

# 1 LEIDERSCHAP

*Leiderschap bij mooi weer is een kunstje dat velen kunnen leren. Leiderschap bij slecht weer is een volstrekt ander verhaal. Moed, trouw en oprechtheid blijken dan van doorslaggevend belang. Het komt dan aan op de essentials van iemands persoonlijkheid. Leiders kunnen natuurlijk groeien in zo'n situatie, maar als die essentials onvoldoende aanwezig zijn, vallen ze onherroepelijk door de mand. Mensen die in hun handelen sterk gedreven worden door angst, redden het dan meestal niet. Ze nemen de verkeerde beslissingen en werken zichzelf in de nesten.*

Laurens van der Tang (president van Baan)

Een goede leidinggevende regelt zijn zaakjes zo dat hij zichzelf misbaar maakt. Want leidinggeven is resultaten boeken met mensen. En als u uw mensen zo ver krijgt dat u zelf niet meer nodig bent, hebt u uw zaken goed voor elkaar. Of misschien toch niet? Blijft een leidinggevende altijd nodig? Hebben uw medewerkers zo nu en dan echt behoefte aan de speciale kwaliteiten van een leidinggevende? Wat is dat eigenlijk: leiderschap, en wat is management? Van welke technieken maakt een leider gebruik en welke factoren bepalen het succes van een leidinggevende? In dit hoofdstuk zoeken we naar het antwoord op die vragen.

## Worden leiders geboren of gemaakt?

*Je moet altijd mensen aannemen die beter zijn dan jezelf.  
Daar stond ik in het begin niet bij stil.*

Geert-Jan Bruinsma (oprichter van Bookings.nl)

*Nurture of nature, that is the question.* Ja, ook bij leiderschap is het de hamvraag. Hangt goed leiderschap af van je persoonlijkheidsstructuur? Of is leiderschap het resultaat van opgedane vaardigheden? Als dat laatste waar is, kunnen leiders worden gemaakt.

In de organisatiekunde wordt altijd veel energie gestoken in onderzoek naar leiderschap. Iedere organisatie wil graag weten welk potentieel talent in de onderneming aanwezig is en hoe dat het beste kan worden ontwikkeld.

Stogdill<sup>1)</sup> heeft de persoonlijke eigenschappen van succesvolle leiders in kaart gebracht, maar heeft daarbij ook nadrukkelijk vastgesteld dat de omstandigheden bepalend zijn voor het uiteindelijke succes. Volgens Stogdill zijn succesvolle leiders intelligenter, socialer, initiatiefrijker en grotere doorzetters dan het gemiddelde groepslid. Ze hebben een bovengemiddelde kennis van zaken, tonen zelfvertrouwen, zijn alert, analytisch en coöperatief, bezitten aanpassingsvermogen en hebben verbale vaardigheid.

Laat u door deze schrikbarende opsomming van positieve eigenschappen niet uit het veld slaan. Een flink deel van die eigenschappen kunnen we bij onszelf ontwikkelen door opleiding, training en ervaring.

**Ga eens bij uzelf na welke van de hierboven door Stogdill genoemde eigenschappen u al bezit. En welke zou u zich door veel oefening nog eigen kunnen maken?**

Maar leiders hebben ook een bepaalde persoonlijkheid. Er zijn voldoende voorbeelden van ogenschijnlijk getalenteerde persoonlijkheden die als leider hun bedrijf naar de rand van de afgrond brachten. Zowel in de media als binnen de organisatie zelf wordt (gebrek aan) succes vaak rechtstreeks toegeschreven aan bepaalde persoonlijkheidskenmerken van de leider.

Tegenwoordig overheerst een gemengde opvatting over leiderschap: een zekere aanleg is noodzakelijk, maar de omstandigheden en de ontwikkelingsmogelijkheden zijn van grote invloed op het succes van de leidinggevende.

*Het moet ook een beetje in je zitten. Je kunt het niet uit een boek leren. Dat zag je aan leraren op de middelbare school. Bij de ene ging het orde houden vanzelf en de ander kon, wat-ie ook probeerde, geen enkele klas in de hand houden.*

Geert-Jan Bruinsma (oprichter van Bookings.nl)

---

<sup>1)</sup> Bron: Bass & Stogdill, *Handboek of Leadership*, The Free Press, New York, 1990.

# Leiderschap en management

*Leiderschap: de kunst om een ander te laten doen wat jij wilt omdat hij het zelf wil.*

Dwight Eisenhower

*De meeste leiders worden veracht, een kleine groep leiders wordt gevreesd, een enkele leider wordt geprezen en de zeldzaam goede leider wordt niet opgemerkt.*

Opgetekend in Tao Te King (een Chinees boek uit de zesde eeuw voor Christus)

Niet iedere leidinggevende is een leider. Er bestaan bovendien verschillen tussen leiders en managers:

<b>LEIDERS:</b>	<b>MANAGERS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- zijn gericht op de toekomst</li><li>- zorgen voor verandering</li><li>- creëren de cultuur</li><li>- gebruiken persoonlijke macht.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zijn gericht op het heden</li><li>- handhaven stabiliteit</li><li>- implementeren beleid</li><li>- gebruiken positiemacht.</li></ul>

Leiders geven richting aan. De mate waarin hun visie geaccepteerd wordt, hangt in sterke mate samen met de persoonskenmerken van de leider. Toch bepaalt niet alleen de persoonlijkheid van de leider hoe effectief hij is, ook de omstandigheden spelen een grote rol: de structuren van een organisatie, de relaties tussen leider en groep en de machtspositie van de leider.

Veel onderzoek is gedaan naar de rol die charisma speelt bij effectieve leiders. Charismatische leiders blijken sterke morele overtuigingen te kennen, veel zelfvertrouwen te hebben en dominant gedrag te vertonen.

Maar een leider mag dan een visie hebben en veranderingen in gang kunnen zetten, daarmee is de klus nog niet geklaard. Een leider kan immers onmogelijk in z'n eentje alle leden van een grote organisatie aansturen.

Hier ligt de belangrijkste taak van de manager. Met name de peoplemanager moet resultaten boeken met mensen, en moet daarbij mensen in een richting sturen die meestal noch door hemzelf, noch door de medewerkers is gekozen.

In de praktijk dienen leiderschap en managementvaardigheden hand in hand te gaan. In de ene situatie bent u meer leider en biedt u richting aan een grotere groep, de andere keer bent u manager en moet u met concrete resultaten komen. Daarbij zult u als manager over leiderschapskwaliteiten moeten beschikken en als leider over managementkwaliteiten. Zorg dat u zich daarbij bewust bent van uw eigen handelen, en dat u hebt kennis genomen van de bestaande inzichten over leidinggeven. Want dat zal zeker zijn vruchten afwerpen.

#### **HET ONDERSCHIED TUSSEN LEIDER EN MANAGER**

De leider is *doing the right things* (doet de juiste dingen).

De manager is *doing things right* (doet de dingen goed).

Als u leidinggeeft aan een afdeling wordt u doorlopend geconfronteerd met deze twee aspecten. Bedenkt u eens omstandigheden waarbij dit onderscheid tussen managen en leidinggeven goed zichtbaar is. En kijkt u daarna ook eens met de ogen van een ondergeschikte naar diezelfde situatie.

#### **EMOTIONELE INTELLIGENTIE: SOCIALE VAARDIGHEDEN INZETTEN IN RELATIES MET ANDEREN<sup>2</sup>**

Sociale vaardigheden vormen de basis voor goed leiderschap. Sociaal vaardige mensen kunnen anderen activeren, inspireren, overtuigen en op hun gemak stellen. Mensen met een hoog EQ, en dus met grote sociale vaardigheden, kunnen op natuurlijke wijze het leiderschap uitdragen:

- ze nemen gemakkelijk het voortouw en vervullen zonder aarzelen een leidende rol
- ze kunnen door hun inlevingsvermogen goed bemiddelen, ze hebben een talent voor het sluiten van overeenkomsten en het oplossen van conflicten
- ze vinden gemakkelijk aansluiting bij anderen en functioneren goed in teamverband.

<sup>2</sup>) Samenvatting van 'Emotionele Intelligentie', Daniel Goleman, van de hand van H. de Haan, verschenen in *Opleiders in Organisaties/Capita Selecta*, aflevering 28, oktober 1996.

Emotionele Intelligentie (EQ, emotionele intelligentiequotiënt) is het vermogen de emotionele reacties van andere mensen te onderkennen. Daarbij speelt inzicht in de eigen emoties en reactiepatronen een grote rol. Het gaat om een samenspel van voelen en denken.

EQ is iets heel anders dan IQ (intelligentiequotiënt). Iemand met een hoge intelligentie kan desalniettemin heel onhandig zijn in zijn sociale contacten en weinig begrijpen van de mensen om hem heen. Zo kan iemand die te boek staat als *computer nerd*, een hoog IQ hebben, maar een laag EQ. Hij weet dan alles af van computers, maar kan er nauwelijks over communiceren met collega's. Leidinggeven is voor hem al helemaal geen optie.

Een hoog EQ wordt beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor het succes van managers en leidinggevendenden. Mensen met een hoog EQ gaan soepel om met zichzelf en met anderen. Ze kunnen zichzelf gemakkelijk motiveren voor een taak, zijn snel geestdriftig, maar hebben ook veel zelfbeheersing en doorzettingsvermogen.

We zien dus bij emotionele intelligentie het volgende patroon:

- *herkennen van eigen gevoelens*: u herkent bepaalde gevoelens bij uzelf en u kunt beredeneren waar die vandaan komen
- *kunnen verwoorden van gevoelens*: dit is van belang als uw emoties van invloed zijn op uw contacten met anderen
- *kunnen omgaan met gevoelens*: we willen emoties niet uitbannen, maar beheersen. Als we bijvoorbeeld kwaad zijn, kan dat een goede reden hebben, maar we moeten niet in die boosheid blijven steken
- *zelfmotivatie*: blijft een promotie of salarisverhoging uit, dan is het zaak dat wij onszelf blijven motiveren; dat gaat gemakkelijker als we beseffen dat onze teleurstelling over dat gebrek aan erkenning geen positieve invloed zal hebben op de situatie
- *herkennen van gevoelens bij anderen*: dit inlevingsvermogen is van groot belang voor een leidinggevende; hij laat merken dat hij de gevoelens van zijn medewerkers begrijpt, en bovendien kan hij zijn gedrag daarop afstemmen
- *kunnen omgaan met andere mensen*: al met al leidt een hoog EQ dus tot veel sociaal inzicht en grote communicatieve vaardigheden; beide aspecten zijn heel belangrijk voor een leidinggevende.

Ga eens bij uzelf na hoe u ervoor staat op de hiervoor genoemde EQ-punten. Bedenk een – liefst recente – conflictsituatie op uw werk of in uw privé-leven en kijk of u in staat bent uw gevoelens daarover te herkennen en te verwoorden.

Hoe bent u tijdens dat conflict met die gevoelens omgegaan? Hebt u ze toen ook zo verwoord? Of anders? Hebt u ze toen wel verwoord of hebt u ze destijds helemaal niet herkend?

Alles zit natuurlijk een beetje tegen in zo'n situatie. Hoe hebt u uzelf toen gemotiveerd toch door te gaan?

Hoeveel moeite hebt u in die situatie gedaan u in te leven in de emotie van de anderen – de tegenpartij? En in welk opzicht hebt u toen uw gedrag daarop afgestemd?

### **HET BEHEERSEN VAN EMOTIES**

Zoals we net al zagen, is het beheersen van de eigen emoties een belangrijk onderdeel van uw EQ. U kunt leren de duur en de intensiteit van uw emoties te beheersen. Dat kan op allerlei manieren:

- afleiding zoeken
- relativeren van de situatie
- eerst tot tien tellen en dan pas reageren
- een situatie of persoon een tijdje mijden
- actief bewegen
- ontspannen
- iets heel anders gaan doen.

Afreageren heeft een averechts effect en roept vaak heftige reacties op bij uw tegenspelers.

### **POSITIEF DENKEN VERSUS NEGATIEF DENKEN**

Optimisme vormt de beste basis voor succes. We richten ons dan met meer energie op ons doel. Dit mechanisme verklaart ook het succes van topsporters; zij gaan over het algemeen niet uit van het negatieve, van de problemen, maar van het

positieve, de mogelijkheden die er voor hen open staan. Denken in termen van weerstanden en bezwaren wordt vaak ingegeven door emoties: u ziet 'beren op de weg'. De kracht van positief denken in combinatie met zelfreflectie (waar komen die emoties vandaan) en beheersing (afleiding, alternatieven bedenken) leidt er toe dat u meer en betere resultaten boekt.

**Bedenk eens omstandigheden waarin u alleen nog die beren op de weg zag. Hoe is dat toen afgelopen? Beseft u dat uw negatieve denktrant de problemen verergerde? Hoe hebt u toen u denktrant weten om te buigen?**

## De positie van de middelmanager

Een leidinggevende heeft als het ware zijn eigen bedrijfje binnen een organisatie. Hij is verantwoordelijk voor een aantal medewerkers en samen met hen moet hij bepaalde resultaten te boeken. De interactie tussen de leidinggevende, de medewerkers voor wie hij verantwoordelijk is en de omgeving bestaat daarbij uit meer dan alleen plannen, doelen stellen, organiseren, leiden en evalueren. Organisatiestructuren zijn niet volledig dekkend voor alle processen. De omgeving verandert voortdurend, net als de daarin opkomende wensen, behoeften en belangen.

### KOP VAN JUT

De middelmanager heeft bovendien een 'kop van jut'-positie: zowel de medewerkers als de directie van een organisatie oefenen voortdurend druk op hem uit. Enerzijds is de middelmanager betrokken bij planvorming, anderzijds bij de uitvoering. Hij heeft daardoor, meer dan managers op andere niveaus, een sterke functionele betrokkenheid bij het primaire proces van een organisatie of afdeling.

Vaak heeft de middelmanager wel goed zicht op de eindresultaten, maar aanzienlijk minder inzicht in de totstandkoming van die resultaten. Of anders gezegd: de middelmanager weet vaak wel wanneer het misgaat, maar niet precies waarom.

Sensitiviteit (openstaan) voor uw omgeving is van groot belang, anders wordt uw afdeling een eigen, geïsoleerde onderneming. In dat opzicht dient u als leiding-

gevende ook het vermogen te bezitten om buiten de kaders van uw eigen persoon en uw eigen afdeling te kunnen kijken.

**Denk eens aan een actuele gebeurtenis op uw werk. Wat was daarin uw rol als middelmanager? Welke belangen van de directie speelden daarbij een rol en welke van de uitvoerende medewerkers?**

### **DE LEIDINGGEVENDE ALS RICHTINGGEVER EN UITLEGGER**

Eén van de belangrijkste taken van de middelmanager is het boeken van resultaten met mensen. Relaties nemen dus een centrale plaats in, zowel met de uitvoerende medewerkers als met de baas van de leidinggevende. De middelmanager moet inzicht hebben in sociale en politieke processen. Dat is van minstens even groot belang als zijn kennis van de organisatorische processen. Veel leidinggevers komen er na verloop van tijd bijvoorbeeld achter dat ze niet alleen hun medewerkers moeten aansturen, maar ook hun eigen leidinggevers moeten opvoeden.

Uw eigen stijl van werken en leidinggeven kan u soms in de weg staan. Uw eigen aanpassingsvermogen is een voorwaarde voor succes. In de praktijk blijkt dat vooral goede sociale en communicatieve vaardigheden onontbeerlijk zijn.

**Ga, als u een leidinggevende functie vervult, bij uzelf eens na welke vaardigheden u hebt geleerd vanaf het moment dat u met leidinggeven bent begonnen? Wat waren daarbij uw belangrijkste ervaringen? Hoe hebt u deze vaardigheden aangeleerd?**



# Leiderschapsmodellen

*Ik noem het laissez faire-management, leiders die nooit een knoop doorhakken. Je vindt zulke managers vaak in de non-profitsector. Ze laten alles op z'n beloop en hopen dat de problemen zich vanzelf oplossen.*

Janka Stoker (managing consultant)<sup>3</sup>

Als manager hebt u steeds te maken met enerzijds de belangen van de organisatie, anderzijds die van de medewerkers. En soms botsen die belangen. Iedere leidinggevende beseft dat hij de doelstellingen van de organisatie alleen kan realiseren als er sprake is van een gemeenschappelijke inspanning van alle medewerkers. Als leidinggevende zult u dus vaak het evenwicht moeten zoeken tussen de belangen van zijn mensen en die van de organisatie. Hoe kan hij de juiste balans vinden?

Uw stijl van leidinggeven is van grote invloed op de resultaten, en een belangrijk hulpmiddel bij het vinden van dat evenwicht. We behandelen in dit hoofdstuk drie belangrijke stromingen.

## 1 DE MANAGERIAL GRID

Het eerste principe betreft het verdelen van aandacht over twee belangrijke zaken: enerzijds de productie (taken) en anderzijds de mensen (relaties). Blake en Mouton hebben hiervoor de *Managerial Grid* ontwikkeld, die inzicht geeft in taak- en relatiegericht leiderschap.

De belangrijkste taken van de leidinggevende zijn:

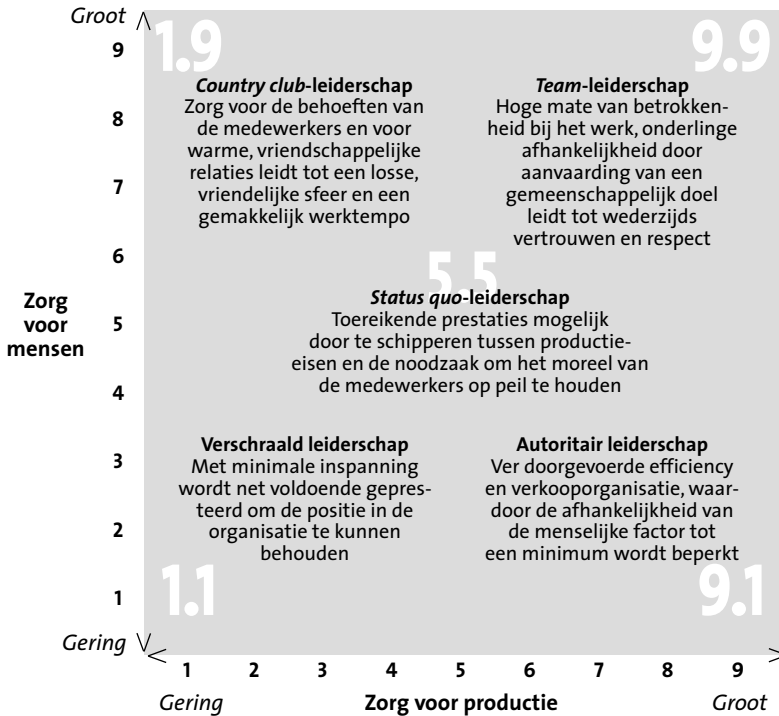
- het vaststellen van doelen
- het organiseren en plannen van activiteiten
- het sturing geven tijdens de uitvoering van die activiteiten
- en het evalueren van dit alles.

Bij al deze stappen moet de leidinggevende steeds afwegen welke belangen op welke manier gediend moeten worden. De doelen zijn leidend, maar kunnen alleen met behulp van medewerkers gerealiseerd worden. Deze twee facetten – taken en mensen – staan centraal in de *Managerial Grid* van Blake en Mouton. Die hebben een

---

<sup>3</sup>) Bron: 'Leidinggeven in Nederland', *Management Team*.

schema ontwikkeld waarin op basis van deze twee dimensies vijf hoofdstijlen van leidinggeven zijn ondergebracht. Door te variëren in aandacht voor mensen (y-as) en taken (x-as) ontstaan verschillende leiderschapsstijlen. In het schema is duidelijk te zien wat de uiterste consequenties van elke stijl zijn.



**Figuur 1. Managerial grid**

Toelichting figuur:

#### 1.1 Verschraald leiderschap

De manager heeft weinig aandacht voor zowel taken als menselijke aspecten, vandaar dat Blake en Mouton deze stijl 'schraal' noemen.

#### 9.1 Autoritair leiderschap

De manager heeft weinig aandacht voor de menselijke aspecten en richt zich vooral op de taken die zijn medewerkers moeten uitvoeren. Deze (taakgerichte) stijl leidt, net als de voorgaande, gemakkelijk tot demotivatie van de medewerkers.