

Leiderschap in ontwikkeling



Noordhoff Uitgevers

Thecla Goossens

1^e druk

Leiderschap in ontwikkeling

Inleiding in visies, theorieën en modellen

Thecla Goossens

Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag en binnenwerk: 212 Fahrenheit, Groningen
Omslagbeeld: dreamstime_xxl_50006156

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers BV, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands

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 enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-81967-5
ISBN 978-90-01-81966-8
NUR 801

Woord vooraf

Al enkele decennia zien we een toenemende belangstelling voor leiderschap. Of het nu gaat om de klimaatverandering, de financiële crisis, migratie en oorlog, handelsverdragen of Europa, er klinkt een roep om leiders. Die leiders moeten richting geven, een visie uitdragen en onze identiteit vormen of beschermen. Tegelijk zien we een andere beweging. Uit diverse onderzoeken blijkt dat we op de werkvloer helemaal niet zo blij zijn met leiders. Driekwart van de medewerkers is al tevreden als hij of zij geen last heeft van de eigen leidinggevende, en dat geldt niet alleen voor 'professionals'. Misschien kunnen we in arbeidsorganisaties wel zonder leiders?

Het is daarom geen wonder dat talloze schrijvers, adviseurs en wetenschappers zich buigen over leiders en leiderschap. Wat zouden leiders moeten doen, welke eigenschappen moeten ze hebben, zijn vrouwen en mannen verschillende leiders? Hoe zit het met integriteit en moraal? Niet alleen de persoon, maar ook leiderschap als proces wordt onder de loep genomen. Hoe ontwikkel je leiderschap in een organisatie, wat is de rol van volgers en waarom is persoonlijk leiderschap belangrijk? Over de resultaten zijn inmiddels bibliotheken volgeschreven. Het lemma leiderschap levert op Google tweeënhalve miljoen hits op en leadership zelfs een half miljard.

Dit boek is geschreven als inleiding voor wie zich in leiderschap wil verdiepen en niet weet waar te beginnen. Het is geen *'Leiderschap voor Dummies'* en ook geen *'Bluff your way into Leadership'*. Het is als een reisgids waarin het landschap wordt beschreven en de belangrijkste hoogtepunten worden uitgelicht. Dat doen we in zeven thematische hoofdstukken. Aan het einde van ieder hoofdstuk zijn profielen van bekende en veelbesproken leiderschapsdenkers opgenomen, met een korte samenvatting van hun visies. De reis hoeft niet chronologisch of lineair te worden afgelegd. De hoofdstukken hebben ieder een eigen onderwerp en kunnen ook afzonderlijk worden bestudeerd.

In dit boek wordt de lezer uitgenodigd om met zijn of haar eigen visie op leiderschap aan de slag te gaan. Want waarom zou je een ander volgen? Of je nu beginnend leidinggevende bent, student, ondernemer of professional, iedereen kan bijdragen aan het leiderschap in de organisatie.

Er staan geen nieuwe theorieën of inzichten in dit boek: alles is elders al eens uitgebreid beschreven. Wat kan de lezer wel verwachten? Een historische schets en een overzicht van actuele inzichten en modellen over leiderschap, leiders en volgers. Er worden oefeningen aangereikt en vragen gesteld aan de hand waarvan de lezer zijn of haar persoonlijke visie op leiderschap kan ontwikkelen. De context wordt meestal gevormd door

bedrijven en organisaties, maar een groot deel van het gedachtegoed is ook van toepassing in andere situaties.

Als auteur van dit boek wil ik mij vooral dienstbaar opstellen aan de lezer die zich in leiderschap wil verdiepen. Zo heb ik geprobeerd een boek samen te stellen waarin een breed scala aan visies, stromingen en modellen zijn samengebracht. Maar ik heb zelf natuurlijk ook een visie. En zelfs al maak ik die niet expliciet, door de keuze van visies, denkers en voorbeelden worden mijn ideeën toch zichtbaar. Het is als bij het maken van een foto: de fotograaf staat er zelf niet op, maar door de keuze van de invalshoek, de hoogte, de belichting en de uitsnede krijg je toch een beeld van wat hij of zij beoogt. Zo ben ik optimistisch over de ontwikkeling van een vorm van leiderschap die duurzaam en humaan is. Mijn opvatting over goede leiders verbind ik aan de meerwaarde die zij hebben voor anderen, voor een rechtvaardige samenleving, voor toekomstige generaties en voor het voortbestaan van onze planeet. En iedereen kan deelhebben aan dat leiderschap. Wanneer deze visie tussen de regels door zichtbaar wordt, nodig ik de lezer van harte uit haar kritisch te beschouwen.

'Leadership is a we-thing'. Het schrijven van een boek is dat ook. Op deze plaats past daarom een woord van dank aan de studenten van de Hanze Hogeschool van de opleidingen Human Resource Management, Management in de Zorg en de Master Leiderschap. Met hen heb ik de laatste jaren kunnen sparren over dit thema. Hun nieuwsgierigheid, ideeën en enthousiasme liggen ten grondslag aan dit boek. Mijn collega's wil ik bedanken voor het meedenken en filosoferen over leiderschap. Twee mensen wil ik met name noemen. Gabriël Anthonio dank ik voor zijn inspiratie, adviezen en leestips. En in het bijzonder wil ik Jessica van der Heijden bedanken voor haar enthousiasme en betrokkenheid, het nauwgezet commentaar op het conceptmanuscript en haar waardevolle suggesties.

En dan nog iets. *Is leadership a he-thing?* Dat zou je wel denken als je kranten, managementtijdschriften of jaarverslagen van grote bedrijven leest. Kijk ook eens naar foto's van bijeenkomsten van politieke leiders. Het is wereldwijd nog steeds zo dat het overgrote deel van de leiders man is, en hoe dichterbij de top, hoe minder vrouwen we zien.

In sommige boeken, ook die over leiderschap, staat 'daar waar hij/zijn staat kan ook zij/haar worden gelezen'. Daarmee wordt de leesbaarheid vergroot, maar ook het idee dat normaal gesproken een man de leiding heeft en dat een vrouwelijke leider de uitzondering is. Dat beeld willen we niet versterken. Leiderschap is niet gekoppeld aan het Y-chromosoom. Daarom gebruiken we in dit boek toch de aanduiding 'hij of zij' en 'zijn of haar'.

Ik wens de lezers en lezeressen van dit boek veel inspiratie, leesplezier en een goede reis.

Thecla Goossens
Groningen, najaar 2017

Inhoud

Woord vooraf 3

Wat wil je met dit boek? 8

1 Wat is leiderschap 11

- 1.1 Het belang van leiderschap 13
 - 1.2 Definities van leiderschap 16
 - 1.3 Het verschil tussen leiderschap en management 19
 - 1.4 Leiderschap en macht 22
 - 1.5 Onderzoek naar leiderschap 26
 - 1.6 Literatuur over leiderschap 28
- Samenvatting 30
- Leiderschapsdenkers:
- Peter F. Drucker 32
 - Jim Collins 35

2 Wie is de leider 39

- 2.1 De leider op de voorgrond 41
 - 2.2 Is leiderschap aangeboren of aangeleerd? 43
 - 2.3 Theorieën over karakter en eigenschappen van leiders 44
 - 2.4 Vrouwelijk leiderschap 47
 - 2.5 De schaduwkanten van de leider 51
 - 2.6 Mindsets van leiders 54
- Samenvatting 56
- Leiderschapsdenkers:
- Rosabeth Moss Kanter 58
 - Manfred Kets de Vries 61

3 Wat doet de leider 65

- 3.1 Leiderschapsstijlen 67
- 3.2 Van transactioneel naar transformationeel leiderschap 68
- 3.3 Taakgericht en/of mensgericht: het managerial grid 71
- 3.4 Situationeel leiderschap 74
- 3.5 Het concurrerende waardenmodel 77
- 3.6 Basisvaardigheden 80
 - Samenvatting 84
 - Leiderschapsdenkers:
 - Jaap Boonstra 86
 - Robert K. Greenleaf 89

4 Volgers 93

- 4.1 Geen leider zonder volger 95
- 4.2 De volgende leider 99
- 4.3 Verschillende generaties 101
- 4.4 De professionele volger 104
- 4.5 Het team als volger: groepsdynamica 106
- 4.6 Leiders en volgers in andere culturen 110
 - Samenvatting 114
 - Leiderschapsdenkers:
 - Barbara Kellerman 116
 - Mathieu Weggeman 118

5 Leiderschap zonder leiders 123

- 5.1 Kunnen we zonder leiders? 125
- 5.2 Kunnen we zonder leiderschap? 130
- 5.3 De kracht van de groep 133
- 5.4 Sturing aan zelfsturing 137
- 5.5 De toekomst: is jouw leider een algoritme? 141
 - Samenvatting 144
 - Leiderschapsdenkers:
 - Lars Kolind 146
 - Jitske Kramer 148

6 Moreel leiderschap 153

- 6.1 Het belang van moreel leiderschap 155
- 6.2 Herkennen van waarden en normen 160
- 6.3 Integriteit 161
- 6.4 Morele competenties 163
- 6.5 De taak van de leider bij morele besluitvorming 165
 - Samenvatting 170
 - Leiderschapsdenkers:
 - Fred Kiel 172
 - Niccolò Machiavelli 175

7 Persoonlijk leiderschap 179

- 7.1 Wat is persoonlijk leiderschap 181
- 7.2 Ken uzelf 182
- 7.3 Zeven eigenschappen 185
- 7.4 Bouwstenen voor persoonlijke leiderschap 196
 - Samenvatting 199
 - Leiderschapsdenkers:
 - Bas Blekkingh 201
 - Stephen Covey 204

Literatuur 206

Over de auteur 209

Register 210

Illustratieverantwoording 212

Wat wil je met dit boek?

‘Logica brengt je van A naar B. Verbeelding brengt je werkelijk overal.’

— Albert Einstein, natuurkundige en Nobelprijswinnaar

‘De essentie van leiderschap is om meer leiders voort te brengen, niet meer volgers.’

— Ralph Nader, Amerikaanse politiek activist

‘Een visie is niet alleen een beeld van wat zou kunnen zijn; het is een beroep op onszelf, een oproep om beter te worden.’

— Rosabeth Moss Kanter, hoogleraar Harvard Business School

‘Kennnis is macht, maar enthousiasme brengt iets in gang.’

— Richard Branson, Britse zakenman en oprichter van de Virgin Group

‘Als je uiteindelijk een beslissing moet nemen, is je enige houvast je waarden, je visie en de levenservaringen die je maken tot wie je bent.’

— Michelle Obama, jurist en voormalig First Lady of the United States

Dit boek begint straks met definities, theorieën en visies over leiderschap. Maar laten we bij jou beginnen. Waarom lees je dit boek? Misschien is het uit interesse, of is het voorgeschreven bij een studieonderdeel in de opleiding? Of is het je aangeraden door een vriend, collega, docent? Heb je het van iemand gekregen? Van wie heb je het advies of de opdracht opgevolgd dit boek te gaan lezen?

Deze vragen hebben allemaal met leiderschap te maken. Jij hebt iemand gevolgd. Zonder volgers geen leider. Wie was die leider? Wat deed deze persoon waardoor jij het boek hebt aangeschaft? Misschien heeft hij of zij bepaalde expertise of levenservaring die jij waardeert. Ben je nieuwsgierig gemaakt? Zelfs als het puur je eigen interesse is, dan is er sprake van leiderschap: persoonlijk leiderschap. Dat is ook de kwaliteit die je nodig hebt om tijd vrij te maken, zodat je het boek kunt gaan lezen.

Het goede nieuws rond leiderschap is dat je er al veel van weet en er dagelijks mee te maken hebt. En juist omdat je het overal tegenkomt is het handig om er meer van te weten. Om nu te voorkomen dat je de tekst klakkeloos gaat volgen, is het goed eerst stil te staan bij wat jij al weet en vindt van leiders en leiderschap. In de loop van het boek komen we op deze persoonlijke visie en opvattingen terug. Want uiteindelijk bepaal jij zelf wat voor jou goed leiderschap is, welk type leider jij straks in je werk graag tegenkomt en wat voor leider je zelf wilt zijn.

Oefening: Mijn visie op leiderschap

Maak een overzicht van mensen die jouw voorbeelden zijn als het gaat om leiderschap. Denk hierbij niet alleen aan beroemde wereldleiders, maar ook aan het dagelijks leven. Het kan helpen in de volgende categorieën te zoeken naar voorbeelden van leiders.

- Een persoon uit je geboortedorp of -stad
- Iemand van de middelbare school
- Een personage uit een film
- Iemand uit een organisatie waar je werkt(e)
- Een politicus
- Iemand die je volgt op social media
- Een wereldleider of een historische figuur

Wanneer je acht tot tien namen hebt, schrijf je achter iedere persoon drie kwaliteiten of eigenschappen die hem of haar voor jou een goede leider maken. Zet al deze kwaliteiten in een lijst. Kies tot slot een top drie van eigenschappen uit de lijst die je net hebt samengesteld. Nu kun je jouw eerste visie op leiderschap formuleren:

I Een goede leider is iemand die en

In de loop van het boek kun je deze visie aanscherpen en aanvullen. Na elk hoofdstuk vind je profielen van verschillende schrijvers, onderzoekers en denkers die zich in leiderschap hebben verdiept en een visie of een model hebben ontwikkeld. We nodigen je uit de definities, theorieën en visies die we presenteren kritisch langs jouw meetlat te leggen.

In de laatste paragraaf van hoofdstuk 7 vragen we je nogmaals jouw visie en ideeën over leiderschap te verzamelen, aan de hand van de thema's uit de eerdere hoofdstukken. Daarmee kun je een stap maken in jouw persoonlijk leiderschap en het beeld verder invullen van de leider die jij voor anderen wilt zijn.



1

Wat is leiderschap

In dit hoofdstuk behandelen we de volgende vragen:

- Welke definities van leiderschap zijn er?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen leiderschap en management?
- Wat is de relatie tussen leiderschap en macht?
- Hoe wordt leiderschap onderzocht?
- Hoe vind ik de weg in de veelheid van boeken over leiderschap?

Begrippen in dit hoofdstuk:

Leiderschap

Veiligheid en bescherming

Zingeving en inspiratie

Ondersteuning en faciliteren

Management

Horizontale arbeidsdeling

Verticale arbeidsdeling

Macht

Invloed

Formele macht

Expertisemacht

Referentiemacht

Charisma

Motivatie

Film: Invictus

1



Over Mandela en het einde van het apartheidregime zijn inmiddels zes films verschenen. Een daarvan is **Invictus**, een film van regisseur Clint Eastwood uit 2009, gebaseerd op het leven van Nelson Mandela. Voor het scenario is gebruikt gemaakt van boek *Playing the Enemy: Nelson Mandela and the Game that made a Nation*, van John Carlin (2008). *Invictus* werd genomineerd voor onder meer de Academy Award voor beste hoofdrolspeler (Morgan Freeman) en die voor beste bijrol (Matt Damon).

Na zeventwintig jaar gevangenschap wordt Mandela 1990 vrijgelaten en vijf jaar later wordt hij verkozen tot president van Zuid-Afrika. Hiermee komt een einde aan het apartheidregime, maar het land is diep verdeeld. Mandela wil president zijn van alle Zuid-Afrikanen en zal daarvoor een brug moeten bouwen tussen de zwarte en de witte bevolking. Als Zuid-Afrika in 1995 de Wereldbeker Rugby mag organiseren, grijpt Mandela deze

kans aan om eenheid te creëren. Het rugbyteam, de Springboks, is van oudsher wit en de clubkleuren doen nog denken aan de apartheid. Ook de spelers zelf staan nog niet te juichen. Mandela zoekt samenwerking en geeft vertrouwen. Zo weet hij vriend en vijand achter één doel te krijgen. Een belangrijke rol is weggelegd voor de tweede leider in de film, de aanvoerder van het Zuid-Afrikaanse team, Francois Pienaar. Hij werd in korte tijd het blanke symbool van de post-apartheid. De zomer van het kampioenschap werd een belangrijk moment in de overgang naar democratie en de samenwerking tussen zwart en blank.

Deze film is een goede illustratie van wat leiderschap is. Als ieder voor zich werkt, is er geen leider nodig. Maar wanneer je gezamenlijk een groter doel nastreeft, is er behoefte aan verbinding, afstemming en vertrouwen. Dit vraagt wijsheid om het goede te doen en moed om met tegenstanders samen te werken.

1.1 Het belang van leiderschap

Er zijn vakgebieden waar je je hele leven niet mee in aanraking komt. Je kunt best oud worden zonder ooit met de mariene biologie of econometrie te maken te krijgen. Dat geldt niet voor leiderschap. Of het nu je ouders zijn, docenten op school, popidolen, leidinggeevenden in je werk, politici of religieuze voormannen: je hele leven kom je leiders tegen. En er zullen periodes in je leven zijn waarin je zelf de leider bent. Dit maakt dat iedereen wel een beeld heeft bij leiderschap. We vormen ons makkelijk een mening over leiders, over wat ze goed, en vooral wat ze verkeerd doen. Hoge bomen vangen veel wind.

Waarom staat leiderschap zo in de belangstelling? De Griekse wijsgeer Heraclitus zei bijna drieduizend jaar geleden al: 'Eén mens is er tienduizend waard als hij een goede leider is.' Zuid-Afrika zou zonder een leider als Nelson Mandela de overgang naar een democratie in de post-apartheidstijd niet hebben kunnen maken. Omgekeerd leidt verkeerd handelen van leiders tot problemen in duizendvoud. En dat zien we dagelijks terug in de krant. Als de resultaten van een voetbalelftal tegenvallen, dan is de trainer-coach de klos. In de financiële crisis lag de top van het bankwezen onder vuur. We lezen over bestuurders die zichzelf enorme bonussen toe-eigenen, die constructies bedenken om belasting te ontwijken of die milieuregels aan hun laars lappen. Politici die meer bezig zijn met hun eigen herverkiezing dan met het oplossen van langetermijnproblemen zoals het klimaat of armoede. Gelukkig zijn er ook goede leiders, hoewel de meningen over wat 'goed' is uiteenlopen. Later we het erop houden dat er leiders zijn die het lukt de wereld vooruit te helpen.

Geven en nemen

In de Nederlandse taal is er met leiderschap iets bijzonders aan de hand. Een leider kan de leiding **nemen**. En hij kan leiding **geven**. Het kan zelfs zo zijn dat iemand in een groep de leiding **krijgt** en daarmee de leider wordt. Zowel het nemen als het geven van leiding hoort bij de leider. Voor de volger gebruiken we de lijdende vorm: aan hem wordt leiding gegeven of hij wordt geleid. Hij kan eventueel leiding krijgen, maar niet **de** leiding. Want **de** leiding krijgt alleen de leider.

De leider levert verschillende soorten bijdragen aan de groep, het team of de organisatie. De Haan en Kasozi (2014) onderscheiden de volgende drie: de zorg voor veiligheid en bescherming, voor zingeving en inspiratie, en ondersteuning met faciliteiten.

De leider zorgt voor *veiligheid en bescherming* door onzekerheid te reduceren en bescherming te bieden. Hierbij kun je denken aan het geven van informatie, het duidelijk maken van regels en het bieden van een gezonde werkomgeving. Maar ook aan het beschermen van het team tegen onredelijke eisen van het topmanagement.

**Veiligheid en
bescherming**

De leider heeft oog voor emotie en lost met compassie conflicten op. Daarom noemen De Haan en Kazosi dit het *voelende* aspect van leiderschap. Veiligheid is ook ondersteunen in plaats van straffen, als iemand onbedoeld een fout maakt. Betrouwbaar en voorspelbaar zijn hoort hierbij, afspraken maken en nakomen.

Met het creëren van een gezamenlijk doel zorgt de leider voor *inspiratie en zingeving*. Dit is het *denkende* element. Waar doen we het voor? De leider geeft het doel van de organisatie als geheel weer en vertaalt dit naar de bijdrage van ieder individu. Iets voor iemand betekenen, voor een klant, een patiënt, een leerling, is een belangrijke motiverende factor. De volgers kunnen dan trots zijn op hun organisatie en op hun persoonlijk bijdrage aan gezamenlijke resultaten. Een leider kan dit stimuleren door het geven van complimenten en het vieren van successen.

Inspiratie en zingeving

Ondersteunen en faciliteren

Ondersteunen en faciliteren gaat over de vraag wat er nodig is om het doel te halen. In het kort: het regelen van de middelen en het inrichten van processen. Onder middelen verstaan we onder andere tijd, ruimte en apparatuur. Maar ook scholing en ontwikkeling, zodat de volgers toegerust zijn op hun taak. Bij het inrichten van processen gaat het om taakverdeling, samenwerking, afstemming en besluitvorming. We noemen dit het *handelende* aspect van leiderschap.

In verschillende theorieën zien we steeds deze functies, deze drie clusters van taken of verantwoordelijkheden terug. Soms iets verder uitgesplitst en met verschillende benamingen. Maar of het nu gaat om ondernemingen en instellingen of om het bestuur in politieke organisaties of bij de overheid, dezelfde drie elementen in de leiderschapsrol zien we steeds weer terug.

Reflectievraag 1.1

Kijk nog eens naar de lijst met leiders die de basis vormen van jouw visie op leiderschap (zie bladzijde 8). Kun je beschrijven hoe jouw leiders aan de drie rollen – veiligheid, zingeving en faciliteiten – invulling geven?

Doordat leiderschap zo belangrijk is voor het verloop van gebeurtenissen, wordt er ook al lang over nagedacht en geschreven. De eerste bronnen in de westerse cultuur vinden we in de klassieke oudheid en in oude sagen uit Noord-Europa. De leiders in deze verhalen – koningen, farao's, druiden, hoofdmannen – stonden dicht bij de goden. Hun dromen en orakels bepaalden de loop van de geschiedenis. En wie zo veel invloed heeft op de belangrijkste zaken zoals leven, ziekte en dood, die moet haast over goddelijke gaven beschikken of tenminste korte lijntjes hebben met de spirituele wereld.

Gaandeweg is leiderschap uit de ivoren toren afgedaald. In een aantal stappen groeide een meer democratische, aardse manier van leiderschap. Een aantal markante gebeurtenissen in de Europese geschiedenis zijn kenmerkend voor deze ontwikkeling. We noemen er drie. De eerste vond plaats in 1215, op een grasland vlakbij Windsor in Engeland. De Engelse edelen dwongen daar de toenmalige koning de Magna Carta te tekenen, het document

waarin hij een deel van zijn bevoegdheden overdroeg aan een parlement. Het vormde een eerste stap naar een parlementaire democratie.

De tweede ontwikkeling is ingezet door Maarten Luther. Zijn stellingen tegen de werkwijze van de katholieke kerk, die hij in 1517 aan de kerkdeur in Wittenberg nagelde, vormden het begin van het protestantisme. Een van zijn speerpunten was het vertalen van de Bijbel in de volkstaal. Geholpen door de boekdrukkunst werd de kennis uit de bijbel rechtstreeks toegankelijk voor gelovigen. Zij waren voor Gods woord niet meer afhankelijk van kerkelijk leiders.

En de derde historische gebeurtenis die leiderschap heeft beïnvloed, is de Franse Revolutie in 1789, die het einde van de heerschappij van koningen en adel inluidde. Vrijheid, gelijkheid en broederschap vervingen de absolute macht van de koning. Leiderschap werd niet meer overgeërfd, maar een eigenschap of een positie die je moest verdienen.

Zonder hier een historische analyse op los te laten, kunnen we stellen dat het gedrag van de leiders op zijn minst debet is geweest aan deze gebeurtenissen. In alle gevallen kregen de volgers meer macht ten koste van de leiders. Die hadden het er ook wel naar gemaakt. Wanneer we later ingaan op moreel leiderschap komen we hierop terug.

De eerdergenoemde mijlpalen in de geschiedenis betreffen vooral het landsbestuur en het bestuur van de Kerk. De laatste ontwikkeling waar bij we stil staan betreft een andere orde: de economie. In dezelfde periode als de Franse Revolutie werd de eerste stoommachine ontwikkeld die industrieel kon worden toegepast. Dit luidde de volgende ontwikkeling in: de industriële revolutie. Het arbeidsleven onderging een grote verandering.



De film *Modern Times* van Charlie Chaplin is een aanklacht tegen de ontmenselijking van arbeid in de nieuwe geïndustrialiseerde samenleving. De arbeider is slechts een radertje in het grote geheel, of, zoals het in de film werd genoemd 'A story of industry, of individual enterprise – humanity crusading in the pursuit of happiness.' De baas heeft vanuit zijn kantoor de absolute macht over de machines en daarmee over de mensen.

Deze ontwikkeling bleef niet tot een of enkele landen beperkt. Voor het eerst konden er goederen massaal worden geproduceerd en daardoor ontstonden er grote organisaties. Dit leidde tot allerlei maatschappelijke verschuivingen en er vormde zich een heel nieuwe leider: de ondernemer. En hoe groter de onderneming, hoe meer leiding en toezicht er nodig was. De opzichter, voorman, chef, teamleider, afdelingshoofd, directeur en manager werden geboren. Niet de politieke drijfveren of levensovertuiging zorgden nu voor verandering. De impuls werd gegeven door economische motieven. Hoe konden we ervoor zorgen dat het geïnvesteerde kapitaal een zo hoog mogelijk rendement opleverde? Wat was er nodig om organisaties effectief en efficiënt te laten werken? Het leverde een stroom aan onderzoek en publicaties op over management en leiderschap.

Waar gaat de geschiedenis verder? De manager lijkt ook zijn langste tijd wel te hebben gehad als we boeken als *Unboss* en *The end of Leadership* mogen geloven. Deze ontwikkeling heeft zijn basis mogelijk in de individualisering, democratisering en ontzuiling die sinds de jaren zestig in West-Europa in een stroomversnelling zijn geraakt. De gezagsverhoudingen in organisaties zijn deels een afspiegeling van wat we in gezinnen gewend zijn. Waar vroeger de ouders, vooral de vader, het voor het zeggen hadden en met U werden aangesproken, zien we nu vooral in Nederland andere verhoudingen. Ouders zijn eerder bevriend met, dan de baas over hun kinderen en stellen zich op als coach en ondersteuner. Kinderen worden betrokken bij besluiten en mogen meebepalen waar ze met vakantie naartoe gaan. Er wordt onderhandeld over het aantal uren op de tablet en of de mobiel wel of niet op het nachtkastje mag liggen.

De huidige generatie op de arbeidsmarkt neemt geen genoeg meer met 'omdat ik het zeg'. Ook niet op de werkvloer. We zien een beweging naar minder hiërarchie en meer netwerkstructuren in plaats van grote bedrijven. Tegelijk blijft er behoefte aan veiligheid, zingeving en faciliteiten. Hoe gaan we dan leiderschap in de toekomst vormgeven?

Reflectievraag 1.2

Welke ontwikkeling in de 21^{ste} eeuw heeft volgens jou invloed op de veranderingen in leiderschap?

1.2 Definities van leiderschap

Door de eeuwen heen zien we verschillende definities van leiders en leiderschap, en die geven een aardige weerspiegeling van de manier waarop er in een bepaalde tijd over het thema werd gedacht. Volgens recente tellingen zijn er in boeken en wetenschappelijke publicaties meer dan vijftienhonderd definities in omloop. En dan te bedenken dat sommige leiderschapsgoeroes in hun boek niet eens een definitie geven. Het hadden er dus nog meer kunnen zijn. In deze paragraaf maken we een kleine selectie. We beschrijven achtereenvolgens definities uit de klassieke oudheid, de renaissance, de klassieke definities uit het begin van de bedrijfskunde en eigentijdse omschrijvingen die in hedendaags onderzoek worden gebruikt.

In het begin van de westerse beschaving waren het de Griekse filosofen die leiderschap in woorden probeerden te vangen. De bekendste omschrijvingen uit die tijd zijn van Plato (ca. 427 v.Chr. - 347 v.Chr.). In zijn boek *De Staat* (380 v.Chr.) verdeelt hij de ideale samenleving in drie groepen. De grootste groep zijn de werkenden of handwerkmannen. Zij vervullen een belangrijke economische functie. Dan zijn er de wachters of soldaten, die zorgen voor orde en veiligheid. En ten slotte zijn er de koning-filosofen die het land moeten leiden. Of zoals Plato het zegt: 'De mensen die van nature neigen tot liefde voor wijsheid, die zijn geschikt om een gemeenschap te leiden.' Deze koning-filosofen streven naar het beste voor de groep, niet naar persoonlijke macht, roem of geluk. Echt leuk is dat niet altijd, maar, zo zegt Plato: 'De grootste straf is door iemand te worden geleid die daarvoor minder geschikt is dan jij, vooral als je dat aan jezelf te wijten hebt. Dat is het schrikbeeld dat geschikte leiders ertoe moet brengen om daadwerkelijk leiding te geven, denk ik.' Over de vaardigheden van leiders is hij ook duidelijk. Ze moeten wijs en rechtvaardig zijn, moedig en gedisciplineerd. Ze moeten bereid zijn opdrachten aan te nemen, en ook orders kunnen geven. En als het nodig is delen ze straffen uit.



Kevin Spacey als Frank Underwood, de nietsontziende politicus uit de serie *House of Cards*.

Een millennium later komen we een andere bekende naam tegen als het om leiderschap gaat. Niccolò Machiavelli (1469-1527) kunnen we beschouwen als een van de eerste managementadviseurs. Hij maakte school in Florence in de bloeiperiode van de renaissance. In zijn beroemde boek *Il Principe* (De Vorst), geeft hij regels voor vorsten om aan de macht te komen en te blijven. 'Verdeel en heers' is een van zijn gevleugelde uitspraken. Evenals 'het doel heiligt de middelen'. In tegenstelling tot Plato, die uitgaat van idealistische leiders met morele principes, is de manier van denken van Machiavelli pragmatisch en soms cynisch. Een leider was diegene die een gebied had veroverd, met wapens, door een gelukkige samenloop van omstandigheden, door kracht en moed. En niet te vergeten: door list en bedrog. Het prototype van een Machiavelliaanse leider is Frank Underwood uit de serie *House of Cards*.

Reflectievraag 1.3

Zitten er in jouw beschrijving van een goede leider elementen die overeenkomen met deze klassieke benaderingen van leiderschap?

Wanneer we naar eigentijdse definities kijken komen we eerst uit bij Peter Drucker. In 1954 publiceerde hij *The Practice of Management*, dat lange tijd het standaardwerk was in de bedrijfskunde. Drucker grossiert in oneliners. Zijn uitspraken sieren menig website, zoals: *'Most of what we call management consists of making it difficult for people to get their work done'*. Hij richtte zich aanvankelijk op management, maar in de loop van zijn werk maakt hij onderscheid tussen management en leiderschap. Hij beschrijft ook wat leiderschap niet is. Het is geen vriendjespolitiek, geen aantrekkingskracht, geen gladdespraatjes.

Wat is het dan wel? Volgens Drucker gaat leiderschap over het verheffen van iemands visie tot grotere hoogte, het verbeteren van zijn prestaties en het uitbouwen van iemands persoonlijkheid door grenzen te verleggen. Het gaat hier niet alleen om de leider zelf en zijn of haar visie en prestaties. Het gaat zeker ook om de volgers, zoals blijkt uit de veel geciteerde uitspraak: *'Leadership is a we-thing.'* Vanaf Drucker wordt leiderschap gaandeweg meer gezien als proces tussen leiders en volgers, dan als eigenschap van alleen de leider.

Ken Blanchard, ontwerper van het managerial grid dat in hoofdstuk 3 wordt besproken, zag leiderschap aanvankelijk als een beïnvloedingsproces. Ook Janka Stoker, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen, start met dit aspect, wanneer ze schrijft *'Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag.'* Hoewel er zeker schoonheid schuilt in een eenvoudige definitie, is deze te breed. In het volgende voorbeeld wordt duidelijk waarom. Stel dat je op de fiets op weg bent naar een afspraak en je ziet de lucht betrekken. Het begint ook al harder te waaien. Je gaat dan vast harder fietsen, want je wilt voor de bui binnen zijn. De donkere lucht beïnvloedt jouw gedrag, maar je zult de wolken geen leiderschap toedichten. Er moet sprake zijn van een bewuste intentie om een bepaald doel te bereiken, en een wolk streeft helemaal geen doelen na. Een bewaker in een gevangenis heeft zo'n doel wel: het bewaren van de rust en de veiligheid. Daartoe zal hij bewust het gedrag van de gedetineerden beïnvloeden en hij heeft daar de nodige middelen voor. Toch zeggen we van een bewaker in deze situatie ook niet dat hij een leider is. Macht, autoriteit of dwang maken nog geen leider. Wat ontbreekt is de intentie van de volger. Het is niet de keuze van een gedetineerde om de aanwijzingen van de bewaker te volgen, hij heeft geen andere optie. Er is pas sprake van leiderschap als de volger wil volgen. De omschrijving van Alex Haslam (2011) bevat deze elementen:

*'Leadership, for us, is not simply about getting people to do things. It is about getting people to **want** to do things. Leadership, then, is about shaping beliefs, desires and priorities. It is about achieving influence, not securing compliance. Leadership therefore needs to be distinguished from such things as management, decision-making and authority.'*

Janka Stoker (2005) voert onderzoek uit naar leiderschap en verandering in bedrijven en organisaties en heeft daarvoor haar definitie van leiderschap toegespitst op deze context:

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

Ook Blanchard (1999) komt na jaren onderzoek tot een meer nauwkeurige definitie:

'Leiderschap is het vermogen mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang.'

In deze definitie zit een belangrijk nieuw element. Leiders moeten effectief én moreel zijn. Of dat laatste per definitie bij leiderschap hoort, wordt betwist. Laten we het erop houden dat we leiders die wel moreel handelen hoger achten dan leiders die dat niet doen.

Op deze manier kunnen we nog een aantal definities naast elkaar zetten, maar de elementen daarvan zijn hierboven allemaal genoemd. Er is de persoon van de leider, er is een (groep) volger(s), er is een relatie tussen die twee, er is een doel, er zijn motieven om dat doel te bereiken, en tot slot is er gedrag van alle betrokkenen. Deze elementen – personen, relatie, doel, motieven en gedrag – zijn voortdurend in beweging en in ontwikkeling. Het geheel vormt een dynamisch proces.

Reflectievraag 1.4

Hoe zou jij nu leiderschap willen definiëren?

1.3 Het verschil tussen leiderschap en management

In de verschillende definities onderscheidt leiderschap zich wezenlijk van het aandachtsgebied dat lang in het bedrijfsleven dominant is geweest: het managen. Als vervolg op het *scientific management* van Frederick Taylor was de aandacht lange tijd gericht op het verhogen van de arbeidsproductiviteit en het zo efficiënt mogelijk runnen van een bedrijf. Het ging om POSDCORB: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting en Budgeting (Mintzberg, 1973). Voor wie anno nu blijvend succesvol wil zijn, is het niet meer voldoende om alleen hier heel goed in te zijn. De aandacht is verschoven naar leiderschap. In onderzoek en literatuur zien we dat terug. Laten we eerst verkennen wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen management en leiderschap.

De manier waarop goederen geproduceerd worden, is door de industriële revolutie ingrijpend veranderd. De verschuiving van kleine ambachtelijke

Horizontale arbeidsdeling

bedrijfjes naar massaproductie bracht andere vormen van organiseren met zich mee. Grote organisaties maakten arbeidsdeling noodzakelijk. Horizontale arbeidsdeling betekent dat de verschillende stappen in het productieproces door verschillende mensen worden uitgevoerd. Er is geen sprake meer van één bakker die een compleet brood bakt, maar van verschillende functies. Een inkoper zorgt voor de grondstoffen, iemand gaat afwegen en mengen, daarna is er iemand die het deeg kneedt, de volgende zorgt voor het bakken en ten slotte is er iemand die brood snijdt en verpakt.

FIGUUR 1.1 Horizontale en verticale arbeidsdeling

Horizontale arbeidsdeling	Verticale arbeidsdeling	Horizontaal én verticaal
D/O/E/N	<u>DENKEN</u> DOEN	<u>DENKEN</u> D/O/E/N

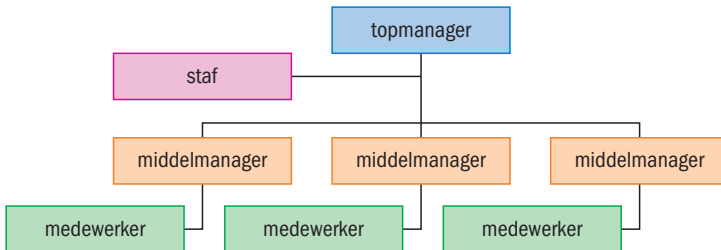
De verschillende stappen in het proces moeten worden gepland en op elkaar afgestemd, de kwaliteit moet worden gecontroleerd en er moet worden ingegrepen als het niet goed gaat. Deze taken zijn ook weer afgesplitst en liggen ‘hoger’ in de organisatie, wanneer we uitgaan van het traditionele organogram. Dat noemen we de verticale arbeidsdeling.

Om de opgesplitste taken op elkaar af te stemmen is management nodig. De term management kan zowel op het besturingsproces slaan, als op de personen die dit proces uitvoeren. Het thema ‘management’ is vooral in de tweede helft van de twintigste eeuw volop in de belangstelling komen te staan. Er werd flink geïnvesteerd in wetenschappelijk onderzoek naar de beste manier van werken. Zo effectief en efficiënt mogelijk werken. Je doelen halen tegen zo laag mogelijke kosten. Dat is met name waar management op is gericht.

Verticale arbeidsdeling

Management

FIGUUR 1.2 Het klassieke organogram



Wat voegt leiderschap toe aan dit besturingsproces? En gaat het echt om heel verschillende fenomenen? In organisaties worden de termen leiderschap en management door elkaar gebruikt, maar er is een verschil. Managers sturen mensen en processen aan, zien erop toe dat afspraken worden nagekomen, doelen worden gehaald en sturen bij waar nodig. Zo doorlopen

ze de PDCA-cirkel (plan-do-check-act). Simon Sinek noemt dit in zijn boek *Start with Why* (2011) het **wat** en **hoe**. Wat moet er in de organisatie gebeuren en hoe gaan we dat doen?

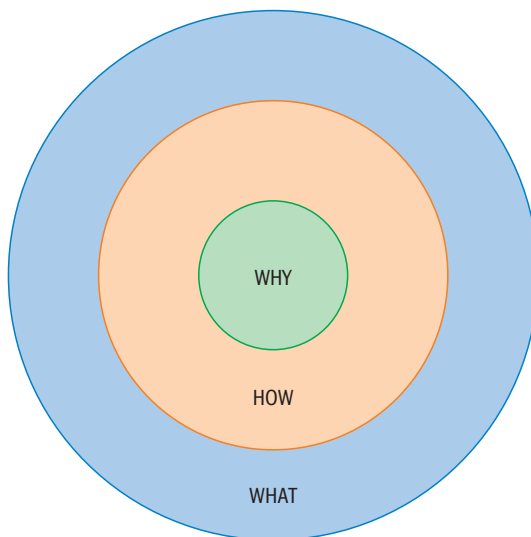
Managers zorgen ervoor dat we van A naar B komen. En wat doen leiders dan? Die zorgen ervoor dat we naar B *willen*. En daarvoor is een antwoord nodig op de **waaromvraag**, het *why*.

Vrijwel elke organisatie en elke medewerker in de organisatie kan je vertellen wat hij doet. 'Ik werk de notulen uit.' 'Ik repareer de machine.' 'Ik programmeer een app.'

Wat doorgaans ook geen probleem oplevert, is de *hoevraag*: Welke programma's gebruik je? Welk gereedschap? En welke procedures worden er gehanteerd?

Maar dan de *waaromvraag*. Waarom doe jij dit? Wat betekent dit werk voor jou? Waar draagt het aan bij? Leiderschap houdt zich volgens Sinek bezig met antwoorden op dit soort vragen. Vragen waarbij het gaat om betekenis en motivatie.

FIGUUR 1.3 The Golden Circle van Simon Sinek



Er zijn verschillende verklaringen voor de groeiende belangstelling voor leiderschap. Een deel van de verklaringen is geworteld in mondiale veranderingen. Er is sprake van toenemende globalisering en ingewikkelde financiële afhankelijkheden, van culturele verschuivingen en technologische innovaties. Ons leefgebied wordt bedreigd door de verandering van het klimaat. Er zijn meer mensen op de vlucht dan ooit. Die ontwikkelingen brengen onzekerheid met zich mee. Over werk, over inkomen, over identiteit, over de toekomst. In onzekere tijden is er behoefte aan mensen die oplossingen hebben en die ons helpen die te realiseren.

Als we zoeken naar verklaringen binnen arbeidsorganisaties, dan komen we uit op het volgende. In de westerse economie zien we steeds meer profes-

sionals en hoogopgeleide medewerkers. Zij weten prima hoe zij hun eigen werk moeten organiseren. Maar waarom zouden ze zich voor de organisatie inzetten? Wat is het gezamenlijk doel en het persoonlijk belang? Voor antwoorden op die vragen is leiderschap nodig. Het managen doen de professionals zelf wel, zelfstandig of in teamverband. Daarbij maken zij gebruik van informatiesystemen en andere hulpmiddelen. De leider heeft als taak de professionals zo te inspireren en te motiveren dat zij hun kennis en vaardigheden inzetten voor het doel, het team en de organisatie. Samen leveren ze producten en diensten die de klant vraagt.

Het is een illusie, en ook niet nodig, om leiderschap en management helemaal uit elkaar te halen. Het zijn immers allebei rollen die als taak hebben de organisatie doeltreffend te laten werken. Een teamleider stuurt processen en mensen aan. Daarvoor brengt hij of zij de procedures en voortgang in kaart. Maar de teamleider gaat ook met medewerkers in gesprek over hun capaciteiten, hun bijdrage en hun motivatie. Ook als er zelfstandige professionals aan het werk zijn, is het nuttig wanneer iemand overzicht houdt en verbinding aanbrengt. Iemand die ervoor zorgt dat de professional zijn werk kan doen. Dat vraagt zowel leiderschap als management. De leidinggevende maakt dat de professional gezien en ondersteund wordt en regelt de middelen zodat het team aan de slag kan.

1.4 Leiderschap en macht

Macht

Leiderschap kan niet los worden gezien van macht. Wanneer leiderschap negatief in de spotlights komt, heeft dat vaak te maken met het ongepast gebruik van macht. De term kan een positieve, maar ook een heel negatieve lading hebben. Als we zeggen dat iemand macht heeft, bedoelen we dat hij of zij het vermogen heeft de loop der dingen naar zijn of haar hand te zetten. Wie macht heeft, heeft controle over de situatie. Je kunt iemand in je macht hebben. En je kunt de macht ook weer kwijtraken. Zo kun je de macht over het stuur verliezen. In zijn pure vorm betekent macht dat je iemand iets kunt laten doen, zelfs als die persoon dat niet wil, of als het tegen zijn belang in gaat. Dan liggen manipulatie en machtsmisbruik op de loer. Toch heb je als leider macht nodig om dingen voor elkaar te krijgen. Laten we de daarom de verschillende soorten macht en de bronnen van macht op een rij zetten.

Allereerst moeten we hier een onderscheid maken tussen

- formele macht;
- expertisemacht;
- referentiemacht.

Formele macht

Formele macht is de macht die je hebt op basis van je functie of positie. Is hierbij sprake van onderliggende wetten en regelgeving dan noemen we het ook wel legitieme macht. In een bepaalde positie heb je bijvoorbeeld de mogelijkheid om te straffen of te belonen. De machthebber beschikt hiervoor over machtsmiddelen. Zo kan een leider van een land het leger en de politiemacht inzetten, belastingen opleggen en innen. Meer in het algemeen kan deze leider wetten vaststellen en daarmee de spelregels bepalen. In een organisatie gaat het om hiërarchische posities waaraan bevoegdheden zijn gekoppeld. Je kunt hierbij denken aan de bevoegdheid mensen aan te stellen of te ontslaan, aan het geven van opdrachten, mensen aan



Zo ziet macht eruit. Lodewijk XIV, de Zonnekoning: 'Alle macht berust bij mij. De staat en de organisatie van de staat zijn synoniem aan mij en dansen naar mijn pijpen.'

taken toe te wijzen en ze formeel te beoordelen. Bovendien heeft iemand met formele macht doorgaans toegang tot (vertrouwelijke) informatie. Aan een positie zijn vaak privileges gekoppeld. Een eigen parkeerplaats naast de hoofdingang, het kantoor met het mooiste uitzicht. En in veel gevallen een riant salaris met eventueel een bonus.

Wanneer de macht gebaseerd is op iemands ervaring of iemands kennis dan spreken we van gezag of autoriteit. Er is dan sprake van *expertise-macht*. Iemand heeft invloed omdat anderen zijn of haar kennis en ervaring

Expertisemacht

erkennen en waarderen. Of omdat oordelen en voorstellen die hij of zij in het verleden heeft gedaan, juist zijn gebleken. Iemand met kennis van zaken en ervaring wordt graag om raad gevraagd. Het zijn de gerespecteerde adviseurs en consultants. Ze schuiven aan bij talkshows of geven TEDx-lezingen.

De laatste bron van macht is iemands charisma of uitstraling. We noemen dit ook wel *referentiemacht*. De volgers worden geïnspireerd door deze leider en proberen het gedrag over te nemen. De leider met referentiemacht heeft invloed door een rolmodel te zijn. De charismatische leider is doorgaans extravert, origineel en weet met een goed gevoel voor timing een inspirerende visie uit te dragen. Doorgaans beschikken deze charismatische leiders ook over een uitgebreid netwerk van relaties. Hebben ze daarnaast nog socialmedia-accounts met flink wat volgers, dan wordt hun invloed nog verder vergroot.

Een heel nieuwe categorie mensen met referentiemacht zijn de *influencers*. Zij hebben hun invloed vrijwel geheel aan social media te danken. Een voorbeeld is de Nederlands-Iraanse Anna Nooshin, fashion-blogger, online ondernemer, lifestyledeskundige en auteur. Via haar modeblog is ze inmiddels als BN'er te zien in realityseries en showprogramma's. En wat te denken van Nikkie de Jager. Haar 8,2 miljoen abonnees op YouTube brengen make-up aan op basis van de beroemde NikkieTutorials. Daarmee is ze een van de vloggers van het eerste uur – Enzo Knol, met 1,7 miljoen abonnees – ruim voorbij.



Anna Nooshin: 611.000 volgers op Instagram

Mensen kunnen over één van deze machtsbronnen beschikken of over een combinatie. Van mensen met expertisemacht of met referentiemacht zeggen we dat ze *invloed* hebben. Daarbij heb je effect op keuzes die anderen maken, zonder dat je dwang gebruikt.

Oud-president Barack Obama had tijdens zijn regeerperiode uiteraard formele presidentiële macht, maar geldt daarnaast ook als een charismatische persoon.



Johan Cruyff, de legendarische nummer 14: 'Je kunt beter ten onder gaan met je eigen visie dan met de visie van een ander.'

Oud-voetballer en -trainer Johan Cruyff was decennialang de meest gezaghebbende voetbalexpert en daarnaast een charismatisch rolmodel voor veel jonge sporters.

Reflectievraag 1.5

Kun je drie personen noemen die op basis van de verschillende bronnen van macht invloed op jou uitoefenen? Wie heeft formele macht? Wie expert-macht? En wie referentiemacht?

Bovengenoemde bronnen van macht zijn aan personen en posities gekoppeld. Eind vorige eeuw beschreef de Franse filosoof Foucault macht op een heel andere wijze. Macht zit overal, stelt Foucault. Macht zit bijvoorbeeld in taal, in de woorden die we gebruiken. Toen de VVD de hoogte van de successierechten – de belasting die moet worden betaald over een erfenis – op de politieke agenda wilde zetten, was de eerste stap om het 'sterftaks' te noemen. Woordkeuze bepaalt mede hoe we over een onderwerp denken. Een 'efficiencyverbetering' klinkt beter dan 'bezuiniging'. Tegenwoordig noemen we dat *framing*. Maar er zijn nog veel meer machtssystemen. Routeborden, verkeerslichten, de inrichting van een collegezaal of een winkel. Dat zijn fysieke elementen die ons gedrag beïnvloeden. Voorbeelden van immateriële machtsfactoren zijn wetten en regels zoals een cao. Maar ook gebruiken, openingstijden, en dienstregelingen.

In groepen mensen is de macht volgens Foucault niet zo eenzijdig verdeeld als je zou denken. Zeker als je met veel bent, heb je al gauw de nodige invloed. Niet alleen door iets te doen, maar ook door massaal iets niet meer

te doen. Het boycotten van bepaalde producten is daar een voorbeeld van. Maar ook acties waarbij social media worden ingezet. Macht zit dus in hele systemen, in procedures, in taal, en in geschreven en ongeschreven regels. Als we deze opvatting over macht combineren met leiderschap, dan kun je stellen dat leiders machtig zijn wanneer zij invloed hebben op structuren, op formuleringen en processen. Als ze kunnen bepalen wat er op de agenda komt en wat er in de media trending is.



Macht en onmacht

Reflectievraag 1.6

Zomaar een foto uit de krant. Waar zie je allemaal macht? Of het ontbreken van macht?

1.5 Onderzoek naar leiderschap

Leiderschap is een multidisciplinair onderzoeksterrein. Als we de vroege filosofische verhandelingen buiten beschouwing laten, wordt er nu ruim een eeuw onderzoek gedaan naar leiderschap. Dit gebeurt vanuit verschillende disciplines. In de eerste onderzoeken was er vooral aandacht voor fysieke kenmerken. Onderzoek naar de vorm van de kaaklijn of stand van de ogen komen we inmiddels niet meer tegen, maar er wordt nog steeds gekeken naar de relatie tussen de uiterlijk en leiderschap. Want hoe komt het dat Amerikaanse presidenten een stuk langer zijn dan de gemiddelde leeftijdsgenoten? Zit leiderschap in de genen? Die vraag brengt ons bij het nature-nurture-debat. Is leiderschap aangeboren of is het te leren? De biologie van het menselijk lichaam bestudeert vooral de kant van de *nature*. De psychologie, en dan met name de ontwikkelingspsychologie, kijkt vooral naar de *nurture*-kant. In beide wetenschapsgebieden staat de persoon van de leider centraal.

In de psychologie is in eerste instantie veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheidstypen en karaktereigenschappen. Deze onderzoeken leveren

kennis op waarmee we bij werving en selectie de beste leiders kunnen aanwijzen. Zo is de Big Five-persoonlijkheidstest een veel gebruikt meetinstrument in assessmentcenters.

Het tweede relevante onderzoeksgebied binnen de psychologie is motivatie. Motivatie kunnen we opvatten als de intensiteit, de richting en de volharding (persistentie) van pogingen om een doel te bereiken. Leiderschap gaat over het richten van de inzet van mensen. Hoe kun je mensen in beweging brengen? Het gaat bij motivatie om de bezieling van de medewerker zelf, de uitdaging die in de taak zit en de mogelijkheden die de context biedt. Op al deze drie terreinen is er voor de leidinggevende werk aan de winkel.

Motivatie

1

Maar geen leider zonder volgers. En dus heeft de sociologie eveneens een belangrijke bijdrage geleverd aan inzicht in leiderschap. Vanuit de sociologie wordt er onder meer studie gemaakt van de dynamiek in groepen. Wat maakt dat de leider invloed heeft op de groep? Hoe werkt gehoorzaamheid? Wat is het effect van rolmodellen? Naast gedrag *in* groepen wordt ook het gedrag *tussen* groepen onderzocht. Onderzoek naar cultuur, identiteit, statusverschillen en het effect ervan op de samenwerking tussen teams levert zowel maatschappelijk als voor organisaties waardevolle kennis op. Een aantal spraakmakende onderzoeken liggen op het snijvlak van psychologie en sociologie, zoals het Stanford-gevangenisexperiment naar het effect van machtsverschillen en het Milgram-experiment over gehoorzaamheid.

Leiderschap vindt plaats in een maatschappelijke context of in de context van netwerken en organisaties. Die context doet ertoe. Er is dan ook geen overkoepelende theorie die altijd opgaat. Er is geen wetmatigheid waaruit je precies kunt afleiden wat je moet doen als leider of hoe je een leider kunt worden. Dat hangt af van de situatie, de tijd, de plaats, de persoon en de groep. Binnen de economie en de bedrijfskunde is onder meer onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap. Welk type leider en welke leiderschapsstijl leveren in de specifieke context van een organisatie de beste resultaten op?



Leiderschap en historisch onderzoek. De invloed van sommige leiders op de loop van de geschiedenis is niet te overschatten.

Tabel 1.1 geeft een globaal overzicht van de onderzoeksdisciplines met betrekking tot leiderschap en de bijbehorende onderzoeksthema's. Door het multidisciplinaire karakter vindt een deel van het onderzoek juist plaats

op het snijvlak van deze disciplines. De indeling is dan ook indicatief en zeker niet volledig.

TABEL 1.1 Overzicht onderzoeksdisciplines

Onderzoeksdiscipline	Onderzoeksthema's
Antropologie	Onderzoek naar culturen en cultuurverandering Rol van verhalen en rituelen
Biologie	Fysieke kenmerken van leiders Erfelijkheid, aangeboren eigenschappen, evolutie Hersenonderzoek en invloed van hormonen
Economie / Bedrijfskunde	Rol van leiders bij verandering Relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur Human resource management
Filosofie	Integriteit en moreel handelen Waardesystemen
Geschiedenis	Invloed van leiders op grote gebeurtenissen Context waarin grote leiders op staan
Psychologie	Persoonlijkheidstypen Ontwikkeling en leren Gendersverschillen
Sociologie	Groepsdynamica Machtsstructuren Arbeidsverhoudingen

1.6 Literatuur over leiderschap

Heb je al gegoogeld op leiderschap? Tweeënhalf miljoen resultaten. En *leadership* geeft er meer dan een half miljard. Zelfs als je alleen via Google Scholar zoekt zijn het nog respectabele aantallen (17 duizend Nederlandstalige en drieënhalf miljoen Engelstalige hits). Hoe vind je de weg in alle informatie die over leiderschap beschikbaar is?

Om te beginnen kun je kiezen uit drie soorten boeken. Ten eerste zijn er talloze biografieën en autobiografieën van grote leiders. En zijn de gepensioneerde leiders die terugblikkend op hun leven hun ervaringen aan het papier toevertrouwen. Zo ongeveer alle Amerikaanse oud-presidenten hebben hun leven opgeschreven of op laten schrijven. Van andere leiders zijn verschillende biografieën verschenen omdat hun levens ook historisch belangrijk zijn geweest in maatschappelijke ontwikkelingen van hun tijd. Denk aan Mahatma Gandhi, Martin Luther King en Nelson Mandela. Het zijn de bekende namen die vaak als eerste genoemd worden als antwoord op de vraag: noem eens een leider die voor jou een voorbeeld is. Maar ook in biografieën van Hitler of Stalin kunnen we leren hoe grote leiders te werk gaan. Er is wel vergelijkend onderzoek gedaan naar biografieën van leiders. Hoe was het gezin waarin ze opgroeiden? Hoe was hun thuissituatie? Grote leiders hebben vaak een samenhangend levensverhaal. Het is uit hun persoonlijke geschiedenis duidelijk waar ze voor staan, welke moeilijkheden ze hebben overwonnen, en hoe ze vasthielden aan hun idealen.

De tweede groep boeken is geschreven door adviseurs, consultants of leidinggevendenden die in hun praktijk een visie op leiderschap hebben ontwikkeld die ze met anderen willen delen. Voorbeelden hiervan zijn Stephen Covey met de serie boeken over de eigenschappen van effectief leiderschap,

Jim Collins met de bestseller *Good to Great*, en Robert K. Greenleaf met zijn dienend leiderschap. Deze boeken zijn deels gebaseerd op onderzoek, vaak in de vorm van gesprekken met CEO's, de Chief Executive Officers of bestuursvoorzitters. Toch is de kern ervan vooral de persoonlijke visie van de auteur. Vervolgens laten deze auteurs voorbeelden zien van organisaties waarin deze visie werkt. Deze boeken zijn een bron van inspiratie en vooral een commercieel succes. Aan einde van ieder hoofdstuk in dit boek zijn samenvattingen opgenomen van het gedachtegoed van onder andere een aantal van deze 'leiderschapsgoeroes'.

Tot slot zijn er de wetenschappelijke publicaties, proefschriften en artikelen. In Nederland en in Vlaanderen wordt op vrijwel elke universiteit onderzoek gedaan naar leiderschap. Vaak gecombineerd met verandering, maar ook met gezondheidszorg, theologie, taal, sport of duurzaamheid. Toonaangevende tijdschriften zijn *Leadership* van SAGE journals, en *Journal of Leadership & Organizational Studies* van dezelfde uitgever. In het Nederlands is er onder andere *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie* dat regelmatig over leiderschap schrijft.

Samenvatting

1

Welke definities van leiderschap zijn er?

Er zijn verschillende definities van leiderschap. De elementen in deze definities zijn:

- de persoon van de leider;
- een (groep) volger(s);
- de relatie tussen leider en volger;
- een gezamenlijk doel en motieven om dat doel te bereiken;
- het gedrag van alle betrokkenen.

Ken Blanchard voegt daar een morele dimensie aan toe wanneer hij stelt dat leiderschap het vermogen is mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang.

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen leiderschap en management?

Er zijn drie vragen relevant wanneer je een activiteit onderneemt: wat ga ik doen, hoe ga ik het doen en waarom ga ik het doen. Deze vragen gelden ook voor teams en voor hele organisaties. De antwoorden op de eerste twee vragen horen bij het domein van management. Het omvat onder andere taken en middelen verdelen, processen inrichten, beheren en controleren. Leiderschap houdt zich vooral met de laatste vraag bezig. Deze waarom-vraag heeft te maken met zingeving en motivatie.

Wat is de relatie tussen leiderschap en macht?

Onder macht verstaan we het vermogen de loop der dingen naar je hand te zetten. Wie macht heeft, heeft controle over de situatie. In zijn pure vorm betekent macht dat je iemand iets kunt laten doen, zelfs als die persoon dat niet wil, of als het tegen zijn belang in gaat.

We onderscheiden drie soorten macht:

- formele macht: op basis van positie of functie, met middelen om de macht af te dwingen;
- expertisemacht: gezag of autoriteit op basis van kennis en ervaring;
- referentiemacht: invloed op basis van eigenschappen die door volgers gewaardeerd worden.

Zonder enige vorm van macht kan een leider de volgers niet beïnvloeden. Leiderschap is daardoor onlosmakelijk verbonden met macht.

Hoe wordt leiderschap onderzocht?

Leiderschap wordt onderzocht in een groot aantal academische disciplines, waaronder antropologie, biologie, economie/bedrijfskunde, filosofie, geschiedenis, psychologie en sociologie.

Afhankelijk van de invalshoek

- staat de leider zelf centraal (psychologie, biologie), of het proces tussen leiders en volgers (sociologie);
- is het onderzoek normatief (economie, filosofie) of descriptief (historisch, antropologisch).

Hoe vind ik de weg in de veelheid van boeken over leiderschap?

Globaal kunnen we drie soorten boeken over leiderschap onderscheiden:

- biografieën;
- boeken van leiderschapsgoeroes;
- wetenschappelijke studies.

Suggesties voor verder lezen

Barbara Keller (2012). *The End of Leadership*. New York: Harpers Business.

Alex Haslam, S.D. Reicher en M.J. Platow (2011). *The new psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*. East Sussex: Psychology Press.

Suggesties voor verder kijken

House of Cards. Serie van Beau Willimon gemaakt voor Netflix.
Politiek machtsspel op hoog niveau.

The Office. Sitcom/mockumentary van Ricky Gervais en Stephen Merchant.
Een voorbeeld van hoe het niet moet, vol hilarische en tenenkrommende scènes.

Leiderschapsdenkers

1

Peter F. Drucker



'The leaders who work most effectively, it seems to me, never say "I". And that is not because they have trained themselves not to say "I". They don't think "I". They think "team". They understand their job to make the team function. (...) There is an identification (very often unconsciously) with the task and with the group. (...) Leadership is a we-thing.'

Biografie

Peter F. Drucker werd geboren in 1909 in Wenen, Oostenrijk. Hij studeerde rechten in Hamburg en Frankfurt, maar zag zich, met zijn Joodse afkomst, door het naziregime gedwongen zijn land te verlaten. In 1933 verhuisde hij eerst naar Londen en daarna naar Amerika. Daar startte hij zijn loopbaan in de journalistiek, maar kwam al snel in dienst van het Sarah Lawrence College in New York. Van daaruit mocht hij onderzoek doen naar de managementstructuur van General Motors. Dit leverde de inspiratie op voor zijn eerste boek *Concept of the Corporation*. Toch heeft de start van zijn loopbaan ertoe geleid dat hij toegankelijk is blijven schrijven. Zowel wetenschappelijk werk als artikelen in managementtijdschriften en boeken voor (aankomend) vakgenoten. Drucker maakte de ontwikkeling mee van de klassieke productiewijzen uit de industri-

ele revolutie naar nieuwe manieren van managen en organiseren. Hij wordt wel de uitvinder van de bedrijfskunde als vak genoemd.

Hij was hoogleraar in management en in organisatiekunde aan verschillende gerenommeerde universiteiten, waaronder Harvard en Claremont Graduate University in California, dat de faculteit bedrijfskunde naar hem vernoemde. Naast zijn wetenschappelijk werk had hij een praktijk als organisatieadviseur en schreef hij columns voor *The Wallstreet Journal*. Hij heeft bijna 63 jaar lesgegeven en ruim veertig boeken op zijn naam staan. Drucker ontving veel prijzen, eredoctoraten en onderscheidingen, waaronder de *Presidential Medal of Freedom*. Hij overleed in 2005.

Belangrijkste werken

Concept of the Corporation (1945). Hierin pleit hij voor het afscheid van de centralistisch aangestuurde organisatie om plaats te maken voor een structuur waarin wordt gedelegeerd.

The effective executive (1967), het werk waar Covey (hoofdstuk 7) later op doorborduurt met zijn 'seven habits'.

The Practice of Management (1993), zijn belangrijkste werk. Hij introduceert hierin het MBO: Management by Objectives. In Nederland wordt dit resultaatgericht werken genoemd, waarbij gestuurd wordt op de doelen, niet op de manier van werken.

The Essential Drucker (2014). De titel zegt het al: de belangrijkste inzichten, modellen en visies van ruim zestig jaar onderzoek, onderwijs en advieswerk.

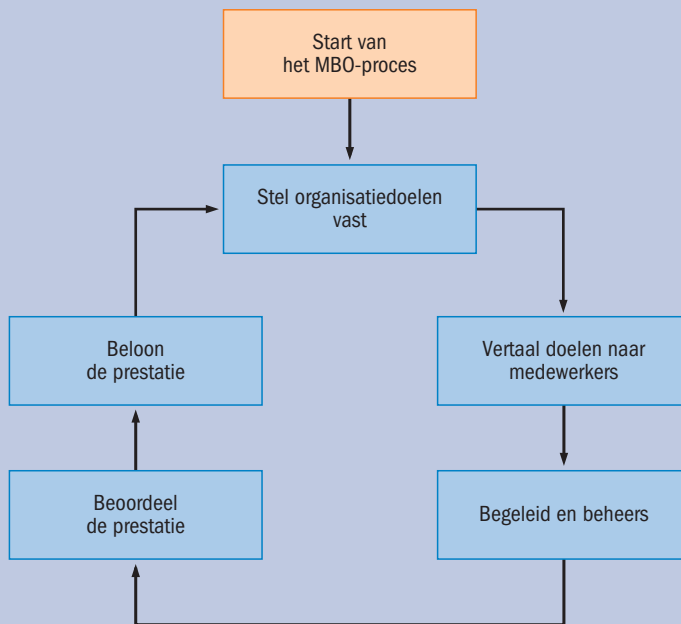
Management Challenges for the 21st Century (1999). Op 92-jarige leeftijd zette hij de belangrijkste uitdagingen voor de nieuwe eeuw op papier.

Het gedachtegoed van Peter Drucker

Drucker is bekend om zijn boeken over organisaties en management. Dat hij toch de eerste is van de veertien leiderschapsdenkers die in dit boek worden uitgelicht, komt omdat zijn werk voor het denken over leiderschap moeilijk kan worden overschat. Hij bouwde verder op het Scientific Management van Frederick Taylor en Henri Fayol. Deze wetenschappers hadden het optimaliseren van de productiviteit als hoogste doel en deden dat onder andere door tijd- en bewegingsstudies. Iedere handeling moest zo efficiënt mogelijk iets toevoegen.

Drucker bouwde er de organisatie omheen. Op zijn beurt was hij de inspirator van een groot aantal schrijvers en onderzoekers, die basisbegrippen uit zijn werk verder hebben ontwikkeld. Iets totaal nieuws ontwikkelen is lastig, want *'Drucker said it all'*. In de tijd dat Drucker zijn eerste boeken schreef, werd er nog geen onderscheid gemaakt tussen leiderschap en management. Voor hem bestaat management uit organiseren, resultaten meten, motiveren, communiceren en medewerkers ontwikkelen. De laatste drie worden tegenwoordig gezien als taken die bij leiderschap horen. Drucker is vooral bekend om zijn Management By Objectives (MBO) het sturen op doelen. Hij is degene die als eerste doelen SMART maakte (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).

FIGUUR 1.4 Management By Objectives



Het MBO bouwde hij op zeven concepten. Als het open deuren lijken, bedenk dan dat Drucker degene is geweest die de deuren – meer dan een halve eeuw geleden – heeft opgezet.

- 1 Organisaties en bedrijven zijn er om hun klanten van dienst te zijn. Dat is altijd de primaire verantwoordelijkheid.
- 2 Werknemers zijn geen kostenpost maar belangrijk bedrijfskapitaal.

- 3 Decentralisatie is beter dan alle macht bij de top.
- 4 Schoenmaker, houd je bij je leest en besteed de rest uit. Focus op de missie, de klanten en hoe je voor de klant waarde kunt toevoegen.
- 5 Snoei wat niet meer nodig is: blijf dingen niet doen 'omdat je ze altijd al deed'.
- 6 Denken is de belangrijkste taak van de leider. Fouten ontstaan door niet na te denken.
- 7 De belangrijkste taak van de manager is het stellen van de juiste vraag, niet het geven van het antwoord.

Effectieve managers omschreef hij in vijf eigenschappen. Aan het einde van het laatste hoofdstuk, bij Stephen Covey, zien we die weer terug. In onderstaande tabel staan *the effective executive habits*.

TABEL 1.2 De vijf effectieve eigenschappen van managers

- 1 **Ga bewust om met tijd.**
Houd een logboek bij. Stel jezelf de volgende vragen: Wat gebeurt er als ik met deze activiteit stop? Wat kan een ander beter doen? En hoeveel tijd van collega's verspil ik?
- 2 **Ga voor duidelijke resultaten.**
Vraag je steeds af wat de waarde is van je activiteiten voor de organisatie.
- 3 **Richt je op sterke punten van jou en van anderen.**
Verspil geen tijd aan dingen die je niet kunt veranderen!
- 4 **Doe eerst de belangrijkste dingen.**
Schrap in je activiteiten door je te richten op de toekomst. Kijk daarbij naar kansen.
- 5 **Neem effectieve beslissingen.**
Bedenk dat niet de hoeveelheid beslissingen belangrijk is, maar wat je ermee bereikt.

Zijn laatste werk wijdde hij aan de nieuwe eeuw, waarin de kenniswerker – deze term is als eerste door Drucker gemunt – de fabrieksarbeider heeft verdrongen. Hij zegt hierover:

'De grootste verdienste van het management van de 20ste eeuw is het vervijftigvoudigen van de productiviteit van de fabrieksarbeider. De grootste uitdaging van het management voor de 21ste eeuw is om de productiviteit van de kenniswerker op een vergelijkbare wijze te verbeteren.'

Leiderschapsdenkers

Jim Collins



'Goed genoeg is nooit goed genoeg.'

Biografie

De Amerikaanse organisatieadviseur, schrijver en onderzoeker Jim C. Collins is geboren in 1958. Hij studeerde wiskunde en haalde daarna zijn Master of Business Administration (MBA). Hij werkte aanvankelijk als organisatieadviseur voor onder andere McKinsey en Hewlett-Packard. Met deze kennis stapte hij over naar het onderwijs, eerst aan Stanford University en later vanuit zijn eigen onderzoeksinstituut in Colorado. Hij werkt onder andere samen met het Leiderschapsnetwerk van Kerken, het USA Marine Corps en met verschillende onderwijsinstellingen. Zijn werkterrein ligt voornamelijk op het gebied van duurzame groei.

Belangrijkste werken

Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (1994). Dit boek schreef hij samen met Jerry Porras en hier begint zijn fascinatie voor organisaties die het beter doen dan de rest. Het is als het ware een vervolg op *In search of Excellence* van Peters en Waterman uit 1982.

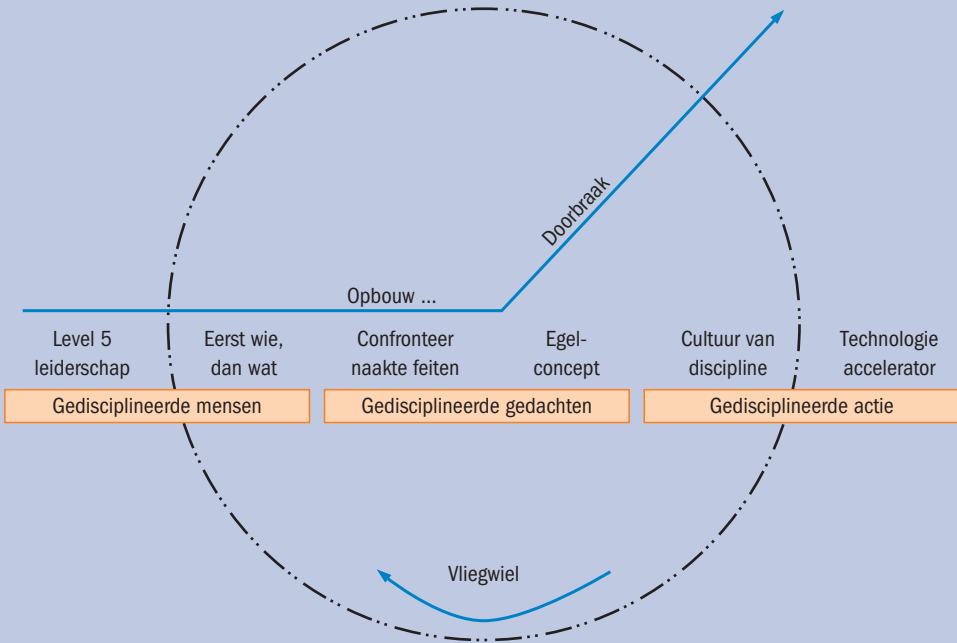
Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (2001). Dit is zijn bekendste werk. Hij beschrijft hierin aan welke voorwaarden bedrijven voldoen die de sprong van goed naar uitstekend maken.

How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (2009). Dit boek is een pleidooi voor proactiviteit. Collins is ervan overtuigd dat het lot van bedrijven niet in externe omstandigheden ligt, maar in hun eigen handelen. Leiders moeten werken vanuit dit vertrouwen in de kracht van de organisatie.

Gedachtegoed van Jim Collins

Al Collins' boeken gaan over succesvolle ondernemingen. Door deze met elkaar te vergelijken komt hij tot eigenschappen die kenmerkend zijn voor deze bedrijven. In zijn eerste boek gaat het vooral over de manier waarop het management is ingericht. In *Good to Great* benoemt hij zes eigenschappen. Tezamen vormen ze het vliegwiel dat een organisatie tot uitstekende prestaties drijft.

FIGUUR 1.5 Groei naar uitmuntendheid



1 *Gedisciplineerde mensen*

Het begint met de beste mensen aan de top. Een level-5 leider heeft de eigenschappen van de levels 1 tot en met 4, maar heeft daarnaast de bijzondere combinatie van bescheidenheid en professionele kracht. De leider moet daarna het beste team om zich heen verzamelen. En afscheid nemen van diegenen die niet passen bij de werkwijze.

2 *Gedisciplineerde gedachten*

Dit gaat over oog hebben voor de feiten en niet ontkennen wat de werkelijkheid vertelt. Het tweede deel is weten waar je goed in bent en dat dan ook doen (het egel-principe). Het gaat om activiteiten waarin je:

- het allerbeste kunt zijn,
- waar de mensen in de organisatie een passie voor hebben en
- waar geld mee te verdienen is.

3 *Gedisciplineerde acties*

De leider moet een cultuur van discipline opbouwen. De focus houden op de 'egelkwaliteit', en nee zeggen tegen alle hypes en mogelijkheden die daar niet aan bijdragen. Nieuwe technologie moet pas worden ingevoerd als die bewezen meerwaarde heeft voor de kernprocessen. Alleen dan versterkt het de kracht van de organisatie.

De groei naar uitmuntendheid is dus vooral een zaak van lange adem. En de verantwoordelijkheid die bij de leider ligt is niet mis. Naast alle eigenschappen en taken uit figuur 1.5 moet deze persoon ook precies weten hoe het egelconcept voor de eigen organisatie eruit moet zien. Collins gaat uit van de alwetende CEO, die de kennis heeft van klanten, van het product, van het personeel en van de techniek.

FIGUUR 1.6 De vijf niveaus van leiderschap volgens Collins



Het egel-principe

Collins vertelt in *Good to Great* het verhaal van de egel en de vos. De vos wil de egel opeten en probeert ieder dag iets anders te bedenken. Maar het blijven losse, onsamenhangende ideeën. De egel reageert steeds hetzelfde en doet waar hij goed in is: hij rolt zich op. De vos houdt het even vol, maar geeft na enige tijd op. Ondernemingen die vasthouden aan een duidelijke visie en weten waar ze goed in zijn, handelen als een egel. Organisaties die van alles proberen en van de hak op de tak springen zijn als de vos.

Dit verhaal is gebaseerd op het boek *De Egel en de Vos* van de Lets-Britse filosoof Isaiah Berlin over de schrijver Tolstoj.

Bij de onderzoeken van Collins is een groot aantal – meer dan 1.400 – klassieke Amerikaanse bedrijven betrokken. Daardoor missen er sectoren. Er zijn bijvoorbeeld geen

hi-tech bedrijven uit Silicon Valley bij. Het zou interessant zijn het onderzoek uit te breiden naar andere sectoren en culturen.