

Wat is leiderschap?

Handleiding om spraakverwarring tegen te gaan

Thecla Goossens, Leni Beukema en Gabriël Anthonio

Leiderschap staat in de belangstelling en organisaties zien dat het waardevol is in (nieuwe) leiders te investeren. Om het gesprek te voeren over gewenst leiderschap, is het goed dezelfde taal te spreken. Het maakt uit of je leiderschap ziet als eigenschap, rol, stijl, proces of relatie. We kunnen het hiërarchisch of horizontaal benaderen. Ook verschillen tussen leiden en managen en tussen formele en informele leiders kunnen resulteren in spraakverwarring. Leiderschap omvat het allemaal. Dit artikel geeft een rijk overzicht van klassieke en eigentijdse opvattingen over leiderschap, om in organisaties de dialoog aan te gaan en leiderschap in al zijn diversiteit te verkennen en te ontwikkelen.

Despite many years of leadership research and thousands of studies, we still do not have a clear understanding of what leadership is and how it can be achieved. In particular, there appear to be many theories that address different aspects of leadership but little cohesion among the theories that help us understand how they all tie together.

– George Graen en Mary Uhl-Bien (1995, p. 220)

Inleiding

Leiderschap mag zich al enkele decennia verheugen in toenemende belangstelling, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Die populariteit is te verklaren. Leiderschap heeft impact op het succes van organisaties, omdat het richting kan geven bij het hanteren van complexe vraagstukken. En daarvan hebben we er nogal wat, denk aan het klimaat, armoede, polarisatie, schaarse grondstoffen, personeelstekorten, zorg en wonen. Goed leiderschap voegt waarde toe, waardoor het geheel meer is dan de som der delen. Slecht leiderschap is voor medewerkers een van de meest genoemde redenen om hun baan op te zeggen (Lewis, 2015). In tijden van personeelsschaarste kunnen bedrijven en organisaties zich dat niet meer veroorloven. En dus worden visies op leiderschap geformuleerd, worden nieuwe vormen van leiderschap ontwikkeld en uitgetoet. Er wordt geïnvesteerd in het aantrekken, scholen en vormen van nieuwe leiders.

De grote belangstelling brengt ook risico's met zich mee. Te snel denken we dat we het over hetzelfde hebben. Daarom is het goed stil te staan bij wat we onder leiderschap verstaan, zodat we met elkaar en niet langs elkaar heen praten. Daar is gemeenschappelijk taal voor nodig, waaraan we in dit artikel een bijdrage leveren. In chronologische volgorde zetten we de ontwikkeling van de benaderingen van leiderschap op een rij. We betrekken er ook minder bekende bronnen bij en een aantal eigentijdse opvattingen. Daarna geven we handvatten voor de dialoog over de aard en de ontwikkeling van leiderschap in organisaties.

Wat is het en hoe werkt het?

Leiderschap gaat primair over invloed uitoefenen. Wren noemt het een van de meest fundamentele aspecten van het menszijn, en tegelijk een van de meest verkeerd begrepen fenomenen (Wren & Hicks, 2004). Het komt in alle tijden en culturen voor en is daarmee inherent aan de mensheid (Brown, 1991, in Pinker, 2002). Leiderschap maakt dat mensen ergens in gaan geloven, dat ze zich inzetten voor een gezamenlijk doel, dat ze gaan samenwerken en daarbij zo nodig hun eigen belangen, behoeften of wensen ondergeschikt maken. Leiderschap is ook een hype en er is nogal wat mythevorming rond leiderschap (Kellerman, 2012). We kijken met bewondering of soms met afschuw naar grote of sterke leiders.

De kennis over leiderschap voedt het gedachtegoed in organisaties. Voor een vruchtbare dialoog over leiderschap is het belangrijk te weten hoe het begrip opgevat werd en wordt. Sinds Graen en Uhl-Bien (1995) bijna dertig jaar geleden verzuchtten dat we ondanks de vele studies nog steeds geen helder inzicht hebben in wat leiderschap is en hoe het werkt, zijn er nog veel studies bijgekomen. Verschillende elementen zijn verder belicht of verklaard, maar iedere studie roept ook weer nieuwe vragen op. In deze literatuurverkenning brengen we verschillende begrippen, definities en concepten van leiderschap in kaart, om met meer precisie het gesprek erover te kunnen voeren en er onderzoek naar te kunnen doen. We beginnen met een historische schets van de rol van leiderschap bij het beïnvloeden van het gedrag van mensen in organisaties. Daarna worden de begrippen management en leiderschap vergeleken en onderscheiden. Vervolgens vatten we de verschillende ontologieën van leiderschap samen, zodat we een handleiding hebben om in een dialoog over leiderschap niet langs elkaar heen te praten.

Eerste verkenning van het begrip leiderschap

In *Histories of human engineering* beschrijft wetenschapshistoricus Maarten Derksen diverse pogingen die grofweg vanaf de industriële revolutie in en door organisaties zijn gedaan om het gedrag van mensen te beïnvloeden (Derksen, 2017). Het beïnvloeden

is, met meer of minder succes, geprobeerd met bezweringen, elixers, toverformules of voodoo, maar ook met retorica, charisma en propaganda. En natuurlijk ook met macht en geweld. Het liefst moet het beïnvloeden door degene die beïnvloed wordt niet zo worden ervaren, anders wekt de poging direct weerstand op (Derksen, 2017). Het spanningsveld tussen vrij willen zijn en geleid willen worden is eveneens inherent aan onze menselijke aard (Beeckman, 2010). Het

Om het gesprek over gewenst leiderschap te voeren, is het goed dezelfde taal te spreken

klakkeloos of onbewust doen wat een ander van je wil, gaat in tegen dat wat ons volgens Immanuel Kant mens maakt: onze autonomie en ons vermogen na te denken (Kant, 1781, 1997). Toch moet het handelen van mensen in organisaties worden beïnvloed, zodat werkzaamheden op elkaar worden afgestemd. In die afstemming speelt leiderschap een rol. Het democratisch leiderschap, zoals bijvoorbeeld Lewin voorstaat (1920), vereist een aanzienlijke hoeveelheid tact om een balans te vinden tussen het sturen op doelen door de leider en het gewenste verantwoordelijke zelfbestuur van de medewerker, aldus Derksen (2017, p. 11).

Zoals kennis uit de natuurwetenschappen werd toegepast in het ontwerp van machines en systemen, zo wordt sociaalwetenschappelijke kennis toegepast in het ontwerp van organisaties, inclusief het leiderschap. Dit gebruik van theorie voor het oplossen van praktische problemen en voor innovaties noemen we technologie. In de organisatieleer is het 'scientific management' van werktuigbouwkundige Frederick Taylor (1916), dat zijn bloei kende in de eerste helft van de twintigste eeuw, een vroeg voorbeeld van het toepassen van technische kennis. De toepassing van sociaalwetenschappelijke kennis is bekend geworden onder de namen 'social technology', 'social engineering' en 'human engineering'. Als aanvulling op de technische kant van scientific management werd deze kennis benut om menselijke fouten in het werkproces zoveel mogelijk te voorkomen en de veiligheid en het comfort te verbeteren, met als doel een hoge productiviteit. Lillian Moller Gilbreth (1947) werkte vanuit de psychologie het menselijke aspect van scientific management verder uit. Haar centrale thema is individualiteit. Ze benadrukt het belang van het erkennen van de kwaliteiten en wensen van iedere individuele medewerker en van het aandacht schenken aan persoonlijke ontwikkeling. Dat is bij uitstek een taak voor leidinggevend. Deze twee aspecten zien we ruim een halve eeuw later terug in het transformationeel leiderschap, dat wordt gedefinieerd als leiderschap op basis van charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978; Stewart, 2006).

Reduceer mensen niet tot machines, is kortweg Moller Gilbreth's oproep. Zij staat hiermee in de lijn van Marx, die in zijn *Das Kapital* (1867) hiervoor het begrip 'vervreem-

ding' introduceerde en Marcuse, die in *One-dimensional man* (1964) betoogt dat de mens in de huidige maatschappij tot slaafse consument en arbeider wordt gemaakt.

De sociologische en psychologische theorieën zijn in tegenstelling tot natuurkundige wetmatigheden niet geschikt voor routinematige of gestandaardiseerde toepassing; het vraagt kennis van de persoon en de situatie. In het benutten van onze menselijkheid is een belangrijke rol weggelegd voor leiders. Een leider met tact organiseert zo, dat de betrokkenen mee willen werken. Het menselijke aspect was overigens ook bij Taylor al aanwezig, maar minder nadrukkelijk. Hij had het over de 'mentality' van de arbeiders, waaronder hij motieven, gevoelens en gedachten schaarde. Gilbreth voegde daar de relationele, emotionele en morele aspecten aan toe (Derksen, 2017).

De ontwikkeling in het denken over de menselijke factor in arbeidsprocessen maakte een volgende stap; van individualiteit naar vrijheid en autonomie. Derksen citeert A.J Todd die het in 1920 al heeft over 'industrial citizenship' en over 'some measures of self-determination and self-expression' (ibid, p. 52). De conclusie is dat het geven van opdrachten door een leidinggevende een precaire zaak is. In haar essay *The giving of orders* (Follett, 1973) stelt Mary Parker Follett: 'Rather than the manager giving an order, inevitable eliciting resistance, the order is located in the demands of the situation, and the manager must engage the employee to discover it together' (Parker Follett, in Derksen, 2017, p. 52). Deze manier van aansturen vinden we, ruim een halve eeuw later, onder andere terug in het werk van Weggeman. Hij stelt dat managers professionals niet moeten leiden, in de zin van directief opdrachten geven, maar hen moeten inspireren en faciliteren om hun kennis in te zetten voor het gezamenlijke doel (Weggeman, 2007).

Wat betekent deze evenwichtsoefening tussen technologie en tact, voor leiders in de praktijk? Ten eerste dat voor leiderschap kennis van de psychologie en sociologie onontbeerlijk is. Weten hoe mensen in elkaar zitten en hoe de dynamiek in groepen werkt is nodig om anderen te motiveren en te beïnvloeden. Dat betekent dat een leider oprecht geïnteresseerd moet zijn in de ander, in diens behoeften en waarden. Dan wordt het gezamenlijk ontdekken wat de context vraagt en hoe er samen aan die opdracht wordt gewerkt een gedeelde activiteit.

Van management naar leiderschap

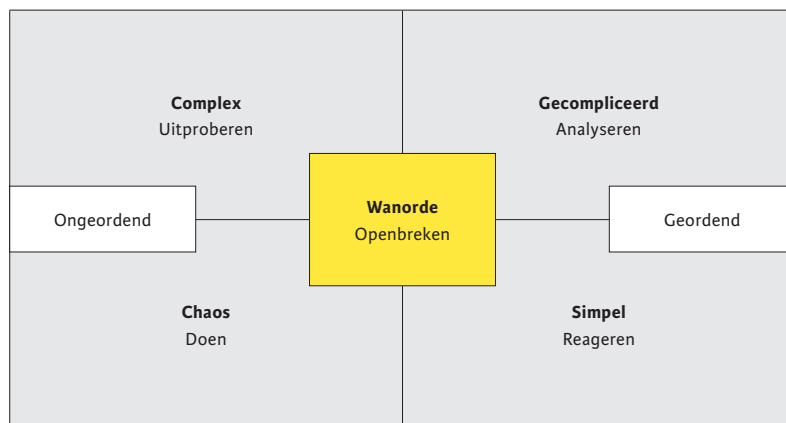
Opvallend in het werk van Derksen is dat de verschillende auteurs het vooral over management en managers hebben. De discussie over het verschil tussen management en leiderschap begon in 1977 met een artikel van Abraham Zaleznik met als titel: 'Managers and leaders: are they different?' (Zaleznik, 1977). De grenzen van het scientific management lijken in die tijd wel bereikt. Het had de werkprocessen in hoge mate geoptimaliseerd, met zijn schema's, bottleneckanalyses, tijd- en bewegingsstudies en standaardisatie. Dit proces gaat overigens onder de noemer van lean en business proces redesign in de industrie door en is nu in de tertiaire en quataire sector ook de gewoonste zaak van de wereld

(Christis, 2015). Vaak aangejaagd door technologische innovaties wordt gekeken of elke stap in het proces waarde toevoegt. Zo niet, dan kan die activiteit worden geschrapt.

In de bedrijfskunde van de jaren zeventig zijn de ideeën van Moller Gilbreth, Parker Follett en Todd blijkbaar nog geen gemeengoed want Zaleznik schrijft dat het scientific management slechts de helft van het verhaal vertelt: de andere helft, die gaat over inspiratie, visie, betekenisgeving en menselijke behoeften, is volgens hem nog niet verteld (Zaleznik, 1977). En net daar liggen volgens verschillende onderzoekers de kansen voor verdere verbetering van organisaties (Drucker, 1999; Kotter, 1990; Zaleznik, 1977). Zoals Peter Drucker schijft: 'De grootste verdienste van het management van de twintigste eeuw is het vervijftigvoudigen van de productiviteit van de fabrieksarbeider. De grootste uitdaging van het management voor de eenentwintigste eeuw is om de productiviteit van de kenniswerker op een vergelijkbare wijze te verbeteren' (Drucker, 1999).

Het doel van het scientific management is de effectiviteit en de efficiëntie van de productie te verbeteren. In termen van de Cynefin-matrix (zie figuur 1) ging het aanvankelijk om het ontwerpen en aansturen van processen in een simpele context, waarbij er één beste manier is om het werk uit te voeren op basis van stabiele oorzaak-gevolgrelaties (Snowden & Boone, 2007). Hier was een simpele vorm van management met een directieve aansturing passend. Toen de industriële revolutie massaproductie mogelijk maakte en producten ingewikkelder werden, ontstonden er bedrijven die enorm in omvang toenamen. Differentiatie, specialisatie, horizontale en verticale functiescheiding maakte dat er managementlagen nodig werden voor interne afstemming, controle en regulering (Kotterman, 2006). Organisaties begonnen met een simpele context met vraagstukken met een duidelijk antwoord. Daarna ontwikkelde organisaties gecompliceerde systemen, waarbij er nog steeds op basis van causale verbanden juiste oplossingen gevonden kunnen worden, maar waarbij meer expertise en afstemming nodig is (Snowden & Boone, 2007).

Figuur 1. Cynefin-matrix (naar Snowden & Boone, 2007). Cynefin betekent letterlijk 'habitat'. Het idee is dat leiders eerst beoordelen in welke habitat zij zich bevinden en vervolgens passend reageren.



Kotter (1990) trekt een duidelijke grens om de gebieden van leiderschap en management af te bakenen: bij management gaat het vooral over het beheersen en stabiliseren van de status quo en bij leiderschap draait het om verandering. Kotter beschrijft ze als twee kanten van een medaille. Managers zorgen ervoor dat vandaag alles goed verloopt en leiders doen dat voor de toekomst. Ze zijn duidelijk verschillend, maar kunnen ook niet zonder elkaar. Het zijn handelwijzen die elkaar aanvullen. Bij management hoort het zodanig hanteren van simpele en gecompliceerde situaties dat er overzicht, consistentie en regelmaat ontstaan. Verdere technologische en maatschappelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat veel organisaties zich nu in een complexe context bevinden. Dat betekent dat er geen sprake meer is van voorspelbaarheid en het analyseren van informatie om tot het enige juiste antwoord te komen, maar dat er sprake is van ‘unknown unknowns’ (Snowden & Boone, 2007). Deze context vraagt om adaptatie, uitproberen, meebewegen en aanpassen aan de dynamiek. Van volgen en beheersen gaat het accent naar anticiperen en veranderen en daarmee van managen naar leiden. Dat geldt nog sterker voor situaties waar is sprake is van chaos en wanorde, zoals bij ingrijpende transitie en crises.

Ook voor Kotter (1990) gaat leiderschap over verandering en het belang ervan groeit naarmate de wereld dynamischer en onvoorspelbaarder wordt. Dit is een van de verklaringen voor de toegenomen belangstelling voor leiderschap in de laatste decennia (zie tabel 1). We zien ook in wetenschappelijke publicaties een groeiende aandacht voor leiderschap. Er is geen duidelijke cesuur; het gaat om een geleidelijke verschuiving. Zo rond de millenniumwisseling zien we wel een flinke toename van het aantal boeken over leiderschap.

Een tweede manier om de grens te trekken tussen management en leiderschap is de Golden Circle van Simon Sinek (2009). Management, stelt Sinek, houdt zich bezig met het ‘wat’ en het ‘hoe’ van organiseren. Het ‘wat’ is bijvoorbeeld ‘het verlenen van zorg aan mensen met een verstandelijke beperking.’ Het ‘hoe’ is de invulling ervan: ‘Door vraaggestuurd en op maat zorg te verlenen, bijvoorbeeld in kleine zorggroepen.’

Tabel 1. **Overzicht van het aantal boeken en naslagwerken met het trefwoord ‘leiderschap’ of ‘leadership’ dat beschikbaar is via de Universiteitsbibliotheek Groningen. Catalogus geraadpleegd oktober 2023.**

Publicatiedatum	Aantal boeken	Cumulatief
tot 1960	283	283
1960-1970	340	623
1970-1980	560	1.183
1980-1990	678	1.861
1990-2000	2.000	3.861
2000-2010	5.683	9.544
2010-2019	10.638	20.182
2020-2023	7.100	27.282

De invulling van het 'hoe' kan verder gedetailleerd worden, met een beschrijving van de gehanteerde methodieken, de ict-systemen of de kaders en afspraken zoals vastgelegd in jaarplannen en functiebeschrijvingen. De focus van leiderschap ligt op de waarom-vraag? Waarom doen we wat we doen? Wat is de betekenis ervan? Een goed antwoord op deze zingevingsvraag maakt dat mensen gemotiveerd raken. Een heldere visie zorgt dat mensen hun persoonlijke waarden aan die van de organisatie willen verbinden.

Een derde onderscheid tussen management en leiderschap wordt gemaakt op basis van tijd. Management houdt zich vooral bezig met het hier-en-nu, en nog een beetje met de nabije toekomst. De PDCA-cyclus ('plan, do, check, act') is bij uitstek een managementinstrument. De corresponderende cyclus voor leiders is de IMWR-cyclus, die staat voor inspireren, motiveren, waarderen en reflecteren (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2010). Inspireren staat hier voor het 'genereren van nieuwe ideeën' en 'het creëren van mogelijkheden en verbeteringen' (ibid, p. 22).

Waar Kotterman (2006) schrijft dat we boven in de organisatie inspirerende leiders nodig hebben en onderin vaardige managers, kunnen beide rollen volgens Kotter (1990) ook prima in één persoon verenigd zijn. Dit verschil in zienswijze hangt samen met de manier waarop leiderschap wordt gedefinieerd. Hoort het coachen en steunen van volgers er ook bij, dan zien werknemers graag leiderschap op de werkvloer. Als het puur gaat om inspiratie, visie en verandering voor de organisatie als geheel, dan gaat het inderdaad om rollen die eerder bij het topkader te zien zijn. In die opvatting zit niemand te wachten op leiderschap op de werkvloer. Als iedereen op de werkvloer zijn eigen visie ontwikkelt en zelf veranderingen in gang zet, verbreekt de organisatie. Of zoals onderzoeksjournalist Jeroen Smit zegt: 'Wie zich als leider gedraagt, wordt teruggefloten' (Van der Klis, 2019).

Verschillende auteurs vinden het onderscheid tussen leiderschap en management nogal opgeklopt. Mintzberg (2004) en Stoker (2000) wijzen erop dat leiders met alleen maar een visie niets voor elkaar krijgen en managers zonder visie evenmin effectief zijn. In functiebeschrijvingen zien we dat terug in een mix van taken. Rost (1993) gaat nog een stap verder wanneer hij stelt dat zelfs het onderscheid tussen leiders en volgers achterhaald is, omdat leiders goed moeten luisteren naar de mensen in hun omgeving, hun gedrag daarop afstemmen en hen in zekere zin dus volgen. Kotter stelt in dit kader dat omgaan met gecompliceerdheid en complexiteit voor een deel overlappende kwaliteiten vraagt, zoals relaties opbouwen, informatie verwerken en besluiten nemen. Het lijkt dus weinig zinvol te twee gebieden in de praktijk te scheiden, maar voor het gesprek erover is het onderscheid wel helpend. Als er meer leiderschap op de werkvloer

De verkenning maakt duidelijk dat leiderschap een meervoudig begrip is

wordt verwacht, bij professionals of in zelforganiserende teams, dan maakt het uit of hiermee wordt bedoeld dat het eigen werk wordt gepland en georganiseerd of dat het gaat om veranderingen doorvoeren, een eigen visie en eigen waarden ontwikkelen. Met andere woorden, worden er managementtaken of leiderschapstaken gedelegeerd? Of een combinatie van beide?

Ontologie van leiderschap

Na de afbakening van leiderschap ten opzichte van management nemen we verschillende opvattingen van leiderschap onder de loep. Er zijn honderden definities in omloop (Rost, 1993). Aan het formuleren van een definitie gaat nog een stap aan vooraf die vaak impliciet wordt gezet, en dat is de vraag naar de ontologie van het te onderzoeken fenomeen. Ontologie betekent letterlijk 'leer van het zijnde'. De ontologie als wetenschap onderzoekt het 'zijn' van dingen, de kenmerkende eigenschappen ervan. Dat heeft gevolgen voor de wijze waarop er onderzoek naar wordt gedaan. Als iets bestaat ('zijnde is') als onveranderlijk object met een vaste structuur, gaat een onderzoeker anders te werk dan wanneer het veranderlijk is. Fysieke kenmerken worden anders onderzocht dan bijvoorbeeld morele waarden. Het resultaat van ontologisch onderzoek wordt verwarrend genoeg ook weer 'ontologie' genoemd. Zo kunnen we het hebben over de 'ontologie van leiderschap' en daar zijn door de eeuwen heen verschillende opvattingen over ontstaan. Deze opvattingen vervangen elkaar niet. Er zijn steeds nieuwe manieren om naar leiderschap te kijken bijgekomen en in de praktijk worden ze naast elkaar gebruikt.

Leiderschap als (karakter)eigenschap

De eerste ontologie van leiderschap is verbonden aan de persoon van de leider. Leiderschap wordt in deze vorm opgevat als een menselijke eigenschap. Definities die hierbij horen, gaan over overwicht of charismatische uitstraling. Plato's beschrijving van de koning-filosoof is in de westerse beschaving een van de eerste formuleringen. Hij stelt dat 'de mensen die van nature neigen tot liefde voor wijsheid, degenen zijn die geschikt zijn om een gemeenschap te leiden' (Plato, 2003, p. 296). Onderzoekers die leiderschap bestudeerden in de periode die volgde op de wetenschappelijke en de industriële revolutie, waren voornamelijk in (karakter)eigenschappen van leiders geïnteresseerd, gevoed door de behoefte aan instrumenten om de meest geschikte personen voor een leidende rol in organisaties te selecteren (Lewin, 1944; Locke & Kirkpatrick, 1991). Leiderschap als vaardigheid scharen we ook onder deze ontologie. Een voorbeeld is de definitie van Blanchard: 'Leiderschap is het vermogen mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang' (Blanchard & Frankemölle, 2019).

Een veelgenoemde eigenschap van leiders is charisma, wat letterlijk betekent een gave van God. Bass en Avolio (2006), noemen charisma als eerste van vier kenmerken

van transformationeel leiderschap. De invloed die de leiders hebben, is mede ingegeven doordat ze rolmodel zijn en van nature makkelijk in het middelpunt staan.

Leiderschap als gedrag

Nu worden de meeste eigenschappen en vaardigheden pas zichtbaar in iemands handelen. Het beschrijven van leiderschap als bepaald gedrag kunnen we daarom de tweede ontologie van leiderschap noemen. Definities in deze categorie zijn: 'Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag', of: 'Leadership refers to activities tied to the core work of the organization that are designed by organizational members to influence the motivation, knowledge, affect, or practice of other organizational members' (Stoker, 1999; Spillane, 2005, p. 158-159). In de periode na de Tweede Wereldoorlog werd hiervoor de Leader Behavior Description Questionnaire ontwikkeld die in uiteenlopende sectoren een enorme hoeveelheid publicaties heeft opgeleverd (Stogdill, 1957). Deze vragenlijsten zijn verder ontwikkeld en verfijnd om gedragsstijlen van leiders in kaart te brengen. De theorieën rond transactioneel versus transformationeel leiderschap hebben deze ontologie als basis. Het managen van de transactie is gedrag. Voor het transformeren geldt grotendeels hetzelfde. Het charismatische aspect van transformationeel leiderschap is op te vatten als kenmerk of karaktereigenschap, maar het inspireren, persoonlijke aandacht geven en uitdagen zijn gedragscomponenten.

Leiderschap als relatie

De derde ontologie legt de focus op de relatie tussen leider en volger. Dit perspectief ziet leiderschap als een sociale constructie waarin opvattingen over leiderschap tot stand komen (Uhl-Bien, 2006). Stogdill legde hiervoor het fundament, toen hij constateerde dat bij onderzoek naar leiderschapsgedrag de relatie tussen de leider en de volger die de vragenlijst invult in hoge mate de scores bepaalt (Stogdill, 1957). Het situationeel leiderschap is in de praktijk het meest bekend. Deze theorie gaat uit van de afstemming van het gedrag van de leider op de kenmerken van de volgers, met taakvolwassenheid en motivatie als determinanten (Guest e.a., 1977; Hersey e.a., 2001). De tweede bekende theorie is de LMX-theorie ofwel 'leader member exchange' (Graen & Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien, 2006). Hierin komt de wederkerigheid van de relatie nog sterker naar voren. De leiderschapsrelatie is traditioneel verticaal, maar in meer eigentijdse opvattingen is de hiërarchie niet per definitie onderdeel van leiderschap en kan er sprake zijn van horizontale beïnvloeding.

Leiderschap als proces

Bij de LMX-theorie is al enigszins sprake van een uitwisselingsproces tussen leider en volger, of van een sociaal-constructieproces. Dat is ook waar Lichtenstein e.a. (2006) naartoe gaan in hun complexiteitstheorie van leiderschap. Zij beschrijven het als een complex dynamisch proces dat ontstaat in 'interactieve ruimte tussen mensen en ideeën' (2006, p. 2). De wijze waarop De Haan en Kasozi leiderschap zien, komt ook neer op een

proces, wanneer ze schrijven: '[We] gingen leiderschap zien als de functie die een team helpt om beter te presteren en helpt om de productie of invloed ervan te vergroten' (De Haan & Kasozi, 2014, p. 35). De kritiek op zo'n brede definitie is dat dan alles wat in een organisatie nuttig, goed en wenselijk is als leiderschap wordt gezien (Alvesson e.a., 2017). Op dat nadeel komen we later terug. Eerst verkennen we de procesbenaderingen.

Driepootmodel

Een specifieke variant van deze ontologie is het zogenaamde driepootmodel. Dit is een procesmodel, met drie specifiek gedefinieerde elementen: leiders, volgers en gemeenschappelijke doelen. Drath noemt dit in navolging van Bennis (2007), de 'driepoot' (Drath e.a., 2008) en geeft aan dat dit model in de huidige wetenschap dominant is. Het effect van leiderschap wordt hier afgemeten aan de mate waarin de vooraf gestelde doelen worden behaald. Die zijn soms globaal, zoals de aandelenkoers ten opzichte van die van de concurrentie of specifieker, zoals de verzuimfrequentie in een bepaalde afdeling. Het realiseren van een verandering is ook een veel genoemd doel.

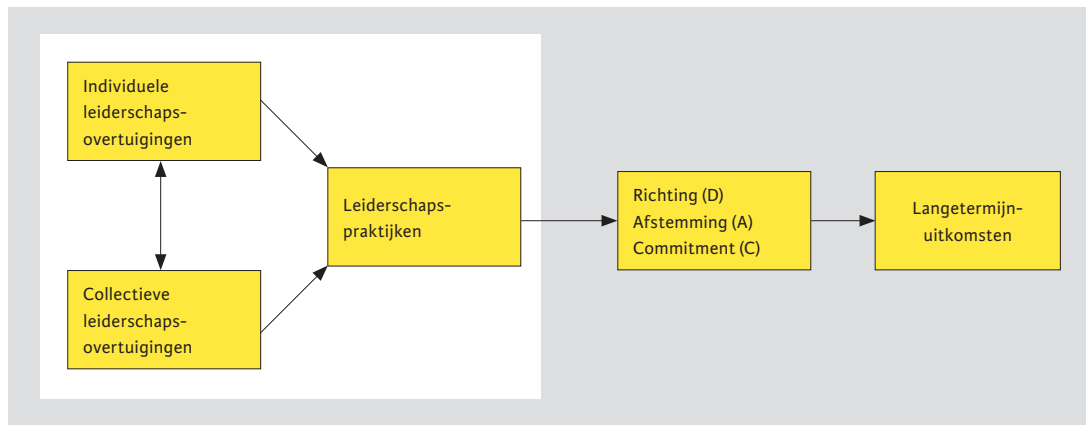
De kritiek op dit model is dat de context buiten beschouwing wordt gelaten. Door van de leider/volger-tweedeling uit te gaan, blijft dynamiek tussen de verschillende lagen en analyseniveaus buiten beeld, aldus Drath (2008). Dat is niet helemaal waar, aangezien bij de modererende factoren wel degelijk elementen als organisatiecultuur of hiërarchie kunnen worden meegenomen. Een ander bezwaar van dit model is dat leiderschap wordt opgeknipt in kleine of geïsoleerde variabelen, waardoor het moeilijk is de kennisopbrengst te vertalen naar de complexiteit van leiderschap in organisaties. In veel studies die gebaseerd zijn op dit model wordt de output eenzijdig beschreven in termen van economisch toegevoegde waarde, maar hierin zien we een verschuiving. Ook sociale of maatschappelijke waarden krijgen in toenemende mate aandacht.

Integratief leiderschap

Om mensen samen te laten werken aan een gemeenschappelijk doel moet er een gedeelde visie zijn die richting en betekenis geeft. Daarnaast moeten obstakels worden opgeruimd die tussen het team en het doel staan. En tot slot heeft een team middelen nodig om aan het doel te werken. Deze elementen kunnen we plaatsen in het procesmodel, maar Drath (2008) stelt dat de kracht juist zit in de integratie van drie elementen die hij omschrijft in het DAC-model ('direction', 'alignment' en 'commitment'). Hij vat leiderschap op als het handelen dat leidt tot richting, afstemming en betrokkenheid.

Leiderschap wordt hier gedefinieerd door het resultaat dat ermee wordt beoogd of bereikt. Dat resultaat is de integratie, ofwel de mate waarin de neuzen dezelfde kant op staan. In deze ontologie is er meer plaats voor gedeeld of gespreid leiderschap zoals onder andere beschreven door Gronn (2002), voor het horizontaal leiderschap (Bekman, 2009) en voor leiderschap als complex emergent sociaal fenomeen (Bohl, 2019). Hij neemt in het model dan ook expliciet de individuele en de collectieve leiderschapsovertuigingen mee.

Figuur 2. Model voor integratief leiderschap op basis van het DAC-model (Drath, 2008, p. 642).



Deze ontwikkeling heeft een verdere impuls gekregen door de hernieuwde belangstelling voor zelfsturing en zelforganisatie. De overkoepelende onderzoeksvraag die volgens Drath uit deze ontologie voortvloeit, is welke overtuigingen en praktijken mensen in staat stellen om ‘direction’, ‘alignment’ en ‘commitment’ te produceren, als ze in groepen een gemeenschappelijke taak hebben.

Er worden in de literatuur meer resultaten genoemd waar leiderschap op gericht moet zijn. De Haan en Kasozi (2014) noemen eveneens drie resultaatgebieden waarop leiderschap waarde toevoegt: zingeving, veiligheid en bescherming, en faciliteiten. Zingeving omschrijven zij als de ‘meaning, feelings and values’ waardoor mensen zich betrokken voelen bij het grotere geheel. Onder veiligheid en bescherming valt alles wat te maken heeft met de zorg voor het mentale en fysieke welzijn van medewerkers. Tot het resultaatgebied faciliteiten behoort alles wat de randvoorwaarden schept om mensen gezamenlijk aan doelen te laten werken. Net als de ‘alignment’ uit de DAC van Drath wordt dit aspect in de literatuur vaak onder management geschaard.

Met deze verkenning kunnen we leiderschap nu beschouwen als (karakter)eigenschap, gedrag, relatie, proces en resultaat. Hoewel er een globale chronologie is in deze ontologieën, worden ze in de huidige onderzoeks- en opleidingspraktijk naast elkaar gebruikt. Door ze te onderscheiden, hebben we al een deel van de gezamenlijk taal.

Brede en smalle definities van leiderschap

Het vertrekpunt van dit artikel was dat leiderschap in de basis gaat over beïnvloeden. Aan de hand van de indeling van Gibb (1958) kunnen we de manier waarop dat gebeurt plaatsen op een schaal die loopt van gefocust leiderschap aan de ene en gespreid leiderschap aan de andere kant van het spectrum. Alle posities op deze schaal hebben te

maken met een context die mogelijkheden om te handelen zowel schept als begrenst. De context heeft dus invloed op het denken en handelen. Nemen we die mee, dan vatten we leiderschap nog breder op. Het valt niet te ontkennen dat het hiermee een steeds complexer geheel wordt. Stoker noemt het ‘allesomvattende superstructuren en raamwerken’ en zegt hierover: ‘Alhoewel dit stuk voor stuk nobele en indrukwekkende pogingen zijn, hebben ze één groot nadeel: ze zijn empirisch niet of slechts ten dele te onderzoeken. Derhalve lopen de modellen het risico om in schoonheid ontoetsbaar ten onder te gaan’ (Stoker, 2005). Het is goed bij het punt van Stoker stil te staan. Aan het omschrijven van leiderschap in termen van ‘alles wat tot goede resultaten leidt’, kleeft het risico van wat Alvesson e.a. (2017) een ‘obese definitie’ noemen. Wanneer we het begrip zo breed opvatten, dan valt in een organisatie een groot deel van het handelen onder leiderschap, waarmee het een moeilijk te hanteren begrip wordt.

Alvesson e.a. lossen dit op met een uitsplitsing van het handelen dat is gericht op het beïnvloeden van gedrag in een horizontale een verticale dimensie (zie tabel 2). Bij de horizontale dimensie vinden we als eerste de onderlinge afstemming in groepen en het gezamenlijk handelen. Zij geven dit het predicaat ‘groepswerk’. We kunnen het vergelijken met wat in andere studies zelforganisatie heet, waarbij teamleden elkaar beïnvloeden en zo tot afstemming en resultaten te komen. De tweede horizontale vorm van beïnvloeden is ‘peer-network counseling’, waarin rolmodellen gezag hebben door hun expertise. Ze zijn vraagbaak voor hun collega’s en beïnvloeden hen met adviezen en voorbeeldgedrag. De derde vorm is de autonomie van de professionals, die op basis van hun kennis en ervaring richting geven aan het eigen werk. Dit wordt ook wel persoonlijk leiderschap genoemd.

Bij de drie verticale vormen van beïnvloeden is er altijd sprake van asymmetrie. De eerste manier van verticaal invloed uitoefenen is macht. Daarbij heeft degene die beïnvloed wordt geen vrije keuze. De machthebber heeft formele middelen om bepaald gedrag af te dwingen. De tweede vorm is management, dat zijn basis heeft in de hiërarchie van een organisatie. De invloed van management komt tot uitdrukking in activiteiten als plannen, budgetteren en controleren. De laatste vorm is dan uiteindelijk leiderschap. Dit definiëren zij als volgt: ‘[Leadership is an] interpersonal influencing process in an asymmetrical relationship, targeting meaning, feelings and values’ (Alvesson e.a., 2017). Wie in een organisatie werkt heeft meestal met alle zes beïnvloedingswijzen uit tabel 2 te maken. Door ze te onderscheiden, kan nauwkeuriger worden aangegeven over welk handelen we het hebben en wat er versterkt of ontwikkeld zou moeten worden. Leidinggevend en teams kunnen dan bewust kiezen voor accenten in de mix van deze

Tabel 2. **Vormen van beïnvloeding (Alvesson e.a., 2017).**

Verticaal beïnvloeden	Horizontaal beïnvloeden
Macht	Groepswerk
Management	Peer-network counseling
Leiderschap	Autonomie

zes elementen die passend is in de context op een bepaald moment. Dit noemt Alvesson reflexief leiderschap. Hiermee bedoelt hij dat je niet alleen reflecteert op ervaringen, maar deze verbindt aan toekomstig handelen waarin de waarden van de organisatie tot uitdrukking komen.

Kortom, met de verschillende opvattingen in het achterhoofd kunnen we het er met elkaar over hebben. Over hoe we het nu organiseren, wat we daarin willen houden en wat we beter anders kunnen doen.

Leiderschap als discours

Uit de voorgaande verkenning is duidelijk geworden dat leiderschap een meervoudig begrip is. Bij Plato (1989) lezen we wat ons dan te doen staat: '(...) Lijkt het meervoudig, dan dienen de delen beschreven te worden, en van ieder deel vervolgens bekeken waar het kracht op uitoefent dan wel waar het kracht aan ontleent.' Het beschrijven van steeds kleinere delen en de werking daarvan onderzoeken, is wat in de wetenschap gangbaar is. Maar de praktijk bestaat niet uit losse delen. We denken dat het vruchtbaar is de complexiteit van leiderschap te omarmen. Leiderschap is niet uitsluitend een eigenschap van een persoon, of een bepaalde rol of taak. Het is niet alleen gedrag, een vaardigheid of stijl. Het is meer dan een relatie, een proces of het resultaat van bepaald handelen. Het is meer dan managen of leiden, meer dan het omgaan met complexiteit en met verandering. Het gaat juist om het geheel van al deze dingen.

Een alternatief is leiderschap als een discours te benaderen. Een discours is een sociale praktijk waarin kennis en betekenissen worden gevormd en gedeeld. De sociale praktijk wordt gevormd door zowel formele leiders als professionals, de medewerkers van een organisatie. Taal speelt in het discours een centrale rol. Gesprekken voeren, vertellen, spreken, debatteren, instrueren, opdragen, vergaderen, beoordelen, we kunnen ons geen leiderschapsgedrag voorstellen zonder dat er woorden aan te pas komen. Het is in beginsel een communicatieve handeling. Dit impliceert dat er sprake is van wederkerigheid, aangezien communicatie een proces is met tweerichtingsverkeer. Het gaat om spreken en vooral ook om luisteren. In het discours worden ideeën beïnvloed, worden waarden gedeeld en een gezamenlijk beeld van de toekomst gevormd. Er wordt samengewerkt en afgestemd zodat doelen gerealiseerd worden.

Mensen in organisaties geven niet alleen betekenis aan het werk dat ze doen. Er is in hun levens sprake van verschillende rollen en activiteiten die zingevend zijn. Naast collectieve ambities verwoord in de missie en visie van de organisatie, hebben mensen persoonlijke doelen en ambities. Juist als het lukt om deze persoonlijke doelen te integreren in het werk, willen mensen zich aan de organisatie binden (Pattakakos, 2004). Hiermee neemt de zin- en betekenisgeving in het werk toe (Jansen e.a., 2009). Als het leiderschap niet alleen bij formeel leidinggevendend ligt, maar ook bij teams en bij professionals, dus eigenlijk bij iedereen in de organisatie, dan gaat die integratie twee kanten op.

We kunnen dit de wederkerige ontologie van leiderschap noemen. De term wederkerig ontleen we aan het werk van Beukema (2013) die dit gebruikt als een van de drie pijlers van het model voor duurzaam human resource management, naast de pijlers omgevingsbewustheid en continuïteit. Bij het inzetten van mensen in organisaties ontstaan relaties die voor alle partijen rechten en plichten met zich meebrengen: 'Wederkerigheid vereist een bepaalde balans in die relatie, waarin beide partijen oog hebben voor hun eigen positie, maar deze positie moeten ze zien in verbinding met de positie van de ander' (Beukema, 2013). Zijn tact en human engineering dan nog nodig? Zeker wel. Het respectvol omgaan met anderen vergt nog steeds tact in die zin dat leiders zich moeten verdiepen in wat de ander beweegt. Niet om te manipuleren, maar om gezamenlijk te bepalen welke doelen de moeite waard zijn om samen aan te werken en hoe dat het beste kan worden vormgegeven.

De term discours ontleen we aan het werk van de Franse filosoof Michel Foucault (1982, 1989). Letterlijk is een discours een tekst. De term 'tekst' kunnen we breed opvatten: van gesprekken, vergaderingen en presentaties tot functiebeschrijvingen, verslagen en beleidsdocumenten. Maar ook een nieuwsbrief, website en berichten op sociale

media. Foucault vat het begrip nog breder op. Een discours beschouwt Foucault als een kennisruimte waarin verschillende bronnen en onzichtbare regels de verhoudingen en productie van kennis

Het is vruchtbaar om de complexiteit van leiderschap te omarmen

sturen. Het vormt in zijn filosofie een systeem dat ons gedrag determineert. We passen ons soms bewust, maar vaak onbewust aan, aan de bestaande regels, begrippen en verhoudingen. En over dat hele systeem moeten we het hebben. Door het gesprek aan te gaan over de verschillende aspecten van leiderschap voorkomen we dat we vastzitten in een dwingend kader van regels en opvattingen. Dan kunnen we bewuste keuzes maken om in een specifieke situatie – in het eigen bedrijf, de organisatie of een team – het discours van leiderschap zo in te richten dat het voor alle betrokkenen waarde toevoegt.

Als we leiderschapspraktijken willen ontwikkelen en versterken, dan moeten we met elkaar de dialoog voeren over alle elementen van dit discours van leiderschap. Hoe pakken we dat aan? We kunnen om te beginnen nadenken over een passende mix van de zes manieren van beïnvloeden: macht, management, leiderschap, groepswerk, peer-network counseling en autonomie. Vervolgens kunnen we bespreken welke eigenschappen en vaardigheden er nodig zijn om de gewenste mix zo uit te voeren dat we de bedoeling van de organisatie vorm kunnen geven. Die is erin gelegen dat er niet van binnen naar buiten, maar vanuit de behoefte in de samenleving naar binnen wordt gekeken (Hart, 2009).

Vervolgens moeten we het hebben over de mate waarin alle betrokkenen leiderschap kunnen tonen vanuit hun eigen kernwaarden (Anthonio, 2018). We zijn ons ervan bewust

dat we hiermee een normatief aspect toevoegen aan leiderschap. Een norm die mensen in organisatie niet alleen als resources ziet, maar ook als doel op zich (Kant & Mertens, 1997). De wederkerige ontologie zien we terug in de definitie van Anthonio (2018), die stelt dat goed leiderschap niet alleen bijdraagt aan het doel en de bedoeling van de organisatie, maar ook zin en betekenis geeft aan het werk van de individuele medewerkers. Daar kunnen we aan toevoegen dat het ook betekenis geeft aan de samenleving die we met elkaar in de eenentwintigste eeuw voor ogen hebben. Deze dialoog is een duurzaam vertrekpunt voor wie leiderschapspraktijken wil ontwikkelen en versterken. ■

Literatuur

- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: organizing in an imperfect world*. Sage.
- Anthonio, G.G. (2018). *Het Zwitsers zakmes van de leider: gids voor leiderschap met blijvende impact*. Management Impact/Vakmedianet.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Beeckman, T. (2010). *Machiavelli's lef*. Boom.
- Bekman, A.A.M. (2009). *Horizontaal leiderschap: onderzoek naar leiderschap in organisaties*. Van Gorcum.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62 (1), 2-5.
- Beukema, L. (2013). *Human resource maatwerk: over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*. Hanzehogeschool Groningen.
- Blanchard, K. & Frankemölle, E. (2019). *Ken Blanchard over leiderschap: leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Business Contact.
- Bohl, K.W. (2019). Leadership as phenomenon: reassessing the philosophical ground of leadership studies. *Philosophy of Management*, 18 (3), 273-292.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Christis, J. (2015). *Slim organiseren: de organisatie van de organisatie*. Hanzehogeschool Groningen.
- Derksen, M. (2017). *Histories of human engineering: tact and technology*. Cambridge University Press.
- Drath, W.H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G. & McGuire, J.B. (2008). Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, 19 (6), 635-653.
- Drucker, P.F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Butterworth-Heinemann.
- Follett, M.P. (1973). *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*. Pitman.
- Foucault, M. (1989). *Discipline, toezicht en straf: de geboorte van de gevangenis*. Historische Uitgeverij.
- Foucault, M. & Heering-Moorman, C.P. (1982). *De woorden en de dingen: een archeologie van de menswetenschappen*. Ambo.
- Gibb, C.A. (1958). An interactional view of the emergence of leadership. *Australian Journal of Psychology*, 10 (1), 101-110.
- Gilbreth, L.M. & Cook, A.R. (1947). *The foreman in manpower management*. McGraw-Hill.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6 (2).
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13 (4), 423-451.
- Guest, R.H., Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Organizational change through effective leadership*. Prentice Hall.

- Haan, E. de & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap: herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*. Van Gorcum.
- Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Vakmedianet.
- Hersey, P., Blanchard, K.M. & Johnson, D.E. (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources*. Prentice Hall.
- Instituut Nederlandse Kwaliteit (2010). *Richting geven en ruimte laten over leiderschap in organisaties*. INK.
- Jansen, Th., Brink, G. van de & Kole, J. (red.) (2009). *Beroepstrots: een ongekende kracht*. Boom.
- Kant, I. & Mertens, T. (1997). *Fundering voor de metafysica van de zeden*. Boom.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. Harper-Collins.
- Klis, H. van der (2019). 'Ik had liever gezien dat Paul Polman wel was geslaagd.' Website: <https://www.managementboek.nl/magazine/interview/9451/jeroen-smit-ik-had-liever-gezien-dat-paul-polman-wel-was-geslaagd>.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68 (3), 103-111.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference? *Journal for Quality*, 29 (2), 13-17.
- Lewin, K. (1944). A research approach to leadership problems. *Journal of Educational Sociology*, 17 (7), 392-398.
- Lewis, A. (2015). *New research reveals the real reason people switch jobs (and it isn't money or their boss)*. LinkedIn Talent Blog.
- Lichtenstein, B.B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D. & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence*, 8 (4), 2-12.
- Locke, E.A. & Kirkpatrick, S. (1991). *The essence of leadership: the four keys to leading successfully*. Lexington Books.
- Marcuse, H. (1964). *One dimensional man*. Sphere Books.
- Marx, K. & Engels, F. (1867). *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie*. Meissner.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler.
- Pattakos, A. (2004). *Geef zin aan je werk: de zingevingsprincipes van Viktor Frankl*. Business Contact.
- Pinker, S. (2002). *The blank slate: the denial of human nature in modern intellectual life*. Viking.
- Plato (2003). *Politeia*. Stichting Ars Floreat.
- Plato & Stichting School voor Filosofie (1989). *Sofist, staatsman*. De Driehoek.
- Rost, J.C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1, 91-110.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85 (11), 68-76.
- Spillane, J.P. (2005). Investigating leadership practice: exploring the entailments of taking a distributed perspective. *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3), 157-176.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Stogdill, R.M. (1957). *Leadership and structures of personal interaction*. Ohio State University.
- Stoker, J. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Van Gorcum.
- Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. Oratie. Rijksuniversiteit Groningen.
- Stoker, J. & Korte, A.W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*. Van Gorcum.
- Taylor, F.W. (1916). *The principles of scientific management*. Harper.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 654-676.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum.
- Wren, J.T. & Hicks, D.A. (2004). *New perspectives on leadership*. Elgar.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55 (3), 67.

Drs. T.L.L. Goossens MA, filosoof, is hogeschooldocent en onderzoeker bij het lectoraat Leiderschap en Duurzaam Werken van de Hanzehogeschool Groningen en promovenda aan de Rijksuniversiteit Groningen. E-mail: t.l.l.goossens@pl.hanze.nl.



Auteurs

Dr. L. Beukema is zelfstandig onderzoeker en emeritus-lector duurzaam hrm aan de Hanzehogeschool Groningen.



Prof. dr. G.G. Antonio, bestuurder, wetenschapper, spreker, adviseur en auteur, is bijzonder hoogleraar sociologie van leiderschap, organisaties en duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen.

