat bestaat uit activiteiten, stijlen én eigenschappen. Onze tweede conclusie heeft betrekking op de combinatie tussen hiërarchische niveaus en de theoretische niveaus 'richten', 'inrichten' en 'verrichten'. Aangezien wij van mening zijn dat *alle* leidinggevendenden, zij het in verschillende mate, zich bezighouden

met richten, inrichten en verrichten, hanteren we in dit boek geen strikt onderscheid tussen die drie thema's. Wel zullen we, vooral in hoofdstuk 5, ingaan op de verschillen tussen de drie hiërarchische niveaus.

	Directie/RvB	Divisie/BU-manager	Teamleider/Afdelingshoofd
			
RICHTEN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visie ontwikkelen ■ Missie bepalen ■ Strategische doelstellingen formuleren ■ Doelstellingen vertalen in beleid 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bijdragen aan strategievorming via signaleren en doorspelen van externe invloeden 	
INRICHTEN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategie vertalen in doelstellingen ■ Organisatiestructuur vormgeven die het realiseren van de strategie faciliteert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Invoeren van proces voor meten, evalueren en verbeteren van resultaten ■ Binnen BU/afdelingen vormgeven van structuur en besturing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Invoeren en bewaken van werkwijzen die bijdragen aan het behalen van de vastgestelde doelstellingen
VERRICHTEN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verzorgen communicatie naar stakeholders ■ Gewenste stijl van leidinggeven overdragen aan divisie/BU-managers ■ Voorbeeldfunctie vervullen ■ Dagelijks zichtbaar en aanspreekbaar zijn voor stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gewenste stijl van leidinggeven overdragen aan teamleiders/afdelingshoofden ■ Voorbeeldfunctie vervullen ■ Dagelijks zichtbaar en aanspreekbaar zijn voor RvB en teamleiders/afdelingshoofden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gewenste stijl van leidinggeven overdragen aan medewerkers ■ Voorbeeldfunctie vervullen ■ Dagelijks zichtbaar en aanspreekbaar zijn voor medewerkers

Tabel 1.1. Het relatieve belang van activiteiten binnen de aandachtsgebieden Richten, Inrichten en Verrichten voor de verschillende managementlagen



Deel 1

Toegankelijke modellen in theorie en praktijk

Inleiding

deel I

Zo populair als het onderwerp leiderschap is, zo veel is erover geschreven. Dit heeft geresulteerd in een welige, maar voor de leek onoverzichtelijke 'jungle' aan wetenswaardigheden, waarin je als onwetende reiziger al gauw verdwaalt. Dit boek levert de attributen om de lezer heelhuids door deze jungle heen te loodsen.

In dit eerste deel streven we drie doelen na. Ten eerste willen we de lezer de bezienswaardigheden laten zien, met als doel een goed overzicht te geven van de verschillende facetten van leiderschap. We hebben daarbij niet de pretentie alles te kunnen laten zien. Sterker nog, voor een totaaloverzicht van alles wat er over leiderschap is geschreven, verwijzen wij de lezer naar andere bronnen. (Zie bijvoorbeeld Bass, 1990, Van der Vlist et al., 1995 of Yukl, 1998). Wij geven u hier slechts de hoogtepunten, zoals bij elke sightseeing tour.

Ons tweede doel is de lezer te behoeden voor potentiële gevaren. Net als wilde dieren lijken veel modellen en theorieën in de managementliteratuur 'aaijaarder' dan ze in werkelijkheid zijn. Door deze aaijare theorieën wel te bespreken, maar de lezer tegelijkertijd te waarschuwen voor de potentiële risico's, geven we meer inzicht in de daadwerkelijke bruikbaarheid van deze modellen en theorieën.

Het derde doel van deel I is om, gewapend met deze kennis, te laten zien hoe leiderschap er in de praktijk uitziet. Wij doen al enkele jaren onderzoek naar leiderschap in Nederlandse (profit en non-profit) organisaties. In dit eigen onderzoek worden alle reeds besproken facetten van leiderschap in de praktijk getoetst.

Eerste doel: wegwijz in de jungle van leiderschapsliteratuur
'Welcome at the visitors' center'

Zoals gezegd, bestaan er legio theorieën en modellen over leiderschap. Wij maken hieruit een selectie, gebaseerd op twee criteria. In de eerste plaats kijken we vooral naar de bruikbaarheid voor de manager. De theorie of het model moet de lezer 'op weg helpen' en toepasbaar zijn in de dagelijkse werk-

zaamheden. Ten tweede hebben we gekeken naar de wetenschappelijke ondersteuning van de theorie of het model over leiderschap. Alhoewel geen enkele leiderschapstheorie volledig door onderzoek gesteund wordt, zijn er wel verschillende modellen en theorieën die gedeeltelijk aan dit criterium voldoen.

We presenteren in dit deel van het boek een selectie van modellen en theorieën geordend naar de vier aspecten die eerder in afb. 1.1 van de inleiding zijn toegelicht:

- activiteiten van leidinggevendenden;
- eigenschappen van leidinggevendenden;
- leiderschapsstijlen;
- motieven van leidinggevendenden.

In de eerste drie hoofdstukken behandelen we de theorieën en modellen over leiderschap door eerst een korte omschrijving te geven van de kerngedachte, aansluitend de kracht en de beperkingen ervan te bespreken, en ten slotte enkele concrete tips te formuleren om het model of de theorie in de dagelijkse praktijk te kunnen toepassen. Aangezien er specifiek over motieven van leidinggevendenden tot nu toe weinig is geschreven, behandelen we dit thema in het hoofdstuk over eigenschappen.

Tweede doel: behoeden voor gevaren van aaibare theorieën

'You're now entering a danger zone'

Sommige theorieën of modellen zijn uitermate goed in de markt gezet, door bijvoorbeeld een naam slim te kiezen of door in te spelen op een pregnant probleem. Dergelijke modellen of theorieën kunnen in de praktijk een enorme vlucht nemen, terwijl hun grondbeginselen dun of zelfs afwezig zijn.

Een voorbeeld hiervan is het populaire begrip 'emotionele intelligentie'. Een zucht van verlichting ging er door de lezers heen. Gelukkig is er nog een andere vorm van intelligentie dan IQ, want dat vinden mensen maar eng. Niemand zal het belang van interpersoonlijke vaardigheden ontkennen. Echter, emotionele intelligentie heeft werkelijk niets te maken met intelligentie. Daniel Goleman en kornuiten hebben de term EQ echter bewust zo gekozen, om in te spelen op de angst die er bestaat voor het onderwerp intelligentie. Hiermee hebben zij een ogenschijnlijk aantrekkelijk substituuut voor intelligentie geproduceerd. Weliswaar wordt emotionele intelligentie in organisaties met veel gejuich begroet, maar feitelijk betreft het een totaal ander concept dan intelligentie, en wordt de lezer op het verkeerde been gezet.

We willen de lezer graag laten zien welke modellen of theorieën weinig (empirische) ondersteuning hebben en wat de toegevoegde waarde hier (nog) van is. Daarbij zullen we juist modellen behandelen die bij managers populair zijn. Dit doen we niet om deze lezers hun houvast en rotsvast geloof in bepaalde modellen te ontnemen. We zijn er wel op gericht om hen – door

deze inzichten – te behoeden voor al te klakkeloos gebruik van ogenschijnlijke ‘common sense’ inzichten over leiderschap die ongefundeerd zijn.

Derde doel: leiderschap in het wild

‘Beware of wild animals’

Wanneer de fundamenten van leiderschapstheorieën en -modellen zijn gelegd, verleggen wij onze focus naar de praktijk. Hoe zien die theorieën en modellen er in het echt uit? Op basis van onze eigen onderzoeken naar de praktijk van Nederlandse managers doen we uitspraken over activiteiten, eigenschappen, competenties en stijlen van managers. Hierin wordt veel aandacht besteed aan de perceptie van de verschillende partijen in een organisatie: hoe kijken bijvoorbeeld managers zelf naar hun eigen leiderschap, wat vinden medewerkers en hoe definiëren zij gewenst leiderschap? We houden managers daarmee een spiegel voor, die regelmatig leidt tot onverwachte uitkomsten. De lezer zal zichzelf (in meerdere of mindere mate) in deze spiegel herkennen.

De drie doelstellingen die hierboven zijn toegelicht, zijn verweven in de hoofdstukken 2 tot en met 5. Voordat we starten met hoofdstuk 2, lichten we de inhoud van alle hoofdstukken uit deel 1 kort toe.

Hoofdstuk 2. Wat doet een leidinggevende? (activiteiten)

Wat managers *doen*, heeft verschillende onderzoekers ertoe aangezet naast hen aan tafel te gaan zitten en druk mee te schrijven. Hoewel de ene manager de andere niet is, vertonen hun agenda’s opvallende overeenkomsten. Managers maken lange dagen, vergaderen de hele dag door en hebben weinig tijd voor reflectie. In dit hoofdstuk beschrijven we op welke manieren de activiteiten van managers zijn bestudeerd, en wat hiervan de uitkomst is. Daarbij gaan we vooral in op modellen die rollen beschrijven van managers. Deze rollen zijn gebaseerd op de (clusters van) activiteiten van die managers, en geven daarmee een goed beeld van de dagelijkse werkelijkheid.

Hoofdstuk 3. Wat kenmerkt een leidinggevende? (eigenschappen, vaardigheden en competenties)

Niet iedereen is goed in leidinggeven. Om een goede leidinggevende te kunnen zijn, hebben mensen bepaalde eigenschappen, vaardigheden en competenties nodig, zoals intelligentie, extraversie en stressbestendigheid. In hoofdstuk 3 bespreken we welke eigenschappen (zoals intelligentie, persoonlijkheid), vaardigheden (zoals voelen, denken en kracht) en competenties (zoals resultaatgerichtheid) een leidinggevende effectief maken. Ook gaan we in dit hoofdstuk in op de motieven van leidinggevendenden: wat beweegt iemand om manager te zijn, en welke doelen streeft hij daarbij na?

Hoofdstuk 4. Hoe geeft een leidinggevende leiding? (stijlen)

In dit hoofdstuk bespreken we de wijze waarop een leidinggevende leidinggeeft: de leiderschapsstijl. De één pakt het charismatisch aan, de ander autoritair en een derde doet eigenlijk helemaal niks – het laissez-faire-principe. Een belangrijke kwaliteit van effectieve leidinggevers is dat zij kunnen variëren in leiderschapsstijlen, afhankelijk van de eisen van een situatie of medewerker. We beschrijven de theorieën rondom dit onderwerp en behandelen de vraag of er überhaupt iets zinnigs te zeggen is over welke stijl het meest passend is in welke situatie.

Hoofdstuk 5. Wat doen leidinggevers in de praktijk?

In het laatste hoofdstuk van deel 1 kijken we naar managers aan de hand van hetgeen in de voorgaande hoofdstukken aan de orde is gekomen. Op basis van onze eigen onderzoeksbevindingen in de Nederlandse praktijk onthullen wij wat de Nederlandse manager doet, welke competenties hij heeft en welke stijlen van leidinggeven hij hanteert. We doen dit vanuit twee perspectieven: vanuit de perceptie van de Nederlandse manager zelf en vanuit de perceptie van zijn medewerkers. Bovendien bespreken we de overeenkomsten en verschillen tussen feitelijk vertoond leiderschap en gewenst leiderschap.

Activiteiten van leidinggevendenden

'En, wat doe jij voor de kost?'
'Ik? Ik ben manager.'
'En, wat doe je dan de hele dag?'
'Eh ... managen.'

2.1.

Inleiding

Het is algemeen bekend dat managers het vaak druk hebben en lange dagen maken. Maar wat doet een leidinggevende de hele dag? Wat zijn de taken van de manager? Met welke activiteiten vult hij zijn dag? En welke verschillende rollen vervult een manager bij het uitvoeren van zijn dagelijkse werkzaamheden?

Het mysterie rondom de vragen 'Wat is managen?' en 'Wat doet een leidinggevende?' heeft velen ertoe aangezet onderzoek te doen naar de activiteiten van managers. Dit gebeurde zowel vanuit een meer theoretische insteek (bijvoorbeeld Quinn, 1997, of Adizes, 1981) als door het simpelweg kijken naar wat managers de hele dag doen (bijvoorbeeld Mintzberg, 1973). We bespreken beide typen modellen en starten bij de praktijk van Mintzberg.

Er zijn ook in het buitenland verschillende studies gedaan naar de tijd die een manager besteedt aan verschillende activiteiten. Hieruit komt een opvallend beeld naar voren (zie o.a. Mintzberg, 1990):

- Vijf CEO's die door Mintzberg werden onderzocht, besteedden aan 50% van hun activiteiten minder dan 9 minuten; 10% van de activiteiten besloeg meer dan een uur.
- Bij voorlieden is dit nog extremer: zij voerden 583 activiteiten per shift uit, wat neerkomt op gemiddeld één activiteit per 48 seconden.
- 160 Britse midden- en topmanagers bleken slechts één keer in de twee dagen langer dan een half uur zonder onderbreking aan iets te werken.

Box 2.1. De relatie tussen activiteit en tijdsbesteding van de manager

Een onderzoek onder 150 Nederlandse managers (zie Bolte, 2002) naar hun tijdsbesteding per week, leverde de volgende resultaten op:

Vergaderen	8 uur 10
Rapporten en memo's schrijven	6 uur 10
Forenzen	5 uur 59
E-mail lezen en beantwoorden	5 uur 39
Interne brandjes blussen	4 uur 06
Nadenken over het werk	3 uur 19
Plannen	3 uur 16
Presentaties	2 uur 50
Binnenlandse reizen	2 uur 28
Papieren post lezen en beantwoorden	2 uur 20
Relaties onderhouden	1 uur 55
Lunch en pauzes	1 uur 52
Klachten afhandelen	1 uur 52
Vakliteratuur	1 uur 34
Opleidingen	50 minuten
Privé-zaken	37 minuten
Sollicitatiegesprekken	43 minuten
Buitenlandse reizen	30 minuten
Gesprekken met de media	24 minuten
Vervelen	7 minuten
Overige werkzaamheden	2 uur 12
Totaal	56 uur 12

Box 2.2. De werkweek van de Nederlandse manager

2.2.

De observaties van Mintzberg

Toen Henry Mintzberg klein was, begon hij zich af te vragen wat zijn vader eigenlijk allemaal deed als hij aan het werk was. Voor deze zesjarige leek het of zijn vader niets anders deed dan in zijn kantoor zitten, een beetje praten met mensen, en af en toe een keer een handtekening zetten. Na een aantal jaren constateerde Mintzberg dat het niet alleen kinderen zijn die niet weten wat hun vaders of moeders doen, maar dat voor velen de taken van managers duister zijn. Daarom besloot hij managers te gaan observeren. Aan de hand van deze observaties heeft Mintzberg (1973) tien rollen gedefinieerd, die volgens hem alle activiteiten en taken van managers bevatten.

Elke activiteit of taak kan worden uitgelegd in termen van ten minste één rol. De meeste activiteiten hebben echter betrekking op meerdere rollen. De rollen kunnen op elk soort manager van toepassing zijn, maar het belang van

iedere rol verschilt per manager en per organisatie. Ten slotte verschilt ook de wijze waarop de managers de rollen interpreteren. Bijgevolg zullen de rollen door verschillende managers op een andere wijze worden uitgevoerd.

Mintzberg heeft een categorisering aangebracht in de tien rollen:

- Drie rollen hebben betrekking op het *interpersoonlijke* gedrag van de manager (boegbeeld, leider en koppelaar).
- Drie rollen hebben te maken met *informatieverwerking* (bewaker, verspreider en spreekbuis).
- Vier rollen geven gedrag van *besluitvorming* weer (ondernemer, crisismanager, toewijzer van middelen en onderhandelaar).

Hierna worden deze rollen van Mintzberg kort toegelicht.

Interpersoonlijk gedrag (drie rollen)

Boegbeeld (= 'Figurehead'). Managers zijn vanuit hun functie verplicht bepaalde symbolische taken te verrichten, zoals bijvoorbeeld het tekenen van documenten, het aanwezig zijn op vergaderingen en bij ceremoniële gebeurtenissen, en het ontvangen van officiële bezoekers.

Leider (= 'Leader'). Managers zijn verantwoordelijk voor het functioneren van hun organisatie-unit. Daarom moet de manager zijn medewerkers kunnen leiden, hen motiveren en gunstige werksituaties voor hen creëren. Deze rol klinkt door in alle activiteiten en taken van de manager.

Koppelaar (= 'Liaison'). Deze rol heeft betrekking op het instandhouden en uitbreiden van een relatienetwerk buiten de eigen unit van de manager. Deze relaties zijn essentieel als bron van informatie. In deze rol gaat het erom nieuwe contacten te maken, relaties te onderhouden en andere mensen gunsten te verlenen zodat dit de manager in staat stelt gunsten als wederdienst te vragen.

Informatieverwerking (drie rollen)

Bewaker (= 'Monitor'). Managers zoeken voortdurend informatie van verschillende bronnen, zoals memo's, rapporten, door aanwezig te zijn op vergaderingen, etc. Soms wordt deze informatie doorgespeeld naar medewerkers of buitenstaanders. Het grootste deel van deze informatie wordt gebruikt om kansen en bedreigingen in kaart te brengen en om begrip te ontwikkelen voor de gebeurtenissen van buiten af en voor de interne processen.

Verspreider (= 'Disseminator'). Managers hebben toegang tot informatiebronnen die niet beschikbaar zijn voor medewerkers. Toch is vaak een deel van deze informatie wel belangrijk voor medewerkers. In de rol van *disseminator* wordt deze informatie doorgespeeld aan de medewerkers, in de originele vorm of na correctie van de manager.

Spreekbuis (= 'Spokesman'). Managers zijn verplicht bepaalde informatie door te geven aan mensen buiten de eigen afdeling. Middenmanagers moeten bijvoorbeeld verslag uitbrengen aan het hoger management en het hoger management moet vervolgens weer rapporteren aan de directie. Van alle managers wordt verwacht dat zij als een soort 'spreekbuis' optreden namens hun afdeling.

Besluitvorming (vier rollen)

Ondernemer (= 'Entrepreneur'). Een manager initieert mogelijkheden voor het verbeteren van de bestaande situatie. Geplande veranderingen vinden plaats in de vorm van verbeterprojecten, zoals de ontwikkeling van een nieuw product, de aankoop van nieuwe apparatuur of reorganisatie van de formele structuur. Een aantal van deze projecten staat onder directe supervisie van de manager en sommige worden gedelegeerd naar de medewerkers.

Crisismanager (= 'Disturbance handler'). Elke manager heeft te maken met bepaalde crises die niet genegeerd kunnen worden. Deze crises worden veroorzaakt door niet-voorzien gebeurtenissen, zoals conflicten tussen medewerkers, een brand in het gebouw, een staking, etc. Het is de taak van de manager om mee te werken aan oplossingen van deze crises. Deze rol krijgt van de manager prioriteit boven alle andere rollen.

Toewijzer van middelen (= 'Resource allocator'). De autoriteit van de manager zorgt ervoor dat bepaalde hulpbronnen kunnen worden toegewezen aan de organisatie en aan medewerkers, zoals geld, materiaal, diensten en service. Deze hulpbronnen zijn terug te vinden in beslissingen van de manager over wat er gedaan moet worden en in bijvoorbeeld de voorbereiding van budgetten.

Onderhandelaar (= 'Negotiator'). In deze rol is de manager verantwoordelijk voor het representeren van de organisatie gedurende belangrijke onderhandelingen met andere partijen. Managers kunnen een rol spelen bij verschillende soorten onderhandelingen, zoals contractonderhandelingen met belangrijke klanten, leveranciers of consultants, medewerkersonderhandelingen met het 'sleutelpersoneel' en niet-routineonderhandelingen (zoals acquisitieonderhandelingen).

Mintzberg benadrukt (Mintzberg, 1975) dat de tien rollen niet volledig los van elkaar staan. Tegelijkertijd stelt hij wel dat de ene manager meer aandacht besteedt aan een bepaalde rol dan een andere manager. Salesmanagers spenderen bijvoorbeeld meer tijd aan de interpersoonlijke rollen, terwijl productiemanagers meer tijd besteden aan de besluitvormingsrollen. Waar het volgens Mintzberg om gaat, is dat de effectiviteit van een manager sterk wordt beïnvloed door het inzicht dat hij heeft in zijn eigen werk en de rollen die hij daarbij vervult.

<i>Kern:</i>	De taken en activiteiten van managers zijn samen te vatten in tien verschillende rollen die een manager kan bekleden. De rollen hebben betrekking op interpersoonlijk gedrag, informatieverwerking en besluitvorming.
<i>Kracht:</i>	Mintzberg heeft als één van de weinigen de dagelijkse praktijk van de manager als uitgangspunt genomen om managementgedrag te beschrijven. Daarmee gaat hij niet uit van een 'ideale' werkelijkheid, maar beschrijft hij management gewoon zoals het is.
<i>Beperking:</i>	De rollen die Mintzberg beschrijft, zijn over het algemeen toe te wijzen aan managers. Deze rollen houden echter geen rekening met het specifieke soort managerspositie of het type organisatie.
<i>Toepasbaarheid:</i>	Als manager kunt u nagaan in welke mate u de verschillende rollen vervult. Vervolgens kunt u onderzoeken hoeveel tijd u besteedt aan de verschillende rollen. Op basis van deze analyse kunt u bepalen of u, gegeven de huidige situatie, genoeg tijd besteedt aan de verschillende rollen of wellicht andere prioriteiten moet stellen.

Samenvattend: de rollen van Mintzberg

2.3.

De vier verschillende invalshoeken van organiseren volgens Quinn

Quinn (o.a. 1997) maakt in zijn model een onderscheid tussen acht verschillende rollen van de manager. Dit onderscheid baseert hij op vier verschillende invalshoeken, die afkomstig zijn uit vier managementmodellen die centraal staan in de geschiedenis over management. Het betreft: 1. het 'rationeel doel'-model; 2. het 'intern proces'-model; 3. het 'human relations'-model; 4. het 'open systeem'-model.

1. Het 'rationeel doel'-model

Het 'rationeel doel'-model en het 'intern proces'-model zijn managementmodellen die opkwamen in het begin van de vorige eeuw. Het leiderschap werd toen gekenmerkt door de 'laissez-faire'-stijl, de arbeidskrachten waren goedkoop en er was een enorme hoeveelheid aan productiemiddelen. Het werk werd vaak uitgevoerd volgens de principes van Frederick Taylor (*Scientific Management*, 1912). Taylor introduceerde bepaalde technieken met betrekking tot arbeidsdeling, die het werk rationeel maakte en veel efficiënter.

Het 'rationeel doel'-model is een model waarbij men ervan uitgaat dat produc-

tiviteit en winst de belangrijkste aspecten zijn om een organisatie goed te laten functioneren. Volgens dit model levert duidelijke leiding de meest productieve resultaten op. De manager moet duidelijke doelen stellen en duidelijk zijn in zijn optreden naar de medewerkers toe. Hij moet vooral een bestuurder en een producent zijn.

2. Het 'intern proces'-model

Als aanvulling op het 'rationeel doel'-model ontstond het 'intern proces'-model. Dit model is voornamelijk uitgewerkt door Max Weber (1947) en Henry Fayol (1949). Hier gaat het minder om productiviteit en winst, maar om stabiliteit en continuïteit. Door het aanbrengen van routines ontstaat er stabiliteit in de organisatie. Volgens dit model moet alles volgens de regels gaan en wordt alles geregistreerd. Het draait om hiërarchie, structuur en tradities. De manager heeft hier vooral een controlerende en coördinerende functie.

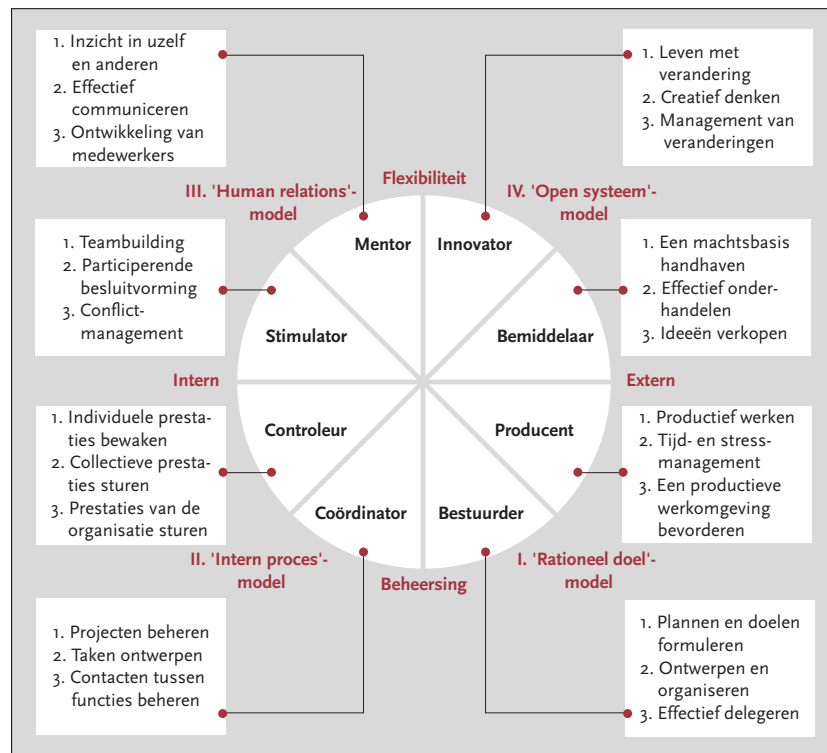
3. Het 'human relations'-model

In de jaren vijftig van de vorige eeuw kwam een nieuw model op, het 'human relations'-model. Dit model ging ervan uit dat betrokkenheid van mensen zou leiden tot een bepaalde inzet. De menselijke factor werd hier belangrijk. De belangrijkste criteria van het model zijn samenhang, moreel en inzet. Medewerkers mogen helpen bij het oplossen van problemen, hun participatie is hierbij veel groter dan bij de vorige twee modellen. Voor de manager is het belangrijk dat hij de rol van mentor vervult en optreedt als een stimulator.

4. Het 'open systeem'-model

Aan het einde van de vorige eeuw kwam het 'open systeem'-model op. In dit model moet de organisatie zien te overleven in concurrentie met andere organisaties. Wil een organisatie goed kunnen functioneren, dan zijn aanpassingsvermogen en externe ondersteuning belangrijke factoren. Organisaties moeten flexibel zijn en een groot reactievermogen hebben. In deze context moet de manager vaak als bemiddelaar optreden en de rol van innovator op zich nemen.

Deze modellen geven alle vier een andere visie weer op het (goed) functioneren van de organisatie. De modellen hebben tevens een duidelijke relatie met elkaar. Deze relatie wordt in afb. 2.1 weergegeven door twee verschillende assen. De horizontale as loopt van interne organisatie naar externe organisatie. De verticale as loopt van beheersing naar flexibiliteit. Daardoor ontstaan er vier verschillende kwadranten, waarin de modellen kunnen worden ingedeeld.



Afb. 2.1. De vaardigheden en leiderschapsrollen van Quinn

Hierna zullen we de acht rollen die Quinn (1997) gekoppeld heeft aan de hiervoor staande invalshoeken, verder uitwerken.

In kwadrant I, het 'rationeel doel'-model, staan de rollen van *bestuurder* en *producent*.

- *Bestuurder*. In de rol van bestuurder wordt verwacht van de manager dat hij een visie heeft, kan plannen en doelen kan stellen. Daarbij is het de bedoeling dat de manager ontwerpt en organiseert en effectief weet te delegeren.
- *Producent*. In de rol van producent staat productief werken centraal en moet de manager een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen.

De rollen van *controleur* en *coördinator* zijn terug te vinden in kwadrant II, bij het 'intern proces'-model.

- *Controleur*. Als controleur moet een leidinggevende het eigen functioneren kunnen controleren, evenals het collectief functioneren en het functioneren van de organisatie.
- *Coördinator*. De leidinggevende als coördinator houdt zich bezig met projectmanagement, met het ontwerpen van taken en crossfunctioneel management.

In kwadrant III zien we de rollen van *stimulator* en *mentor*, gekoppeld aan het 'human relations'-model.

- *Stimulator*. Een stimulator moet ervoor zorgen dat samenwerking wordt aangemoedigd. Daarbij moet hij proberen samenhang en teamwork tot stand te brengen en conflicten tussen personen oplossen. In deze rol is de manager vooral bezig met het proces.
- *Mentor*. Een mentor besteedt voornamelijk aandacht aan de ontwikkeling van mensen, door een zorgzame en medelevende benadering. De leidinggevende toont zorgzaamheid en bereidheid om te helpen, is gevoelig en open. Medewerkers worden hier gezien als productiemiddelen die moeten worden ontwikkeld. Het is de taak van de manager om te helpen bij deze ontwikkeling, door scholing en training mogelijk te maken en plannen te maken voor individuele ontwikkeling. In de rol van mentor moet een leidinggevende inzicht hebben in zichzelf en anderen, goed kunnen communiceren en de ontwikkeling van medewerkers stimuleren.

In kwadrant IV ten slotte zien wij de rollen van *innovator* en *bemiddelaar* bij het 'open systeem'-model.

- *Innovator*. In de rol van innovator moet de manager aanpassingen en veranderingen mogelijk kunnen maken. Daarbij is het belangrijk dat de manager de veranderende omgeving in de gaten houdt en daarop reageert. De manager is niet bang voor risico en onzekerheid. Een innovator is iemand met overtuigingskracht, iemand die macht kan uitoefenen. Managers als innovator zijn vaak woordvoerders van de organisatie.
- *Bemiddelaar*. In de rol van bemiddelaar worden de reputatie en het imago van de leidinggevende belangrijk. Hoe een leidinggevende zichzelf presenteert, kan invloed hebben op de effectiviteit van de innovatorrol.

We kunnen concluderen dat de rollen van Quinn een iets andere invalshoek hebben dan die van Mintzberg. Daar waar Mintzberg de dagelijkse praktijk als vertrekpunt heeft genomen, kiest Quinn voor een theoretische invalshoek. Toch leiden ook de meer theoretische rollen van Quinn tot redelijk concrete beelden van effectief leiderschap, onder meer omdat Quinn, naast de rollen, ook ingaat op het managersgedrag dat bij de rol hoort. De boodschap van Quinn is dat een effectieve leidinggevende juist meer dan één rol kan vervullen, en zelfs tegenstrijdige rollen kan integreren. Dit wordt door Quinn ook wel gedragscomplexiteit genoemd.

Kern: De taken en activiteiten van managers zijn samen te vatten in acht verschillende rollen die een manager kan bekleden. Deze acht rollen zijn gekoppeld aan vier verschillende organisatiemodellen. Per model gelden andere criteria van effectiviteit van leidinggeven.

Kracht: Het model behelst verschillende rollen die managers kunnen bekleden. Per type organisatie of per specifieke context zijn weer

andere rollen belangrijk. Dit kan een manager handvatten bieden in het onderzoeken welke rollen belangrijk zijn in de specifieke context van zijn organisatie.

Beperking:

Het model is, door zijn indeling rond de assen 'intern-extern' en 'beheersing-flexibiliteit', nogal normatief van aard. Bovendien zorgt de indeling in verschillende rollen voor een schijnbare uitsluiting: de assen veronderstellen bijvoorbeeld dat een bestuurder per definitie niet flexibel is, maar alleen gericht op beheersing.

Toepasbaarheid:

Als manager kunt u eerst nagaan in welk model uw eigen organisatie te plaatsen is: wat zijn de dominante principes? Vervolgens is het zinvol om naar uzelf te kijken en naar de rollen die het best bij u passen. Daarna kunt u beide aan elkaar koppelen. Wellicht leidt dit tot de conclusie dat u ook andere rollen kunt gaan uitoefenen, gegeven het dominante organisatiemodel. Als hulpmiddel hierbij verwijzen wij de lezer naar de zelfbeoordelingstest in Quinn et al., 1997.

Samenvattend: de rollen van Quinn

2.4.

Het PBOI-model van Adizes

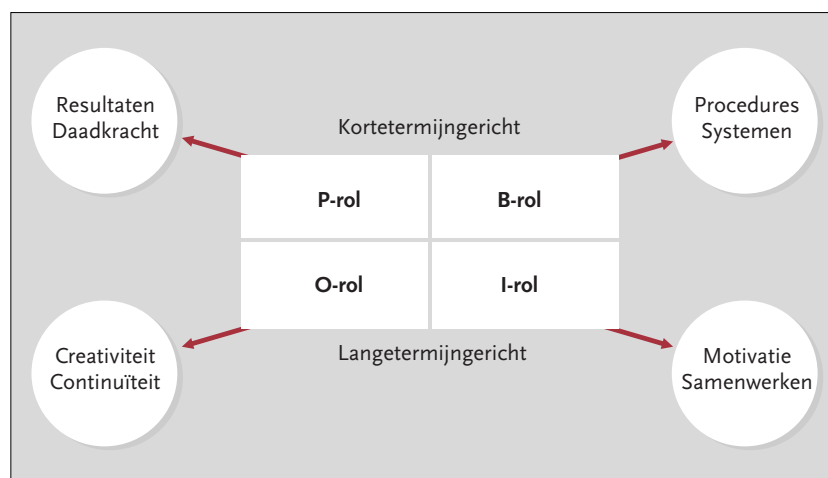
Ook Adizes heeft verschillende rollen van managers beschreven. Volgens Adizes (1981) moet er binnen een organisatie idealiter een team van leidinggevendenden aanwezig zijn die samen vier verschillende generieke rollen vervullen om, ook op lange termijn, de organisatie goed te laten functioneren. Het belang van de verschillende rollen kan variëren afhankelijk van de situatie. Bepalende factoren zijn bijvoorbeeld het soort organisatie, de omvang, de markt waarin men zich bevindt en de groei- of ontwikkelingsfase van de organisatie. Adizes stelt tevens dat er niet één manager is die precies één rol vervult: elke manager kenmerkt zich door een mix aan stijlen en eigenschappen.

De vier rollen in het PBOI-model (de letters PBOI staan voor de beginletters van de rollen) zijn de volgende:

- *Producent (P)*. In de rol van producent wordt er van een manager verwacht dat hij prestatiegericht is en dat hij beschikt over de nodige kennis.
- *Beheerder (B)*. De beheerder moet in staat zijn het systeem te beheren. Ook is hij verantwoordelijk voor het bereiken van de resultaten. De leidinggevende moet in deze rol goed kunnen plannen en coördineren.
- *Ondernemer (O)*. De leidinggevende als ondernemer moet verstand hebben van het stellen van doelen en het maken van strategische plannings. Hij krijgt geen beslissingen op zijn bordje geworpen, maar moet zelf een plan maken. Eigen initiatief en creativiteit zijn belangrijke vaardigheden.

- *Integrator (I)*. Van de manager als integrator wordt verwacht dat hij individuele doelen kan vertalen naar organisatiedoelen. Als een groep zelfstandig kan functioneren, als de doelen van deze groep duidelijk zijn en als de groep zelf initiatieven neemt, dan is de rol van integrator vervuld.

Deze rollen zijn alle vier noodzakelijk voor goed management. Al naar gelang de ontwikkelingsfase van een organisatie is een bepaalde rol geschikter dan een andere. Zo is de ondernemersrol in de beginfase van een organisatie erg belangrijk, en de integratorrol in de fase waarin de organisatie volwassener is.



Afb. 2.2. Het PBOI-model. P = producent; B = beheerder; O = ondernemer; I = integrator

Afb. 2.2 laat zien hoe de vier rollen van Adizes verschillende effecten nastreven. Op de korte termijn is de producent met name gericht op het boeken van resultaten. Hiervoor is daadkracht nodig. De beheerder is op korte termijn vooral bezig met het vastleggen van efficiënte procedures en systemen. Op de lange termijn is de ondernemer gericht op het vergroten van de continuïteit van het bedrijf. Hiervoor zijn strategisch inzicht en creativiteit nodig. De integrator houdt zich bezig met het motiveren van medewerkers. Op de lange termijn probeert hij de mensen zo goed mogelijk te laten samenwerken om de organisatiedoelstelling te bereiken.

Alhoewel managers vaak denken dat ze alle vier rollen kunnen vervullen, is dat zelden het geval. Volgens Adizes kan een manager die vier rollen niet tegelijkertijd even goed vervullen. Adizes stelt dat er sprake is van mismanagement als één van de rollen niet wordt vervuld. Daarom is het belangrijk dat de samenstelling van teams in organisaties dit probleem zou kunnen opvangen. Oftewel, het kan van belang zijn om mensen met tegengestelde vaardigheden bij elkaar in één groep te zetten, zodat zo veel mogelijk rollen vervuld kunnen worden.

<i>Kern:</i>	Een manager kan vier verschillende rollen vervullen in de organisatie: producent (P), beheerder (B), ondernemer (O) en integrator (I). De kenmerken van de situatie bepalen wanneer welke rol de nadruk moet krijgen. Met het PBOI-model kan een organisatie inzicht krijgen in de passendheid van de rollen en de managementrollen.
<i>Kracht:</i>	Dit model levert het raamwerk voor een combinatie van verschillende rollen die nodig zijn om te managen.
<i>Beperking:</i>	Vergelijkbaar met Quinn kunnen we ook van Adizes stellen dat het een normatief model is, dat wellicht leidt tot stereotypering van managers. Alhoewel Adizes zelf benadrukt dat een persoon meerdere rollen vervult en dus niet te kenmerken is door één rol, bestaat de neiging al gauw om managers in hokjes te plaatsen, zoals 'hij is een echte ondernemer, en totaal geen beheerder'.
<i>Toepasbaarheid:</i>	Het kan zinvol voor u zijn om te bepalen in welke rol u zelf het beste bent. Waar ligt uw dominante focus, en welke rol beheerst u minder? En in hoeverre sluit dit aan op de huidige situatie van uw eigen organisatie? Vervolgens kunt u kijken naar uw omgeving: welke rollen vervullen anderen in uw team of afdeling? Daarna kunt u beide combineren, door naar het totaal te kijken: is er een goede combinatie van rollen aanwezig, of worden bepaalde aspecten gemist, mede gegeven de situatie van de organisatie?

Samenvattend: de rollen van Adizes (PBOI-model)

2.5.

Conclusie: de bruikbaarheid van rollen

Samenvattend kunnen we de volgende conclusies trekken over de drie rollentheorieën van Mintzberg, Quinn en Adizes. Hoewel de drie modellen elk verschillende namen voor deels verschillende rollen beschrijven, is er toch een aantal gemeenschappelijke kenmerken te onderscheiden:

- Elk model onderscheidt ten minste vier (en soms meer) verschillende managementrollen.
- Deze rollen zijn gekoppeld aan een specifieke functie van de manager of aan het type organisatie.
- De rollen zijn normatief: het is goed voor de organisatie om de rollen vervuld te hebben.

Wij denken dat alledrie modellen goed te gebruiken zijn als diagnose-instrument. Het gaat er dan niet zozeer om welk model het beste is. Het is zinvol om te bekijken welk model het beste aansluit bij de eigen organisatie en de manager zelf. De diagnose kan worden gebruikt om aan de hand van de uitkomsten ervan activiteiten te bepalen.

Tot slot merken we op dat alle modellen het gevaar van stereotypering in zich dragen. Alhoewel alle auteurs hier zelf al voor waarschuwen, is de verleiding om te versimpelen onder de doelgroep, te weten managers, vaak te groot. Het is makkelijker om de modellen 'rechttoe rechtaan' toe te passen en managers te classificeren als type A of B. Echter, dit leidt niet tot een optimaal gebruik van de modellen.