

De kern van leiderschap

Verklaringen en verzinsels

Jo Caris



u i t g e v e r i j
SWP

Deze uitgave is een aangevulde en geactualiseerde versie van *Leiderschap: feiten en fictie* (ISBN 9789059317567) in 2011 uitgegeven door Boom Lemma uitgevers.

De kern van leiderschap

Verklaringen en verzinsels

Jo Caris

ISBN 9789085601135

NUR 801

BISAC BUS041000 / BUS071000

THEMA KJMB

DOI 10.36254/978-90-8560-113-5

© 2021 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

INHOUD

Voorwoord	9
1 Weer een boek over leiderschap?	13
1.1 Een lange geschiedenis	13
1.2 Misverstand en begripsverwarring	14
1.3 Inhoud	17
2 Het begrip 'leiderschap'	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Omschrijvingen	24
3 Stromingen binnen leiderschap	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Theoretisch overzicht	29
3.3 Samenleving en organisaties	37
3.4 Kenmerken van leidinggevenden	41
3.5 Samenvatting en conclusie	45
3.6 Reacties op de literatuur	47
3.7 Achtergronden van leiderschap	51
4 Een aangepaste omschrijving	55
4.1 Inleiding	55
4.2 Wat is leiderschap eigenlijk?	56
4.3 Verschillen in invloed	57
4.4 Elementen van leiderschap	60
5 De inhoud van macht	61
5.1 Inleiding	61
5.2 Machtsbronnen	61
5.3 Democratische macht, een zesde bron?	65
5.4 Mix van machtsbronnen	69

6	De sterkte van macht	71
6.1	Inleiding	71
6.2	Verschillen in kracht	71
6.3	De strategie bij de kracht	73
6.4	Kosten van macht voor leiders en volgers	77
6.5	Een maat voor macht en leiderschap	79
6.6	Leiderschap is relatief	80
7	De richting van macht	85
7.1	Inleiding	85
7.2	Doelgericht	86
7.3	Cohesiegericht, de kracht van samen	89
7.4	Competentiegericht	93
7.5	Doel-, cohesie-, competentiegericht	98
7.6	De oorsprong en de functie van leiderschap	107
8	Hersenen en gedrag	109
8.1	Inleiding	109
8.2	Gedrag en hersenen	110
8.3	Leiderschap en ervaring	116
9	Leiderschap bij zoogdieren	119
9.1	Inleiding	119
9.2	De hengst en de merries	119
9.3	De leider bij de chimpansees	121
9.4	Enkele conclusies	126
10	Situaties, taken en personen	129
10.1	Inleiding	129
10.2	De kubus	129
10.3	De kernelementen van leiderschap	131
11	De kern en de elementen van leiderschap	137
11.1	Inleiding	137
11.2	Van grid naar kubus	137
11.3	Aspecten van doelgerichtheid	139

11.4	Aspecten van cohesiegerichtheid	142
11.5	Aspecten van competentiegerichtheid	148
11.6	Leiderschaps- en persoonskenmerken	155
12	Situatiekenmerken	167
12.1	Inleiding	167
12.2	Veranderlijkheid versus stabiliteit	167
12.3	Onzekerheid	168
12.4	Ontwikkelingsfasen	169
12.5	Cultuur van een bedrijfstak	173
13	Taakkenmerken	179
13.1	Inleiding	179
13.2	Duidelijkheid	179
13.3	Structuur	181
13.4	Complexiteit	182
13.5	Tijdspanne van feedback	183
13.6	Resultaat en risico	184
13.7	Organisatiekenmerken	185
13.8	Combinatie van taak en situatie	191
14	Personen, taken, situaties: de <i>managerial cube</i>	195
14.1	Inleiding	195
14.2	Overzicht	195
14.3	Het schaap met vijf poten, de leider op drie assen	197
14.4	De <i>managerial cube</i>	201
14.5	Veranderende taken en situaties	210
14.6	Relatiepatronen in groepen en organisaties	210
14.7	Verbijzondering van de persoonskenmerken	216
14.8	Samenhang van persoonskenmerken	217
14.9	Nog een keer de formules van leiderschap	219
14.10	Nog een keer de verzinsels over leiderschap	220
15	Enkele toepassingen	225
15.1	Inleiding	225
15.2	Verbinden	225

15.3	Dilemma's	227
15.4	Managers en leiders	230
15.5	Resultaatverantwoordelijkheid	233
15.6	Onderzoek naar leidinggeven	235
	Slot	237
	Literatuur	241

VOORWOORD

Het thema *leiderschap* staat volop in de belangstelling van onderzoek, opleidingen, symposia en discussies. Dit heeft mogelijk te maken met de verschillende ontwikkelingen in de wereld en de vraagstukken waarmee we ons geconfronteerd zien, zoals die op het gebied van milieu en duurzaamheid, het terrein van de economie, of de oploeiende tegenstellingen tussen bevolkingsgroepen. Deze mondiale vraagstukken vragen misschien om een andere manier van leiden, om andere eisen die gesteld worden aan leiders. Dat kan wellicht ook een van de redenen zijn dat verschillen tussen politieke partijen en stromingen marginaler en relatiever worden. Misschien dat daarom kabinetsformaties in verschillende landen langer duren. Wellicht dat daarom de bevolking in meerdere Noord-Afrikaanse landen tegen dictatoriale regimes in verzet komt. Het is in die zin opmerkelijk dat er in de Europese Unie (met onder andere de Europese Commissie met een gekozen voorzitter, de Raad van de Europese Unie, het Comité van Permanente Vertegenwoordigers en het Europees Parlement) niemand echt de baas is.

Interessant in dit opzicht is ook de nogal eens gehoorde bewering dat een leider (bijvoorbeeld de minister-president) meer leiderschap moet tonen. Een eigenschap van een leider is echter dat diegene dat zelf wel uitmaakt. Als onze minister-president aan deze oproep gehoor zou geven en meer leiderschap zou gaan tonen (wat dat ook moge inhouden), dan zou hij/zij daarmee een volger van de spreker en dus niet de leider zijn. Als de leider leiderschap wil tonen, moet hij/zij juist niet in opdracht van een ander leiderschap gaan vertonen. Voldoen aan de opdracht is strijdig met de inhoud ervan. Het is te vergelijken met de opdracht aan iemand om spontaan te zijn.

De toenemende belangstelling en de andere kijk op leiderschap en leiders kan ook te maken hebben met de toenemende emancipatie, waardoor mensen dankzij hun opleiding, gezondheid en welvaart steeds mobieler worden in geografisch en sociaal opzicht. De vanzelfsprekendheid van de bestaande leiders neemt daarvoor af en de kansen voor anderen om op de maatschappelijke ladder te stijgen, kunnen mogelijk toenemen. Dat zou een reden voor herbezinning kunnen zijn. De bijna wereldwijde economische crisis tussen 2008 en 2013 riep ook verontwaardiging op over de 'leiders' die dit veroorzaakt hebben. Terwijl zeer velen meedingen

in de race naar verrijking, is het – nu het misgaat – de schuld van de leiders in de wereld van het geld.

Formuleringen als ‘ethisch leiderschap’ duiken op en lijken vooral bedoeld om enkelen de schuld te geven van de verkeerd uitgedrukte hebzucht van velen. Overigens kunnen voor het zelfstandig naamwoord ‘leiderschap’ veel bijvoeglijke naamwoorden geplaatst worden. ‘Ethisch’, ‘dienend’, ‘authentiek’, ‘verantwoord’ leiderschap et cetera. Zou er ook onverantwoord leiderschap bestaan?

‘Authentiek leiderschap’ klinkt heel geloofwaardig, maar wie weet wat het echt betekent? ‘Dienend leiderschap’ is te vergelijken met ‘groen is een mooie kleur, maar het moet wel blauw zijn’. Deze, soms tenenkrommende, typologieën gelden sowieso voor iedereen en niet alleen voor leiders.

De voorgaande leiderschapsaanduidingen en opmerkingen over leiders wijzen erop dat mensen zich willen bemoeien met hun leiders. Het zijn de volgers die de leiders willen sturen en corrigeren. Het lijkt op een wereldwijde emancipatiebeweging. Hoewel er grote onderlinge verschillen zijn, zien we overal groepen in verzet komen tegen de heersende macht. In Hongkong tegen te veel Chinese bemoeienis, in Polen tegen de abortuswetgeving van een rechts-religieuze overheid, in Belarus tegen Loekasjenko. De beweging van Kick Out Zwarte Piet, maar ook het verzet van de boeren tegen stikstof- en andere regels, geeft aan dat groepen mensen niet meer alles pikken en zich niet altijd laten leiden door het heersende gezag. Naarmate de emancipatie verder gerealiseerd is, wordt de emancipatiestrijd grimmiger. Dit correspondeert met de theorie van Mulder (1972), die stelt dat de machtsafstandreductie-tendens omgekeerd evenredig is aan de machtsafstand.

Verzet tegen de heersende orde en heersers wordt in de emancipatiestrijd gevoed door het bestaan van vastgeroeste systemen die zich lijken te sluiten voor redelijke invloeden. Ambtenarijen zoals de Belastingdienst met de toeslagenaffaire in 2020 is een belangwekkend voorbeeld. Zo’n 22.000 tot 30.000 gezinnen werden gedupeerd door een te strakke interpretatie van (vermeende) fraude bij het ontvangen van kinderopvangtoeslag. De opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en de uitvoering door het ministerie van Financiën, in casu de Belastingdienst, onder bemoeienis van de minister-president en met betrokkenheid van vele topambtenaren, was zichtbaar en bekend (Kok, 2020). Ondanks het inzicht dat het dramatisch fout liep, ‘leek niemand in staat’ het tij te keren. De

getroffenen staan te boek als fraudeurs en de privacywetgeving maakt het wel heel moeilijk om dit te corrigeren. Het is Kafka pur sang.

Mensen accepteren deze bureaucratische overmacht en politieke onmacht niet altijd, zoals zichtbaar is in verzet van boeren (Lievisse Adriaanse, 2021), rebellie van burgers tegen overheidsmaatregelen betreffende de pandemie (Meyer, 2021) en de opkomst van populistische politieke partijen (De Lange, 2020). Het is een van de voorbeelden en het komt in veel landen voor. Groeiend verzet kan weleens een reden zijn waarom mensen op politieke voormannen stemmen. Juist door hun onconventionele gedrag en soms brutale en platte opmerkingen worden deze populisten in staat geacht bestaande systemen te doorbreken.

De in algemene zin veel langer bestaande belangstelling voor leiderschap is terug te vinden in het aantal woorden binnen een taal om leiders of leiderschap aan te duiden, zoals 'leider', 'heerser', 'bestuurder', 'regent', 'meester', 'baas', 'machthebber', 'dictator', 'manager', 'coördinator' en daaraan gekoppelde begrippen als 'invloed', 'macht', 'gezag' en 'overwicht'. Deze woorden verwijzen naar algemene ('leider') en soms specifieke ('manager') situaties of specifieke kenmerken ('dictator') voor de leider. Voor de anderen, de volgers, die veel groter in aantal zijn, is dat arsenaal beperkter: 'volgeling' (een rotwoord), 'onderdaan', 'werknemer', 'knecht' (woorden die we liever niet op onszelf van toepassing achten). Ook opvallend is dat in een polderland als Nederland nou net het woord 'baas' het meest uitgeleende woord aan andere talen blijkt te zijn (Van der Sijs, 2010).

Een andere, en heel terechte, herbezinning op het leiderschapsvraagstuk betreft mogelijk het toenemende besef dat de meer complexe werkelijkheid dilemma's omvat waarin stellige opvattingen, laat staan dogma's, ons niet helpen. Het gaat niet meer om goed versus kwaad, wel of geen oorlog voeren, wel of geen industrie in 'lagelonenlanden'. Het gaat om de balans tussen overheersing en terughoudendheid in de bemoeienis met anderen, om het evenwicht tussen collectieve en individuele verantwoordelijkheid. Het gaat om het kiezen tussen het ene en het andere kwade, of het ene en het andere goede. En om het nog ingewikkelder te maken: een voortdurende relativering helpt op enig moment ook niet meer en lijkt weer een tendens tot verabsolutering op te roepen. Er lijkt een vraag te zijn naar mensen die heel stellig kunnen twijfelen.

Hoe dan ook: het denken over samenlevingen, over het inrichten en het leiden van samenlevingen is in volle gang. Vooral als het niet goed gaat – in de politiek, in

de voetbalwereld, in de zorg, met de economie – is er steeds weer een roep om een sterke leider. De gedachten en uitspraken centreren zich dan vrijwel altijd rond de individuele kenmerken van een geromantiseerde persoonlijkheid. De ideaaltypische beschrijvingen van de leider corresponderen vaak meer met helden uit films en verhalen dan dat ze te maken hebben met werkelijke personen in bestaande situaties.

Er is in de loop van de jaren veel onderzoek gedaan naar leiderschap en de sociaal-psychologische en managementliteratuur omvat een groot aantal publicaties hierover. Dat heeft onder andere geleid tot verschillende stromingen of scholen op het gebied van leiderschap. Ook in de ethologie (gedragsbiologie) is en wordt het onderwerp herhaaldelijk onderzocht. Uiteraard zijn er wel algemene onderzoeken naar gedrag van mens en dier, maar onderzoek wordt overwegend beperkt tot vakgebieden, terwijl juist de combinatie van onderzoeksresultaten en theorieën van verschillende vakgebieden interessante gezichtspunten oplevert. Dat geldt ook voor de recente onderzoeksresultaten in de neurologie die gedrag op een andere manier verklaren, verhelderen of ander onderzoek onderbouwen. Dit boek is gebaseerd op de resultaten van het vele onderzoek op dit gebied, op de reacties van managers, bestuurders en toezichthouders tijdens een groot aantal presentaties voor deze groepen en op ruim dertig jaar ervaring van de auteur. Bij dezen dank ik iedereen die mij met hun reacties hebben geïnspireerd en hebben bijgedragen aan deze beschouwing van leiderschap. Dat geldt in het bijzonder voor Theo Poiesz, wiens grote betrokkenheid en scherpe kritiek in hoge mate heeft bijgedragen aan de kwaliteit van de beschrijving van dit complexe onderwerp.

1

WEER EEN BOEK OVER LEIDERSCHAP?

1.1 Een lange geschiedenis

Leiderschap en leidinggeven wordt 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, de eerste 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.

Sindsdien is er veel onderzoek 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 het soort taken en de te realiseren doelen. Ondanks de vele onderzoeksresultaten wordt in de discussie daarover en in de toepassing ervan 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 en de oorzaken daarvan. Uiteindelijk is gebleken dat er slechts één manier is waarop mensen verkouden worden, en dat is door besmet te raken met het virus. In de kou staan, met natte haren op de tocht zitten; niets leidt tot verkoudheid, behalve als er een virusbesmetting bij komt. En dat kan ook bij warm weer. Sinds enkele jaren wordt aangenomen dat bij een koude neus de bloedvaten kunnen samentrekken waardoor het afweersysteem minder goed functioneert en het virus goed gedijt in de kou. Maar ook dan is en blijft de virusinfectie de enige oorzaak voor de verkoudheid. Door medicijnen zijn de symptomen te verlichten, maar is besmetting niet te voorkomen en valt het proces niet te verkorten. Alle onderzoeksresultaten ten spijt blijven mensen denken dat kou de oorzaak is van verkoudheid. Goedbedoelde maar volstrekt ineffectieve adviezen zijn daarop

gebaseerd. Een wijdverspreid en hardnekkig en dominant denkmodel is sterker dan de resultaten van wetenschappelijk onderzoek.

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

Het streven is in dit boek de belangrijkste onderzoeksresultaten vanuit verschillende disciplines bijeen te brengen en in overzichtelijke modellen weer te geven. De complexiteit van het thema wordt daarmee recht gedaan en tegelijkertijd wordt er een hanteerbaar overzicht gegeven.

1.2 Misverstand en begripsverwarring

Kennis en dagelijkse ervaringen met leidinggeven geven geen duidelijk 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'.

Obama (2020) schrijft dat hij uitgebreid kennis heeft genomen van de opvattingen en het werk van Ghandi en Mandela. Daarmee geeft hij aan deze mensen als generieke leiders te zien. Hoe leerzaam en verhelderend deze mensen ook zijn, het is de vraag of hun gedachtengoed en hun opstelling in de Obama-periode in de Verenigde Staten effectief zou zijn geweest. Nelson Mandela relativeerde zijn bijdrage met de opmerkingen: 'Ik was toevallig op het goede moment op de juiste plaats' en 'Als ik niet zoveel jaar het gevangenschap op Robbeneiland had meegeemaakt, was ik waarschijnlijk nooit president van Zuid-Afrika geworden.'

'Leiderschap is', zoals Boelhouwer (2010) zegt, 'mooi als alles goed gaat.' Kennelijk is dat 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 nu eenmaal wel of geen leider is en dat de meeste

mensen het niet zijn. De ‘echte leiders’ zijn kennelijk uitzonderingen. Of zijn zij toevallig op het juiste moment op de goede plaats?

Ondanks dat er veel tijd en moeite wordt besteed aan de selectie van leidinggevendenden, gaat het nog vaak mis. Bestuurders in het bedrijfsleven, en met name het bankwezen, worden van graaien verdacht. Zij worden op de voet gevolgd door zorgbestuurders. Politici, pers en publiek vinden elkaar van politiek rechts tot links in één slogan: er zijn te veel bestuurders in de zorg. Als er al bezuinigd moet worden in de zorg (en het onderwijs en welzijn), dan in ieder geval op management en bestuur. In dezelfde ademteug komt dan de kritiek dat het efficiënter, cliëntvriendelijker, transparanter en beter op elkaar afgestemd moet worden. Dat zijn toch echt managementtaken. Kennelijk leven er opmerkelijke ideeën over wat management behelst. Dergelijke opvattingen waren rond, terwijl onderzoek van Berenschot (2010) aantoont dat het percentage mensen in de zorg dat zich met managementtaken bezighoudt tussen de 4 en de 5 ligt. In andere sectoren, zoals het bedrijfsleven en de overheid, varieert het van 3 tot 7,5 procent (Huijbers & Geurtsen, 2010), en in de zorg bestaat eerder het gevaar van te weinig management en onvoldoende leiding.

Ziekenhuisbestuurders hebben overigens een gemiddelde houdbaarheid van 2,8 jaar (De Boer, 2009), ondanks de zorgvuldige werving en nauwkeurige en strenge selectieprocedure. Voetbalcoaches worden met terugwerkende kracht ‘geboren leiders’ genoemd. Zou Louis van Gaal ook zo’n sterke leider zijn voor een plaatselijke harmonie?

Er worden ten aanzien van het onderwerp ‘leiderschap’ in de praktijk veel verschillende termen gebruikt met een overeenkomstige of overlappende betekenis. Dat is wellicht een teken dat, ondanks het vele onderzoek, leiderschap 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 worden aangewend, zoals ‘leiderschap’, ‘leidinggeven’, ‘sturen’, ‘managen’, ‘macht’. In het gebruik is vaak niet duidelijk of er verwezen wordt naar het wetenschappelijk onderzochte begrip (en welke school of definitie er wordt aangehangen) of dat er sprake is van een algemene aanduiding van iets wat bekend wordt verondersteld.

‘Leiderschap’ en ‘leidinggeven’, ‘managen’, ‘coördineren’ en ‘besturen’ zijn weliswaar niet allemaal precies hetzelfde. De termen en de voorbeelden worden hier desondanks door elkaar gebruikt omdat ze immers 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 productie-organisatie). 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 er gesproken over een formele en een informele leider, over 'kennis is macht' of over charismatisch leiderschap. Het is niet duidelijk of sommige mensen meer leider zijn dan andere en zij daarom op bepaalde posities komen of dat het omgekeerd werkt; dat mensen die op bepaalde posities komen daar 'gezag aan ontnemen' en zo groeien in hun rol van leider. In organisaties wordt de term 'management' gebruikt als verzamelnaam voor alles wat leidinggeeft, zoals coördinatoren, teamleiders, afdelingshoofden, directeuren en bestuurders. De aanduiding 'autoriteit' wordt gebruikt als iemand legitieme macht bezit ('de autoriteiten') of erg deskundig is ('iemand is een autoriteit op het gebied van'). 'Gegaz' verwijst meer naar de formele positie van machthebbers.

'Leiderschap', 'leidinggeven' en andere hieraan gerelateerde formuleringen 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 dagelijks taalgebruik dat naast de denotatie ook allerlei connotaties toekent aan begrippen, is wellicht een van de redenen dat 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 '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 door sommigen niet als een 'leider' gezien. 'Manager' is minderwaardig aan 'leider'. Dit soort zelfbedachte connotaties geldt in het dagelijks taalgebruik, maar ze leven ook bij mensen die zich beroepsmatig met het thema bezighouden. Zo onderscheiden Swieringa en Wierdsma (1990) enerzijds 'management' waarbij indirect gestuurd wordt via strategieën, structuren, systemen en culturen, en anderzijds 'leidinggeven' waarbij direct gestuurd wordt door overtuigen, begeleiden, adviseren en motiveren. Iedere manager zal de moeilijkheid zien in dit soort onderscheid en zich realiseren zowel het een als het ander te doen en dat dit zich in de praktijk niet laat onderscheiden.

Ondanks het ontbreken van een onderzochte onderbouwing worden verschillende begrippen met de verschillende connotaties ervan hardnekkig gehanteerd.

Het belangrijkste bezwaar hiertegen is dat het gemaakte onderscheid met deze begrippen op basis van subjectieve interpretaties niet verhelderend is en niet aangeeft wat leidinggeven en wat leiderschap nu eigenlijk is.

Voorlopig worden hier meerdere begrippen naast elkaar gebruikt. De betekenis van de verschillende begrippen zal 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 een zoveelste onderzoek en een overzicht van onderzoeken toe te voegen aan wat al voorhanden is. Wel wordt er gezocht naar een definitie die het meest en meest exact te onderbouwen is. Er worden ook andere analyses gemaakt met behulp van sociaal-wetenschappelijk 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 gepresenteerd in een overzichtelijk model dat recht doet aan de complexiteit van het vraagstuk van leiderschap.

Het belangrijkste doel van dit boek is om het begrip 'leiderschap' te analyseren en om te beschrijven wat het is, en hoe en wanneer het effectief is.

Het boek is bedoeld voor leidinggevendenden (managers, bestuurders), beleidsmakers, politici, personeelsfunctionarissen et cetera. Vanwege de wetenschappelijke onderbouwing en verantwoording zijn er passages opgenomen die vooral de meer *sophisticated* liefhebber zullen aanspreken. Het betoog is echter ook te volgen als de meer technische gedeeltes worden overgeslagen.

1.3 Inhoud

Het omvangrijke aantal mogelijke combinaties van kenmerken van mensen, taken en situaties vraagt ten behoeve van de overzichtelijkheid om structuur. Daarom wordt er een model gehanteerd waarmee het mogelijk is de verschillende onderdelen van leidinggeven te analyseren en aan elkaar te relateren. 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 betekenis en de bestaande definities van leidinggeven, de relatie met de begrippen ‘macht’, ‘dominantie’, ‘autoriteit’, ‘management’ en ‘bestuur’.

Hoofdstuk 3 omvat een bespreking van de verschillende stromingen binnen en opvattingen over leiderschap uit de literatuur, met de meest genoemde kenmerken van leidinggevend en alsmede tegenwoordig heersende opvattingen.

In hoofdstuk 4 wordt het begrip ‘leiderschap’ geanalyseerd en wordt een nieuwe omschrijving van het begrip gegeven.

Hoofdstuk 5 is gericht op de inhoud van macht of invloed. Op welke bronnen is macht van mensen gebaseerd? Hoofdstuk 6 gaat over de sterkte van macht en de relatieve verschillen tussen mensen met betrekking tot die sterkte. Hoofdstuk 7 betreft de vraag waar de macht op gericht is. Wat beogen leiders met hun macht?

In hoofdstuk 8 komt de betekenis van hersenfuncties voor gedrag in het algemeen en voor het gedrag van leiders in het bijzonder aan de orde. Hoofdstuk 9 gaat over leiderschap bij zoogdieren. Welke vergelijkingen zijn er te maken met leiderschap bij kuddedieren zoals paarden en chimpansees?

In hoofdstuk 10 wordt het kubusmodel gepresenteerd waarmee het mogelijk is de drie dimensies van situaties, taken en personen te combineren. Hoofdstuk 11 omvat een analyse van de belangrijkste persoonskenmerken die relevant zijn voor leiderschap. Hoofdstuk 12 gaat over de belangrijkste kenmerken van situaties waarbinnen leiding wordt gegeven. In hoofdstuk 13 worden de belangrijkste kenmerken besproken van taken waar mensen en dus ook leiders voor staan. In hoofdstuk 14 worden de kenmerken van personen, taken en situaties met elkaar in verband gebracht met behulp van de *managerial cube*.

Hoofdstuk 15 betreft enkele toepassingen aan de hand van onderwerpen uit de praktijk.

Tot besluit omvat het slot een nabeschuiving op het thema ‘leiderschap’ en het onderzoek hierover.

2

HET BEGRIP ‘LEIDERSCHAP’

2.1 Inleiding

Leidinggeven of leiderschap wordt, zoals in hoofdstuk 1 opgemerkt, al bestudeerd sinds de oudheid (Bass, 1990). Hoewel er veel bekend is over leiderschap, zijn er nog veel onbeantwoorde vragen. Verreweg het grootste gedeelte van de vele studies binnen de sociale en economische wetenschappen is vooral gericht op kenmerken van leidinggevend en de betrekkingen met hun directe volgers. Het type organisatie waarbinnen leiding wordt gegeven met haar specifieke producten en/of diensten, het soort cultuur waarin leiders functioneren en de relatie met collega's en superieuren worden overwegend buiten beschouwing gelaten (House & Aditya, 1997).

Volgens Sims (1977) is leiderschap wellicht het meest onderzochte en minst begrepen gebied van organisatiegedrag. De schier eindeloze accumulatie van empirisch materiaal heeft niet geleid tot een geïntegreerd begrip van leiderschap, stelt Stogdill (1974). Ook nu is een integrale omschrijving van leiderschap onvindbaar. Een zoektocht levert de volgende voorbeelden op: ‘Een leider is iemand met volgers’ (Drucker, 1999); ‘Leiderschap is invloed’ (Maxwell, 2006); ‘(...) het ondernemen van effectieve acties die je leiderschapspotentieel realiseren’ (Bennis, 1999).

Rost (1991) geeft de volgende definitie: *Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purpose*. In deze omschrijving wordt expliciet de relatie gelegd tussen degenen die leiden en degenen die volgen. Ook ‘het doel’ is een duidelijk onderdeel van de omschrijving. De relatie met de context blijkt niet uit deze omschrijving. Rost stelt expliciet dat management geen leiderschap is, terwijl het denkbaar is dat de leider managet als dat nodig blijkt. Managen is in een bepaalde situatie een onderdeel van een toepassing van leiderschap.

Behalve dat er geen leider voor alle volkeren en voor alle seizoenen is aan te wijzen (Mazlish, 1981), blijkt dat ook moeilijk voor bepaalde volkeren en bepaalde seizoenen (Kalma, 1989).

Onderzoek en publicaties over leiderschap gaan overwegend over de kenmerken van de leiders en onderzoek vindt vrijwel altijd plaats binnen een bepaalde context (studenten, de marine, het bedrijfsleven in een bepaalde periode). Een gevolg daarvan is dat er eigenschappen of kenmerken gevonden worden waarvan niet bekend is of die vooral gelden in die situatie, bijvoorbeeld een marineschip op zee in vreedstijd, of dat het om meer algemene kenmerken gaat en hoe de voorkeur van eigenschappen dan kan veranderen. Is de gewenste leider bij de marine in vreedstijd dezelfde als die in oorlogstijd? Is leidinggeven bij de marine vergelijkbaar met leidinggeven bij de luchtmacht of in een ambtelijke organisatie? Dergelijke vragen zijn ook te stellen bij de experimenten over leiderschap in twee- of drietalen waarbij een puzzel moet worden opgelost of een taak in het vooruitzicht wordt gesteld. De verschillende onderzoeken en de resultaten ervan worden zelden bijeengebracht, en dat gebeurt al helemaal niet wanneer het verschillende wetenschappelijke terreinen betreft, zoals de psychologie en de biologie.

Leiderschap lijkt een complex onderwerp te zijn. Het gaat om veel van belang zijnde factoren en interacties daartussen. Het vele onderzoek heeft een groot aantal deelresultaten opgeleverd, zoals de belangrijke eigenschappen van leiders in kleine groepen volgens studenten, of de relatie tussen ervaring bij bepaalde onderdelen van het Amerikaanse leger en succes in verdere loopbanen. Het zijn op zichzelf allemaal belangrijke en interessante bevindingen, maar ze bieden weinig inzicht in de algemene vragen rond leiderschap. Zoals of leiderschap een nauwelijks tastbare eigenschap is van mensen (je hebt het of je hebt het niet) of dat het een gevolg kan zijn van een meer of minder toevallige combinatie van sociale en biologische factoren. Een andere vraag heeft betrekking op de relatie tussen kenmerken van leiders en kenmerken van de context (zogenoemd situationeel leiderschap; Hersey & Blanchard, 1988). Het gaat dan om de combinatie van taakgericht en mensgericht leidinggeven in relatie tot de omstandigheden (bijvoorbeeld een productiebedrijf versus een gezelligheidsvereniging) (Blake & Mouton, 1969). Ook in de zogenoemde contingentie-theorieën wordt die verbinding expliciet gelegd (Vroom & Jago, 1988). Niettemin wordt binnen deze theorieën uitgegaan van persoonlijkheidskenmerken die in de ene of de andere situatie meer of minder tot hun recht komen.

Naast het belang van de situatiokenmerken lijken ook de taakkenmerken of de doelen van betekenis voor de gewenste kwaliteiten en de effecten van leidinggeven. In de theorieën over situationeel leiderschap worden taak en situatie door elkaar gebruikt. Er wordt onderscheid gemaakt in de mate van taakgerichtheid en