

Inhoud

Voorwoord	9
1 Weer een boek over leiderschap?	12
1.1 Een lange geschiedenis	12
1.2 In de praktijk: misverstand en begripsverwarring	13
1.3 Inhoud	16
2 Het begrip ‘leiderschap’	18
2.1 Inleiding	18
2.2 Omschrijvingen	23
3 Stromingen over leiderschap	26
3.1 Inleiding	26
3.2 Theoretisch overzicht	28
3.3 Leidinggeven in organisaties	39
3.4 Kenmerken van leidinggevend	40
3.5 Samenvatting en conclusie	44
3.6 Beschouwing op de bevindingen	47
4 Een aangepaste omschrijving	52
4.1 Inleiding	52
4.2 Aanzet tot een nieuwe definitie	53
4.3 Het leiderschapsquotiënt	57
4.4 Machtsbron	59
4.5 Leiderschap is relatief	60
5 Kernvragen rondom leiderschap	63
5.1 Inleiding	63
5.2 Achtergronden van leiderschap	65
5.3 Doelrealisatie	67

5.4	Onzekerheidsreductie	68
5.5	Cohesie	73
5.6	Doelrealisatie, onzekerheidsreductie en cohesie	78
5.7	Evolutie, ontwikkeling, oorzaak en functie	87
5.8	De prijs van leiderschap	87
6	Hersenen en gedrag	90
6.1	Inleiding	90
6.2	Gedrag en hersenen	92
6.3	Leiderschap en ervaring	98
7	Leiderschap bij zoogdieren	101
7.1	Inleiding	101
7.2	De hengst en de merries	102
7.3	De leider bij de chimpansees	103
7.4	Enkele conclusies	104
8	Situaties, taken en mensen	108
8.1	Inleiding	108
8.2	De kubus	108
8.3	De drie belangrijkste aspecten van leiderschap	111
9	Menskenmerken	114
9.1	Inleiding	114
9.2	Van grid naar kubus	114
9.3	Doelgerichtheid	116
9.4	Relatievevaardigheid	118
9.5	Competentiegevoel	124
9.6	Menskenmerken in samenhang	128
10	Situatiekenmerken	134
10.1	Inleiding	134
10.2	Veranderlijkheid versus stabiliteit	134
10.3	Onzekerheid	135
10.4	Ontwikkelingsfasen	136
10.5	Cultuur en stijl	140
11	Taakkenmerken	145
11.1	Inleiding	145
11.2	Duidelijkheid	145
11.3	Structuur	147

11.4	Complexiteit	148
11.5	Time span of feedback	149
11.6	Resultaat en risico	150
11.7	Organisatiekenmerken	151
11.8	Combinatie van taak- en situatiekenmerken	157
12	Situaties, taken, mensen: Managerial Cube	159
12.1	Overzicht	159
12.2	Het Schaap met vijf poten, de leider op drie assen	161
12.3	De Managerial Cube	164
12.4	Veranderende taken en situaties	171
12.5	Relatiepatronen in groepen en organisaties	171
12.6	Verbijzondering van menskenmerken	176
12.7	Samenhang van de dimensies menskenmerken	178
12.8	Nog een keer de definitie van leiderschap	180
13	Enkele toepassingen	181
13.1	Verbinden	181
13.2	Dilemma's	183
13.3	Authenticiteit en andere bijvoeglijke naamwoorden	186
13.4	Managers en leiders	187
13.5	Resultaatverantwoordelijkheid	190
13.6	Onderzoek naar leidinggeven	192
	Slot	194
	Literatuur	197

Weer een boek over leiderschap?

I.1 EEN LANGE GESCHIEDENIS

Leiderschap en leidinggeven worden al eeuwenlang besproken en bestudeerd. Het onderwerp houdt ons op meerdere niveaus bezig, variërend van specifieke persoonskenmerken tot een algemene roep om een sterke, en steeds vaker charismatische, leider.

De Griekse filosoof Plato (427-347 v.C.) was, voor zover bekend, een van de eersten die een systematisch politiek en administratief model presenteerde om het leven te ordenen in een ideale staat (polis), inclusief de taken en kenmerken van een leider in deze staat (Van Praag, 2002; Takala, 1998). Plato geloofde in een aristocratie waarbij de leiders (koningen) door de beste filosofen werden opgeleid.

Veel onderzoek is sindsdien verricht naar leidinggeven, leiderschap en alles wat daarmee samenhangt. Van betekenis zijn onder andere de vele interacties tussen mensen onderling en tussen mensen en hun omgeving, alsmede de soort taken en de te realiseren doelen. Ondanks de vele onderzoeksresultaten wordt in de discussie daarover en in de toepassing de complexiteit van het onderwerp ernstig tekortgedaan.

In het Verenigd Koninkrijk is (door het Common Cold Centre van de universiteit van Cardiff) meer dan een eeuw onderzoek gedaan naar het verschijnsel verkoudheid. Na heel veel onderzoek is gebleken dat er maar één manier is waarop je verkouden kunt worden, en dat is besmet raken met het virus. Met natte haren op de tocht staan, kou lijden, niets leidt tot verkoudheid behalve infectie met het virus. Sinds enkele jaren wordt aangenomen dat door een koude neus de bloedvaten hierin kunnen samentrekken waardoor het afweersysteem minder goed zou functioneren. Een virusinfectie blijft echter de enige veroorzaker van verkoudheid. Door een verminderde weerstand kunnen de reacties erger zijn of langer duren. Medicijnen kunnen, tot op heden, de symptomen verlichten maar de oorzaak niet voorkomen

of het proces verkorten. Alle onderzoeksresultaten ten spijt, blijven mensen goedbedoelde maar niet effectieve adviezen geven over het vermijden van kou en over medicatie. Als ‘koude’ in dit opzicht een betekenis heeft, dan heeft het te maken met de temperatuur van de neus waardoor de weerstand groter of kleiner kan zijn. Er wordt een breed verspreid en hardnekkig denkmodel gehanteerd (verkoudheid is het gevolg van kou), dat voor een klein deel berust op een waarheid (door een koude neus kan de weerstand afnemen).

Met leidinggeven lijkt er ook zoiets aan de hand. Ondanks de enorme hoeveelheid resultaten die vele onderzoeken hebben opgeleverd (en nog veel meer niet hebben opgeleverd) blijft leiderschap vooral iets dat met enkele enkelvoudige persoonskenmerken of zelfs met één bijvoeglijk naamwoord (charismatisch, natuurlijk, ethisch, dienend, coachend, onzichtbaar leiderschap, et cetera) wordt afgedaan.

In dit boek wordt geprobeerd om de belangrijkste onderzoeksresultaten vanuit verschillende disciplines bijeen te brengen en in toch nog overzichtelijke modellen weer te geven. De complexiteit van het thema wordt daarmee recht gedaan en tegelijkertijd wordt een hanteerbaar overzicht gegeven.

1.2 IN DE PRAKTIJK: MISVERSTAND EN BEGRIPSVERWARRING

De kennis en dagelijkse ervaringen met leidinggeven bieden niet een helder inzicht in de vele factoren die met leiderschap te maken hebben. De praktijk biedt geen helderheid over de belangrijke factoren inzake succesvol leidinggeven. Het praten erover, vaak in termen van charismatisch, authentiek, ethisch en integer leiderschap et cetera, blijft toch vaak ‘orakeltaal’.

‘Leiderschap is’, zoals Boelhouwer (2010) zegt, ‘mooi als het lukt.’ Kennelijk is het, ondanks alle theorieën, moeilijk te voorspellen en achteraf is het een eenvoudige invuloefening. De uitspraak van Henry Miller (1891-1980) is beeldend: ‘De echte leider heeft geen behoefte aan leiden, hij heeft genoeg aan de weg wijzen.’

De achterliggende gedachte bij deze, op het eerste gezicht interessante, uitspraken is dat iemand wel of niet een leider is en dat men het meestal niet is. Er zijn excellente uitzonderingen: de ‘echte leiders’.

Ondanks het feit dat er veel tijd en moeite besteed wordt aan de selectie van leidinggevendenden gaat het nog vaak mis. Zo worden bestuurders in het bedrijfsleven en het bankwezen op grote schaal van graaien

verdacht. De gemiddelde zittingsduur van een bestuurder van een ziekenhuis is bijvoorbeeld 2,8 jaar (De Boer, 2009) ondanks de zorgvuldige werving en een nauwkeurige selectieprocedure. Voetbalcoaches worden met terugwerkende kracht ‘geboren leiders’ genoemd of hun wordt gebrek aan leiderschap verweten. Politici van uiterst rechts tot uiterst links en publiek lijken elkaar gevonden te hebben in één slogan: er zijn te veel leidinggevendenden in de publieke sector. Men denkt verschillend over de noodzaak tot bezuinigen, bijvoorbeeld in de zorg of in onderwijs en welzijn, maar als het moet dan in ieder geval op management en bestuur. Overigens met de kritiek in dezelfde ademteug dat het efficiënter moet, transparanter, klantgerichter, dat er beter moet worden gecommuniceerd en dat er meer moet worden samengewerkt. Dat lijken toch zomaar managementtaken. Kennelijk leeft er een toch opmerkelijk idee over wat management is en wat het zijn moet.

Dergelijke opvattingen waren rond terwijl onderzoek van Berenschot (2010) aantoonde dat het percentage mensen dat zich in de verpleging en verzorging met leidinggeven bezighoudt tussen de vier en vijf procent ligt. In andere sectoren in de zorg, onderwijs en productiebedrijven varieert dat percentage van ongeveer drie tot 7,5 procent, afhankelijk van het aantal overheadtaken dat door managers wordt uitgevoerd (Huijben & Geurtsen, 2010) en bestaat er eerder het gevaar van te weinig management en onvoldoende leiding.

Er worden ten aanzien van het onderwerp leiderschap in de praktijk veel verschillende termen gebruikt met een gelijke of overlappende betekenis. Dat is wellicht een teken dat, ondanks het vele onderzoek, leiderschap toch nog een vaag begrip is gebleven met veel onbekende factoren.

Het is in dit opzicht storend dat zowel in het dagelijks gebruik als in technisch-wetenschappelijk onderzoek dezelfde termen als leiderschap, leidinggeven, sturen, managen, macht et cetera gebruikt worden. In het gebruik is vaak niet duidelijk of verwezen wordt naar het wetenschappelijk onderzochte begrip (en welke school of definitie wordt aangehangen) of dat er sprake is van een algemene aanduiding van iets dat bekend wordt verondersteld.

Leiderschap en leidinggeven, managen, coördineren en besturen zijn weliswaar niet allemaal precies hetzelfde. De termen en de voorbeelden worden hier door elkaar gebruikt omdat ze toch allemaal verwijzen naar eenzelfde proces van een of enkele mensen die sturing geven aan andere mensen. De verschillende woorden verwijzen soms naar bepaalde situaties (manager hoort vooral thuis in een productieorganisatie). En al die verschillende posities en situaties in de praktijk

laten geen eenduidig en voorspelbaar beeld zien. Degene die formeel de leiding heeft, hoeft niet de meeste invloed te hebben. Leiderschap wordt vaak geassocieerd met de machtsvorm. Zo wordt gesproken over een formele en een informele leider, over 'kennis is macht' of charismatisch leiderschap. Het is niet duidelijk of sommige mensen meer leider zijn dan andere en daarom op bepaalde posities komen of dat het omgekeerd zo werkt dat mensen die op bepaalde posities komen daar 'gezag aan ontlenen' en zo groeien in hun rol van leider. In organisaties wordt de term 'management' gebruikt als verzamelnaam voor alles wat leiding geeft, zoals coördinatoren, teamleiders, afdelingshoofden, directeuren en bestuurders. Het woord autoriteit wordt gebruikt als iemand legitieme macht bezit ('de autoriteiten'), of erg deskundig is ('iemand is een autoriteit op het gebied van'). Gezag verwijst meer naar de formele positie van machthebbers.

Leiderschap, leidinggeven en andere hieraan gerelateerde woorden worden in de praktijk, en overigens ook in onderzoek, door elkaar gebruikt. Waar het begrip leiderschap verwijst naar het algemene proces van mensen die sturen op andere mensen, verwijst leidinggeven meer naar de toepassing ervan. Over managen gaat het meestal bij leidinggeven in gestructureerde organisaties. Het dagelijkse taalgebruik dat naast de denotatie ook allerlei connotaties toekent aan begrippen is wellicht een van de redenen waarom het onderwerp zo lastig te bespreken en te beschrijven is. De woorden hebben een bijbetekenis of bijklank, die per persoon of groepering kan verschillen. Zo heeft het woord 'macht' voor sommige mensen een negatieve bijklank. Waarschijnlijk heeft dit te maken met machthebbers in het verleden die misbruik maakten van die macht. Een 'manager' wordt niet als een 'leider' gezien door sommigen. 'Manager' is minderwaardig ten opzichte van 'leider'.

Dat soort zelfbedachte connotaties geldt in het dagelijks taalgebruik maar ze worden ook verkondigd door mensen die zich beroepsmatig met het thema bezighouden. Zo maken Swieringa en Wierdsma (1990) onderscheid tussen management waarbij indirect gestuurd wordt via strategieën, structuren, systemen en culturen enerzijds en leidinggeven anderzijds waarbij direct gestuurd wordt door overtuigen, begeleiden, adviseren en motiveren. Iedere manager zal de moeilijkheid zien van dit soort onderscheid en zich realiseren dat hij het een doet als het ander.

Ondanks het ontbreken van een onderzochte onderbouwing worden de verschillende begrippen met hun connotaties hardnekkig gehanteerd. Het belangrijkste bezwaar hiertegen is dat het onderscheid

maken tussen begrippen op basis van subjectieve interpretaties niet verhelderend is in de doorgronding van wat nu eigenlijk leidinggeven is.

Voorlopig worden hier meerdere begrippen naast elkaar gebruikt. De betekenissen van de verschillende begrippen zullen in de loop van de beschrijving steeds duidelijker worden.

Inmiddels is het denken over leiderschap geëvolueerd in een meerdimensionaal en divers patroon van meerdere en verschillende kwaliteiten die het begrip leiderschap relativeren. De bedoeling van dit boek is niet om nog een zoveelste onderzoek en overzicht van onderzoeken toe te voegen aan wat er al voorhanden is. Er wordt wel naar een definitie gezocht die het meest volledig en meest exact te onderbouwen is. Er worden ook andere analyses gemaakt met behulp van bestaand sociaalwetenschappelijk onderzoek, managementtheorieën, ethologische onderzoeksgegevens en recente kennis uit de neurologie. De combinatie van interactie tussen mensen onderling en hun sociale en biologische kenmerken gerelateerd aan het gestelde doel of de taak in de bijbehorende context, levert een aanzienlijk palet aan mogelijkheden op. Deze relevante factoren worden vervolgens in een overzichtelijk model gepresenteerd dat recht doet aan de complexiteit van het vraagstuk van leiderschap.

Op de verschillende omschrijvingen van het begrip ‘leiderschap’ wordt in de hoofdstukken 2 en 4 uitvoerig ingegaan.

1.3 INHOUD

Het omvangrijke aantal mogelijke combinaties van kenmerken van mensen, doelen en situaties vraagt vanwege de overzichtelijkheid om structuur. Daarom wordt een model gehanteerd waarmee de verschillende onderdelen van leidinggeven geanalyseerd en aan elkaar gerelateerd kunnen worden. Er wordt een totaaloverzicht gegeven, categorieën worden uitgewerkt en beschreven waardoor analyses mogelijk zijn op verschillende niveaus, van algemeen tot operationeel.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de bestaande definities van leidinggeven, de relatie met de begrippen macht, dominantie, autoriteit, management en bestuur. Ook wordt hier ingegaan op de sterkte van leiden en de soorten van macht.

In hoofdstuk 3 worden de verschillende stromingen in en opvattingen over leiderschap uit de literatuur besproken, alsmede de meest genoemde kenmerken van leidinggevendens.

In hoofdstuk 4 wordt een nieuwe omschrijving van het begrip leiderschap gegeven.

In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de functie van leiderschap. Waarom kennen mensen (en sommige dieren) eigenlijk een sociale hiërarchie?

Hoofdstuk 6 gaat over de betekenis van onze hersenen en hun functies voor het gedrag dat samenhangt met leiderschap.

In hoofdstuk 7 wordt leiderschap besproken zoals dat bij zoogdieren voorkomt.

In hoofdstuk 8 wordt het verband gelegd tussen de kenmerken van een situatie, de kenmerken van taken en de kenmerken van mensen in die situatie met die taken.

Hoofdstuk 9 gaat in op de voor leiderschap relevante kenmerken van mensen.

In hoofdstuk 10 worden de van belang zijnde eigenschappen van situaties beschreven en in hoofdstuk 11 die van de taken waarop leiderschap betrekking heeft.

In hoofdstuk 12 worden de kenmerken van mensen, situaties en taken aan elkaar gekoppeld in een zogenaamde Managerial Cube.

In hoofdstuk 13 worden enkele onderwerpen uit de huidige praktijk besproken.

Ten slotte is er een slothoofdstuk met een nabeschuiving op het thema leiderschap en op het onderzoek over dit onderwerp.