

***Situationeel leiderschap is een voorwaarde voor
verandering en ontwikkeling van de organisatie***



Samenvatting

'*Situationeel leiderschap is een voorwaarde voor verandering en ontwikkeling van de organisatie*', luidt de titel van dit essay. Een titel waarmee de lezer in eerste instantie op het verkeerde been wordt gezet. Deze titel brengt het denken immers naar situationeel leiderschap van Hershey & Blanchard. Lezende in dit essay wordt je echter meer naar de oorspronkelijke letterlijke betekenis van het 'situationele' in de woorden 'situationeel leiderschap' gebracht. Een zoektocht naar het antwoord op de vraag wat het meest passend leiderschap is voor een veranderende en ontwikkelende organisatie.

Trait-theorieën waarin karaktertrekken, kenmerkend voor goed leiderschap worden vastgesteld, blijken uiteindelijk toch niet onderscheidend voor wat betreft het bepalen van de leiderschapsstijl. De behavioristische benadering levert ook al geen leiderschapsstijl met blijvend resultaat op en stemt niet echt af op de persoon van de leider maar op de leiderschapsrol. Deze theorie suggereert dat eenieder zomaar in staat is of moet zijn om andere gedragsrollen in te nemen. Iets wat in de praktijk toch veelal lastig blijkt te zijn.

De contingentiebenadering van Fiedler is niet erg flexibel en aan charismatisch leiderschap kleven soms wat zwarte randjes. Het succes van transformationeel leiderschap is afhankelijk van de volgers.

De ogenschijnlijk ideale zelfsturing tenslotte lijkt niet altijd opgewassen tegen de ingebakken neigingen van mensen in de groep om toch als leider op te staan, dan wel de verantwoordelijkheid te nemen voor de doelstellingen van de organisatie om de zelfsturing ter hand te nemen. Zelfsturing is niet in alle situaties voor iedereen geschikt.

Kets de Vries (De Vries, 2012) schetst een beeld van eigenaardigheden die mensen in hun systeem, de zogenaamde mentale disposities, hebben welke maken of ze geschikt of ongeschikt als leider zijn. Hij geeft ook aan welke volgers geschikt of minder geschikt zijn als volger op basis van hun specifieke mentale disposities. Nog maar te zwijgen over de 'ideale match' van beiden.

Andre de Waal (De Waal, 2012) formuleert vijf effectiviteitscriteria voor effectieve leiders van effectief adaptieve (veranderende) organisaties.

Effectieve leiders:

- *Leggen nadruk op de kwaliteit van het management.*
- *Hebben een open en actiegerichte organisatiecultuur.*
- *Denken op lange termijn.*
- *Verbeteren en vernieuwen voortdurend.*
- *Hebben kwalitatief goede medewerkers.*

Ambitieuze criteria die soms tegengestelde kwaliteiten of gedrag vragen.

Effectief leiderschap is van alle markten thuis en vraagt veel van de individuele leider.

De effectieve leiders moet in staat zijn om te switchen tussen taak- en mensgericht leiderschap. Hij moet als transformationeel leider zijn medewerkers inspireren, dan wel in staat zijn om transactioneel te handelen waar nodig. Behalve het inschatten van de mentale dispositie van zijn medewerkers moet de effectieve leider ook die van zichzelf kennen en afstemmen op de medewerkers. Daarvoor is kunde, zelfinzicht, zelfreflectie en moed nodig. De mate van bemoeienis door leiders is afhankelijk van de mate waarin de groep die aangestuurd wordt, in staat is tot zelfsturing. Ook het kunnen en durven toegeven hieraan en het faciliteren hiervan, vergt omdenken en moed.

Geen absolute antwoorden in dit essay dus op de vraag wat het ideale leiderschap binnen veranderende of ontwikkelende organisaties is. Wel sorteert dit essay voor op een ontwikkeling naar leiderschap in een postmoderne samenleving waarin alle conventies, maakbaarheid en absolute waarheden ter discussie staan. Wellicht een nieuw tijdperk van wijs leiderschap?

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Hoofdstuk 1. Inleiding	4
1.1 KOMPAS! Een aanleiding.....	4
1.2 Als je het oor te luisteren legt.....	5
1.3 De hypothese	5
Hoofdstuk 2. Nader beschouwd	6
2.1 Welk leiderschap heeft een veranderende organisatie nodig?	6
2.2 Effectiviteitscriteria en vijf open deuren.....	6
2.3 Schaaap met de vijf poten?	7
Een rondgang door de literatuur.....	8
Nieuwe en andere leiderschapstheorieën	9
Dienend leiderschap misschien?.....	9
Wordt dit dan het einde van de leider?.....	10
Spagaat van de bemoeienis.....	11
Postmoderne zelfrelativering	12
Hoofdstuk 3 Terugkijkend en concluderend	12
Bibliografie	13

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 KOMPAS! Een aanleiding.

Met de werktitel 'KOMPAS' is DAF ITD Services einde 2013 een veranderingstraject gestart.

DAF ITD Services is onderdeel van DAF, volle dochter van Paccar, een Amerikaanse vrachtwagenproducent. PACCAR Inc. ontwikkelt, produceert en biedt service van kwalitatief hoogwaardige lichte, middelzware en zware trucks onder de merknamen Kenworth, Peterbilt en DAF.

Met haar kernactiviteiten concentreert DAF Trucks N.V. zich op de ontwikkeling, productie, marketing, verkoop en service van middelzware en zware bedrijfswagens.

Het thema gaat over DAF ITD Services, onderdeel van ITD Europe.

DAF ITD Services is onderdeel van ITD Europe. Een DAF ondersteunende business-unit op het gebied van IT-service binnen de Nederlandse en Belgische organisatie van DAF.

DAF ITD Services bestaat uit vier afdelingen:

- 1. Front office/ cliënt operations*
- 2. IT Infrastructure*
- 3. Service management*
- 4. Network & Security*

DAF ITD Services wordt aangestuurd door een directeur en iedere afdeling heeft zijn eigen manager. Samen vormen ze het managementteam van ITD Operations.

(Lokkart, 2014)

Met het 'KOMPAS in de hand' is dit traject gestart als een metaforische reis op weg naar een meer professionele organisatie. Professionaliteit die DAF ITD Services uitlegt door invulling te geven aan de Mission Statements van de organisatie, te weten;

- *het creëren van hoogwaardige teams;*
- *realiseren van creativiteit en innovatie en;*
- *verhogen van de effectiviteit en efficiency van de afdeling.*

Een reis die niet alleen over strak asfalt verloopt. Dit traject ondervindt veel weerstand.

"Moeten we nu alweer een veranderingstraject volgen? Alsof we al niet genoeg te doen hebben."

DAF ITD Services is niet in control. Het is een reactieve cultuur van ad hoc reageren. Voortdurend worden er IT-brandjes geblust. U vraagt, wij draaien zo goed als mogelijk. Medewerkers worden vaak overruled van bovenaf, processen worden genegeerd en escalatiemanagement regeert. Een 'ja-maar cultuur' waarin motivatie soms ver te zoeken is. Ik schrijf bewust 'is' een cultuur, en niet "heeft" een cultuur. Cultuur is immers geen ding of objectiveerbaar project. Volgens postmoderne opvattingen over cultuur gaat juist het om levende, dynamische cultuurnormen en -waarden die voortdurend dynamisch worden geconstrueerd, geconserveerd en achteraf begrepen (McAuley & Johnson, 2007).

Dat er wat moet veranderen is evident. De (interne) klanten klagen immers. Klanten hebben geen duidelijk zicht op welke dienstverlening ze kunnen verwachten.



Er is te weinig integrale kennis van de complexe samenhang van netwerken, beveiliging van het netwerk, hardware en software. Er zijn veel eilandjes bij DAF ITD Services. De medewerkers worden vaak als IT-technuten beschouwd en lijken een andere taal dan de interne klanten te spreken.

De 'klanten' van DAF ITD Services (fabriek en kantoren van de organisatie in Nederland en België) typeren ITD als een bureaucratische ivoren toren. Over het algemeen heerst er een beleving van een zogenaamd negatief ABC (Attitude, Behavior en Culture) binnen de afdeling. Ondanks die beleving is er een sterk oplossingsgerichte (projectmatige) reflex in het aanvlagen van

problemen. De afdeling heeft al verschillende veranderingstrajecten over zich heen gehad en er heerste vooral een 'we gaan het wel zien'-houding.

Het management van DAF ITD Services durft (en durfde) geen beslissingen te nemen. Zij ziet weinig beloningsmogelijkheden voor medewerkers. Ze worden soms gesandwiched (of laat zich sandwichen) door enerzijds de eisen die het bovenkader en de moederorganisatie, DAF is een volle dochter van het Amerikaanse PACCAR, stelt en anderzijds de vragen die uit de medewerkers en klanten (fabriek en kantoren) komen. Belangen en eisen van genoemde stakeholders zijn niet altijd consistent. Een ambitieuze uitdaging om in deze omstandigheden alignment te krijgen met de Mission Statements van de organisatie. Een traject dat zijn geheel eigen eisen stelt aan het management en haar leiderschap, maar ook aan de vermogens en flexibiliteit van de medewerkers.

Aan de hand van de 8 stappen van Kotter (Kotter & Rathgeber, 2009) is de afdeling in het najaar van 2013 vol goede moed gestart met een verandertraject, waarbij schrijver dezes als adviseur betrokken is. Die adviseur kijkt terug op de behaalde resultaten en de effectiviteit van het leiderschap daarin. Benieuwd naar de resultaten van zijn aanpak.

Is het gelukt om de belangrijkste contingentie factoren van het te veranderen 'organisatiesysteem' in de veranderaanpak te betrekken? Maakt de aanpak voldoende gebruik van de situationele mogelijkheden, talenten en kansen? Pakt het leidinggevend kader haar rol adequaat op? Neemt de professional ook een adequate leiderschapsrol op zich? Wat vraagt zo'n traject nu eigenlijk van leiderschap en welke stijl of stijlen horen in deze veranderende omgeving daarbij?

Het is fascinerend om te zien hoe strategy deployment, oftewel het doorvoeren van gedragsverandering ten behoeve van het bereiken van innovatieve en efficiëntie-goals van de organisatie, ieder keer weer op de weerbaarheid van de praktijk stuit.

1.2 Als je het oor te luisteren legt

Zo'n IT-omgeving is natuurlijk ook een vreemde club. Generaliserend gezien zijn IT-er's primair gericht op techniek en informatie. Veel minder op teamwork, innovatie, vernieuwing, efficiency en effectiviteit. Eisen die de Mission Statements (zie paragraaf 1.1) stellen. De klanten en stakeholders zijn daar echter wel op gericht. Willen bij de tijd blijven en op een snelle en juiste wijze geholpen worden zonder technisch 'gedoe'.

De realiteit voor 'in house-IT' is bedreigend. Uiteindelijk zal de DAF ITD Services -organisatie adaptief moeten zijn aan haar omgeving want anders is het enige alternatief 'outsourcing'. Een spookbeeld voor de toekomst. The 'sense of urgency', de eerste stap in het veranderingsproces zoals beschreven door Kotter (Kotter & Rathgeber, 2009), wordt nadrukkelijk gevoeld.

De ITD-ers van Daf hadden in gezamenlijke sessies een duidelijke 'sense of urgency' tussen de oren gekregen. Vooral ontstaan door de klachten van de interne klanten over de performance. Maar ook over de manier waarop er met hen werd omgegaan vanuit de bureaucratische, ivoren toren van ITD. Er werd een leidende coalitie, de klankbordgroep, gesmeed die het traject ging 'trekken'. Mission statements van de organisatie werden onderzocht en in groepsessies werden strategieën en doelen geformuleerd.

1.3 De hypothese

'Situationeel leiderschap is een voorwaarde voor verandering en ontwikkeling van de organisatie'.

Een stelling die zomaar doet vermoeden dat dit essay gaat over de theorieën van Hershey en Blanchard (Hershey & Blanchard, 2014). Theorie waarin aan de hand van de dimensies taakgerichtheid en mensgerichtheid de competentie van de medewerker en de daarbij best passende (ideale) stijl van de leidinggevende wordt vastgesteld. Pas je leiderschapsstijl aan, aan de competentie van de medewerker en gezamenlijke doelen worden bereikt.

Dit essay gaat echter **niet** over situationeel leidinggeven, een concept dat zijn bruikbaarheid in de dagelijkse praktijk desondanks nog steeds bewijst, alhoewel wetenschappelijk niet sterk bewezen is. In dit essay wordt met 'situationeel' de letterlijke betekenis er van bedoeld als een term waarvoor de literatuur nog geen ander woord lijkt te bevatten. Situationeel leiderschap waarbij het niet meer alleen gaat om

aanbevolen leiderschapsstijlen maar ook rekening gehouden wordt met de totale context en al haar omstandigheden. De gehele situationele context dus. Een contingentionele benadering.

We leven in een steeds sneller veranderende omgeving waarin er steeds meer van leiders en leidinggevendens wordt verwacht. In een tijd waarin we steeds vaker te maken hebben met zelfstandig opererende, vaak hoogopgeleide professionals. Een tijd ook waarin normen en waarden veranderen, we met steeds meer uiteenlopende culturen te maken hebben in een samenleving waarin sprake is van bijna vrije migratie van arbeid en kapitaal. Binnen de Europese Unie maar ook binnen de Westerse wereld. Een samenleving waarin we te maken hebben met organisaties die steeds meer projectmatig werken. Er wordt steeds meer verwacht van de individuele medewerker ten aanzien van zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, productiviteit en flexibiliteit. Kortom; Nieuwe tijden?! Hoe stuur je dit aan? Welk leiderschap past hierbij?

Hoofdstuk 2. Nader beschouwd

2.1 Welk leiderschap heeft een veranderende organisatie nodig?

Welk leiderschap voor een veranderende of ontwikkelende organisatie effectief is, is een belangrijke vraag. Het behoeft geen betoog dat hier moeilijk een eenduidig antwoord op gegeven kan worden. Leiderschap is een breed te definiëren begrip. Boonstra (Boonstra J., 2011) maakt onderscheid tussen een vijftal definities die ook min of meer volgordelijk een historische ontwikkeling aangeven.

Klassiek leiderschap

Bij de klassieke definitie van leiderschap draait het om beïnvloeden van anderen. Soms om mensen tegen hun zin of in ieder geval niet uit zichzelf iets te laten doen. Sancties, om het gewenste te behalen, kunnen hier een rol spelen. Macht en leiderschap liggen in deze benadering heel dicht bij elkaar. Macht niet alleen in het mandaat om te mogen straffen of belonen (positionele macht), maar ook de subtielere vormen van macht, gebaseerd op het gebruiken van informatie en expertise. Het sluiten van coalities om iets voor elkaar te krijgen vormt daar ook onderdeel van. Negatief geformuleerd kan het neigen naar 'verdeel en heers'.

Formeel leiderschap

De formele leider is aangesteld en ontleend daar zijn of haar rechten en plichten aan. Deze leider is eindverantwoordelijke voor de formulering en realisatie van de organisatiedoelstellingen. In deze definitie is geen ruimte voor informeel leiderschap. Er ontstaan wel eens tegenstrijdige doelen van leiders en volgers in organisaties waar sprake is van formeel leiderschap. Veel andere auteurs noemen dit 'management', het management van 'dingen', waarbij de mensen niet zelden ook maar even als een stuurbaar 'ding' worden gezien.

Doelgericht leiderschap

De doelgerichte leider richt al zijn inspanningen en activiteiten op het realiseren van gezamenlijke doelen. De relatie van de leider met de medewerkers en de manier waarop de neuzen dezelfde kant op gezet worden door de leider staan in deze definitie centraal. Het formuleren van duidelijke en aansprekende doelen en het motiveren van de volgers vormt hier de leidraad.

Transactioneel leiderschap

In deze 'voor wat hoort wat'- opvatting van leiderschap wordt de relatie voorgezet zolang beide partijen daar voordeel bij hebben. Het gaat om een ruilrelatie tussen leiders en volgers. 'Als jij dit doet, doe ik dat'. Deze ruil kan zowel materieel (loon, bonus) zijn alsook immaterieel in de vorm van gunsten of diensten.

Transformationeel leiderschap

Motivatie is het centrale thema van transformationeel leiderschap. Hoe krijg je de volgers zover dat ze uit zichzelf aan de slag gaan met de uitdagingen waarvoor de organisatie staat. Hier is de leider vaak een facilitator en inspirator, iemand die de voorwaarden creëert waaronder de volgers, individueel en collectief, kunnen excelleren. Het creëren van deze faciliteiten kan zowel materieel (hulpmiddelen) als immaterieel (bijvoorbeeld waardering uitspreken) zijn.

2.2 Effectiviteitscriteria en vijf open deuren

Welke eisen stelt een veranderende of ontwikkelende organisatie aan leiderschap? Daarvoor zullen eerst effectiviteitscriteria geformuleerd moeten worden. Criteria op basis waarvan vastgesteld kan worden of geformuleerde doelen ook bereikt worden. Pas daarna kun je gaan kijken welke leiderschapsstijl daar het beste bij past.

André de Waal (De Waal, 2012) beschrijft in zijn artikel waar 'High Performing Organisations' (HPO's) op moeten focussen om te kunnen blijven bestaan en om veranderingen het hoofd te kunnen bieden. De zogenaamde excellerende organisaties. HPO's omschrijft hij als organisaties welke vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behalen dan soortgelijke organisaties.

De vijf open deuren van HPO's:

1. *Leggen nadruk op de kwaliteit van het management.*
Integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl kenmerken de zogenaamde *high performance individuals* (HPI's). HPI's die zich laten leiden door klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering.
2. *Hebben een open en actiegerichte organisatiecultuur.*
Een HPO streeft naar een continue, 'open dialoog' tussen medewerkers en management.
3. *Denken op lange termijn.*
Winst op korte termijn mag nooit ten koste van continuïteit op lange termijn gaan.
4. *Verbeteren en vernieuwen voortdurend.*
Het hebben van een strategie is niet onderscheidend maar het hiermee zich onderscheiden van anderen wel! Processen worden daar voortdurend aan aangepast.
5. *Hebben kwalitatief goede medewerkers.*
Medewerkers die naast kennis van zaken aangesproken willen worden op hun verantwoordelijkheid en die geïnspireerd willen worden tot het bereiken van resultaat. HPI's die meer uit de organisatie willen halen en uit zichzelf om dat te kunnen bereiken.

Uit een eerste Quickscan en interviews bij DAF kwam naar voren dat de medewerkers zich geleefd voelden door de waan van de dag. Waar het uiteindelijk naar toe moest was niet iedereen even duidelijk. Het management werd niet geafficheerd met sterk leiderschap. Vernieuwingen ontstonden hooguit uit escalerende, oplossingsgerichte acties om klachten uit de wereld te helpen. En of iedereen in deze steeds veeleisender wordende omgeving op den duur mee kan of wil komen?

De Waal is een moderne modernist. Quinn daarentegen een neo modernist. Beide gaan uit van maakbaarheid door rationele keuzes, waarbij een neo modernist variabiliteit door persoonsverschillen onderkent.

Na gedegen onderzoek formuleert Robert Quinn zijn theorie van Competing Values Framework (Quinn, 2005). Daarbij aansluitend benoemt hij een achttal managementrollen, waarover een effectieve manager flexibel zou moeten kunnen beschikken. En daarmee kunnen opereren in uiteenlopende contexten. In de opvatting van Quinn is leidinggeven een onderdeel van management. De acht rollen zijn: Mentor, Stimulator, Controleur, Coördinator, Bestuurder, Producent, Bemiddelaar, Innovator.

Het is niet realistisch dat één persoon alle acht rollen effectief kan uitvoeren. De affiniteit en vaardigheid met een rol wordt in ieder geval beïnvloed door het eigen waardenstelsel, dat over het algemeen voorkeur voor een of meerdere waardenstelsels laat zien. De neo modernistische opvatting dat elke leider rationeel zou kunnen schakelen tussen alle rollen achten postmodernisten niet realistisch. Postmodernisten relativiseren de mogelijkheid van instrumentele maakbaarheid in sterke mate.

2.3 Schaap met de vijf poten?

Als een integer, besluitvaardig, prestatiegericht, effectief, zelfverzekerd, sterk leider moet je één op de lange termijn gerichte koers varen, kwalitatief goede medewerkers aannemen en in open dialoog communiceren. Aanspreken op verantwoordelijkheden is vanzelfsprekend en er is voortdurende focus op verbeteringen en vernieuwingen binnen de organisatie.

Daaraan moet een HPI binnen een HPO dus volgens paragraaf 2.2 voldoen.

Welke HPI's hebben in huis wat volgens André de Waal nodig is om een excellerende organisatie te creëren en te behouden? Het is nogal wat! Is het wel verenigbaar in één persoon?

Een rondgang door de literatuur

Zonder volledig te willen zijn geeft de literatuur inzicht in de soorten/vormen en ontwikkeling van leiderschap.

De eerste systematische poging van onderzoekers om leiderschap te doorgronden, bestond uit het deduceren van persoonlijkheidskenmerken welke iemand wel of geen leider maakte. Een manier van duiden in de psychologie die zich primair richt op het meten van karaktereigenschappen die iemands gedachten, gedrag en emoties bepalen (Kassin, 2003, pp. 81-90). Dit is een populaire, bijna hardnekkige manier van duiden maar niet uitgesproken professioneel. Nog steeds wordt in de volksmond gesuggereerd dat leiderschap aangeboren is. Je hebt het wel of je hebt het niet.

De meeste studies over leiderschap hebben namelijk nauwelijks karaktertrekken aan het licht gebracht die leiders doen onderscheiden van niet-leiders of effectieve leiders van niet-effectieve leiders. Alle karaktertrekken die aan het licht kwamen waren in vergelijkbare mate ook aanwezig bij niet-leiders of niet effectieve leiders.

Toen duidelijk werd dat effectieve leiders zichzelf niet persé onderscheiden met hun persoonlijkheidskenmerken of karaktertrekken, probeerden onderzoekers te bepalen welk gedrag effectieve leiders vertonen. Een behavioristische benadering die bij het bepalen van de meest effectieve leiderschapsstijl uitgaat van het gedrag van de meest effectieve leiders en dit modelleert in competenties en typologieën.

De 'Managerial Grid' van Blake en Mouton (Blake & Mouton, 1964) is daar een voorbeeld van. Een model waarin ideaalstijlen gepresenteerd worden in een tweedimensionaliteit van mensgerichtheid(relatie) en taakgerichtheid(productie).

Echter, behavioristische leiderschapsstijlen leverden nooit de ideale stijl op die blijvend effectief is (Achua & Lussier, 2013, p. 20). Daarbij leverde dit onderzoek een onderzoek naar de leiderschapsfunctie op in plaats van naar de persoon te kijken. Vanuit die manier van kijken wordt een leider effectief als hij zowel taakgericht dan wel sociaal vaardig opereert in een organisatie. Twee rollen die soms tegengesteld zijn en die vaardigheden vragen die niet altijd in één persoon opgeslagen zitten. Dat wil niet zeggen dat het team dat door zo iemand aangestuurd wordt ten dode opgeschreven is. Gedeeld leiderschap (Rees & Segal, 1984) is van alle tijden. Hierbij neemt vaak de formeel leider de taakverantwoordelijkheid en wordt een ander uit de groep de sociale (informele) leider.

Waar tot nog toe gedacht werd dat leiderschap een kwestie van of het één of het ander is. Taakgericht dan wel mensgericht, ontdekten onderzoekers van de Ohio State Universiteit dat de scores die respondenten over de kwaliteit van hun leiders gaven niet zozeer afhankelijk waren van de stijl van de leider maar van de situatie.

Militairen hebben in een gevechtssituatie liever een taakgerichte leider en waarderen dat dan ook meer dan supervisors in een call-centre. Deze hoeven zich niet met het inhoudelijke werk te bemoeien maar worden gewaardeerd om de consideratie waarmee ze hun medewerkers faciliteren om hun werk naar behoren te doen.

Op deze denkrichting aansluitend suggereert de Contingentie-Theorie van Fiedler (Achua & Lussier, 2013, p. 111) dat de effectiviteit van het leiderschap en daarmee de leider afhankelijk is van de mate waarin de stijl van leiderschap past in de context van het werk. Ideaal leiderschap wordt verklaard aan de hand van;

- *de positionele macht van de leider*,
in welke mate kan de leider belonen of straffen, werk toewijzen, aannemen en ontslaan van mensen, promoveren en degraderen van mensen
- *de volgers en de aard van de relatie daarmee*,
hoe beter de relatie hoe meer invloed op de volgers
- *de structuur van de taak*
duidelijke taken die routinematig kunnen worden uitgevoerd, vragen minder van het leiderschap dan gecompliceerde, ambigue taken.

Deze drie factoren bepalen of er een taakgerichte dan wel mensgerichte (op de relatie gerichte) leiderschapsstijl nodig is. De stijl van de leider wordt dus bepaald door de situatie die afhankelijk is van de interactie tussen de hierboven genoemde variabelen welke bepalen of de leider effectief presteert.

Fiedler hanteert de LPC (Least-Preferred Co-worker) score die medewerkers van hun leider krijgen als bepalend. De LPC is de mate waarin een leider zijn minst geprefereerde collega in gunstige(hoge score) of ongunstige(lage score) bewoordingen beschrijft. Als een medewerker hoog scoort vooronderstelt Fiedler dat de leider gericht is op interpersoonlijke betrekkingen en rekening houdt met de gevoelens van de medewerker. Bij een lage score hebben we te maken met een taakgerichte leider. Lage scoorders willen dat het werk gedaan wordt en hoge scoorders geloven dat een goede relatie met de medewerkers bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatie.

Kritiek op Fiedler is dat de theorie inflexibel is. Tests die van leiders werden afgenomen wezen bovendien uit dat de output daaruit niet altijd overeenkwam met het hieruit te verwachten leiderschapsgedrag. Dat impliceert dat gerichtheid op de taak versus gerichtheid op de persoon wél te beïnvloeden is of dat kenmerken van de persoonlijkheid het gedrag niet immer beïnvloeden.

Een ander bekend contingentie-model is het model van Hershey & Blanchard (Hershey & Blanchard, 2014) waar de leiderschapsstijl afgestemd wordt op het ontwikkelings- of competentieniveau van de medewerker(s). Zie ook paragraaf 1.3. Als de leiderschapsstijl aangepast wordt aan de competentie van de medewerker, dan worden doelen bereikt.

Nieuwe en andere leiderschapstheorieën

Transformationeel leiderschap en charismatisch leiderschap staan heden ten dage volop in de belangstelling.

Transformationeel leiderschap is een ambitieuze verwachting ten aanzien van leiderschap om medewerkers tot grote hoogte te brengen door ze te inspireren en hun op zoek te laten gaan naar zelfverwerkelijking. Zowel in het belang van de organisatie als de medewerker zelf.

Transactioneel en transformationeel leiderschap werden in paragraaf 2.1 al aangehaald.

Transactioneel leiderschap is gericht op het verwezenlijken van de doelen van de organisatie en de leider zelf in ruil (transactie) voor erkenning en beloning. Opgemerkt moet worden ten aanzien van transformationeel leiderschap dat dit alleen werkt als de volgers/medewerkers open staan voor samenwerking en dezelfde waarden, normen en principes hanteren. Wanneer dat niet het geval is zou een transactionele vorm van leiderschap weer veel effectiever kunnen zijn. 'Voor wat hoort wat' past heel goed bij het moeten behalen van resultaat op de korte termijn.

Charismatisch leiderschap is één van de vormen van transformationeel leiderschap waarin de figuur van de leider een belangrijke centrale (voorbeeld-) rol speelt. Een rol die met name bepaald wordt door de mate van referentiemacht die een leider bezit.

Robert J. House heeft de eerste opmerkelijke bijdrage aan systematisch onderzoek naar charismatisch leiderschap gedaan (House, 1976, pp. 189-207). Referentiemacht is hierbij de mate waarin iemand zich wenst te identificeren met diegene die de referentiemacht heeft. Een leider heeft referentiemacht als medewerkers/volgers gemotiveerd zijn om hun werkmethoden en gewoonten over te nemen. Het vermogen om anderen te bezielen met grote inzet, opofferingen en energie biedt echter geen garantie dat de visie ook een goede zaak betreft. Transformationele, charismatische leiders mogen organisaties dan misschien nieuw leven en elan inblazen maar deze kunnen zich ook baseren op gevaarlijke doelen en ideologieën die lijnrecht tegenover onze samenleving en haar waarden en normen staan. Denk hierbij maar eens aan Hitler of recenter aan Al Qaida met Bin Laden of ISIS met haar charismatische, jongelingen bekerende, Imams.

Dienend leiderschap misschien?

Servant (dienend) leiderschap is het leiderschap zoals als eerste omschreven werd door Robert K. Greenleaf (Greenleaf, 1970 [Originally published in 1970, by Robert K. Greenleaf.]). Dienend leiderschap is initieel gericht op welzijn en persoonlijke groei van medewerkers/volgers en de organisatie of community waartoe ze behoren.

Een vorm van leiderschap dat veel navolging van kent bij verschillende managementdenkers en schrijvers.

- Ken Blanchard, schrijft in het voorwoord van 'Focus on Leadership: Servant leadership for the 21st Century':

"Servant leadership is about getting people to a higher level by leading people at a higher level."(Spears & Lawrence, 2002).

- Peter Senge gaf in een presentatie over Robert Greenleaf's nalatenschap aan:
"For many years, I simply told people not to waste their time reading all the other managerial leadership books. 'If you are really serious about the deeper territory of true leadership,' I would say, 'read Greenleaf.'"
- In het voorwoord van *'Insights on Leadership'* schrijft Stephen Covey:
"The only way you can do that in a sustained way is through the empowerment of people. And the only way you get empowerment is through high-trust cultures and through the empowerment philosophy that turns bosses into servants and coaches..."

Vinden we hier een oplossing voor onze vraagstuk over leiderschap bij DAF-ITD?
Dienend leiderschap vertonen en het komt goed?

Ook hier weer een donker randje. Toch weer terug naar iets eigens (traits?) van de leider als mens.

'Good managers act like servants to their team but far too many like the power and let it go to their heads.'

Ryan Carson van Treehouse

Veel voorbeelden kennen we al van corrumperende macht. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het debacle Rijkman-Groening van de ABN-AMRO (Smit, 2008) of aan Van der Hoeven van AHOLD (Smit, Het drama Ahold, 2009).

Overpeinzing:

Betekent dit dat je maar moet leren leven met beperkingen van de leiders? Of moet je ze rücksichtslos vervangen door meer passende typen leiders?

Hoe de mens reageert op soortgenoten en vooral welk gedrag wordt vertoond jegens "autoriteiten" is dus al vroeg bepaald. Kets de Vries beantwoordt de vraag niet of er wel 'goede' leiders zijn. Na het lezen van de rij van mentale disposities die hij opsomt, zou daar lichte wanhoop over kunnen ontstaan. De grootste kans op het verkrijgen van leiderschap ligt volgens de Vries immers bij de leider met een narcistische dispositie. Geen al te rooskleurig perspectief.

Bij een controlerende, paranoïde en antisociale mentale dispositie is de kans op het verkrijgen van leiderschap na de narcistische dispositie het grootst.

De volgers (van de leiders) moeten echter ook uit het 'goede hout' gesneden zijn. De theatralen, controlefreaks, paranoïden en de zelfdestructieven zijn, mits de gebruiksaanwijzing goed gehanteerd wordt, nog wel aan te sturen. De narcisten, depressieven, sadisten en antisocialen echter, zijn amper tot volgers te transformeren.

In het artikel 'Psychopaten in pak' (Sprangers, 2005) wordt ook al geen al te optimistisch beeld van leiders (CEO's) geschetst. Hier spreekt Sprangers over een onderzoek onder CEO's waaruit blijkt dat een substantieel percentage aan CEO's volgens de checklist van (pathologische) psychopathie van het Nederlands Instituut voor Psychologie (NIP) hoog blijken te scoren.

Wordt dit dan het einde van de leider?

In de VPRO uitzending 'Tegenlicht, Het einde van de manager' (VPRO, 2015) passeren diverse organisaties de revue.

- Zoals de Nationale Politie die in een enorme ingrijpende reorganisatie verkeert en waar op locatie in Horst geëxperimenteerd wordt met regelarme teams.
- De Belgische Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid in Brussel waar 1100 medewerkers hun werktijden zelf indelen en bepalen hoe en waar ze dit doen.
- Of het bouwbedrijf Kesselaar & Zn. uit Alkmaar, waar medewerkers alles zelf regelen en daardoor, tegen de in de bouwbranche geldende stroom in, meer rendement en minder kosten maken en tijdiger leveren.
- Buurtzorg: (Buurtzorg, 2015) autonome taakgroepen (zelfsturende buurtteams) als basisstructuur van een organisatie met duizenden mensen, slechts gefaciliteerd door een minimale staf op afstand. In de teams werken (wijk)verpleegkundigen samen met wijkziekenverzorgenden, waarbij hun oplossend vermogen en professionaliteit ten volle worden benut. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden. Het buurtzorg-model is populair, wordt in de zorgsector veel opgevolgd en is tegenwoordig zelfs een exportproduct van Nederland. Er worden franchise organisaties opgericht in Japan.

Zelfsturing als uitontwikkeld leiderschapsmodel?

Teneinde ideeën over zelfsturing en effectieve teamvorming tot volle wasdom te laten komen dient er een radicale verandering in leiderschapsopvattingen en gedrag plaats te vinden.

Waar Mathieu Weggeman op de kaft van zijn boek met de titel; 'Leidinggeven aan professionals, niet doen' (Weggeman, 2007) aanheft, nuanceert hij dat overduidelijk in het boek zelf. Het leiderschap binnen organisaties van professionals moet zich vooral kenmerken door;

- het zo veel mogelijk voorkomen van **controleren**;
- er voor te zorgen dat werk (weer) leuk wordt, '**fun**';
- structuur **organisch** tot stand laten komen, de organisatie organiseert zichzelf wel;
- **onderscheid durven maken** in plaats van te nivelleren;
- focus op **kennis en innovatie** aan te moedigen en te faciliteren en;
- vooral een **inspirator** te zijn.

Deels is ook dit een mythe. Zelfsturende teams lijken een bepaald type, bijzonder gemotiveerde medewerker te vereisen. Die zijn bereidwilligheid ten gunste van het collectief beschikbaar wil stellen, gebaseerd op een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De vaak natuurlijke neiging naar het opeisen van leiderschap moet daarbij onderdrukt worden. Bij het trefballen op het schoolplein vroeger stonden de fysiek en/of verbaal sterkste kinderen altijd als eersten op. Zij eisten als vanzelf het leiderschap op bij het samenstellen van de teams en de te volgen tactiek om te winnen. Daarmee werd ook de pikorde van leiders en volgers in de groep meteen duidelijk. Niks zelfsturing!

De praktijk laat bovendien veel zeer goed functionerende teams zien die traditioneel onder stevig, leiderschap aangevoerd worden.

Spagaat van de bemoeienis

Terug naar DAF ITD. Binnen DAF ITD is het niveau van medewerkers nogal wisselend. Het varieert van call center medewerkers en veredelde monteurs, via programmeurs tot relatief autonoom opererende business developers en systeemarchitecten. Geen eenduidige homogene groep en een diverse mate van professionaliteit.

Per medewerker of groep van medewerkers komt een leidinggevende als vanzelf in de spagaat van de bemoeienis (control) terecht.

Sturing voor call center medewerkers ('welke antwoorden moeten we geven?') en monteurs ('welke hardware moet waar geplaatst?') is meer dan wenselijk en vraagt om taakgericht leiderschap. Voor de professionals op een hoger niveau is er vaak sprake van teleurstelling bij inmenging van de leiding.

Zelfstandig opererende professionals zijn gewend om het werk alleen uit te voeren en willen vaak geen pottenkijkers, wat kwaliteit, vernieuwing of verandering in de weg kan staan. Het gevaar van routine ligt dan immers op de loer. Dat staat bijvoorbeeld samenwerken in de weg. De belangen van de professional en de organisatie kunnen dan opeens zomaar niet meer in lijn zijn.

Vaak leidt dit tot verminderde motivatie en inzet. Ze doen hun werk nog wel maar missen inspiratie en passie om het maximale er uit te halen.

De uitdaging voor de leider ligt er hier in de verbinding te leggen tussen de collectieve ambities van de organisaties en de persoonlijke drive en passie van de medewerker. De open dialoog vormt volgens Mathieu Weggeman (Weggeman, 2007) de sleutel hierin. Waarbij niet alleen gekeken wordt naar de drijfveren en motivatie van medewerkers maar waar ook de leider in al zijn kwetsbaarheid zichzelf de maat durft te nemen. De vraag durft te stellen of de waarden, normen en koers van de organisatie wel passen bij die van de leider zelf. Maar dit vervolgens ook in de dialoog deelt met de professionals die hij of zij aanstuurt. Dat vergt moed.

Inmiddels worden op de verschillende afdelingen van DAF-ITD ABC-sessies georganiseerd. ABC van Attitude, Behavior en Culture. Deze sessies werden opgezet als intervisiebijeenkomsten om de medewerkers te leren om problemen uit het werk op tafel te leggen en bespreekbaar te maken. Na een aarzelende start in aparte bijeenkomsten ontstaat links en rechts in de organisatie borging door deze werkvorm te implementeren in regulier werkoverleg. De medewerkers worden hier steeds enthousiaster over.

Postmoderne zelfrelativering

De opkomst van het postmoderne denken heeft er voor gezorgd dat leiderschap steeds meer gericht is op het draaiende houden van de winkel in plaats van het, visiegestuurd, in beweging brengen van medewerkers. Met postmodern denken wordt hier een manier van denken bedoeld waarbij niets specifiek in kaders, modellen en richtlijnen vastligt. In tegenstelling tot het modernisme dat een hoge maat van maakbaarheid en beïnvloedbaarheid suggereert. Volgens Lenette Schuijt (Schuijt, 2009) kun je daar voor Nederland nog een andere culturele eigenaardigheid aan toevoegen. Wij lijken de voorkeur te geven aan functioneel dus onpersoonlijk leiderschap. We keren ons af van charismatische leiders, die we al snel verdacht vinden en willen geen grote verschillen tussen leiders en ondergeschikten.

Hoe dan verder met leiderschap? Lenette Schuijt beschrijft in haar boek 'Ziel en zakelijkheid' (Schuijt, 2009) dat de uitdaging verborgen ligt in het zoeken en vinden van verbinding en verzoening. Verbinding waarin individuele en gezamenlijke zingeving een belangrijke rol spelen. Voortdurend balancerend tussen vijf paradoxen;

'zijn'	versus	'doen',
'individualiteit'	versus	'gemeenschap',
'de weg'	versus	'het doel',
'loslaten'	versus	'verantwoordelijkheid nemen' en
'naar binnen keren'	versus	'naar buiten treden'.

Paradoxen waartussen de verbinding tussen de uitersten gezocht kan/moet worden.

Hoofdstuk 3 Terugkijkend en concluderend

Op de zoektocht naar het bewijs voor de stelling '*Situationeel leiderschap is een voorwaarde voor verandering en ontwikkeling van de organisatie*' passeren diverse invalshoeken de revue.

Moedeloos wordt je er van. Op de zoektocht naar het meest effectieve leiderschap lijkt je steeds als je in de buurt van de 'holy grail' komt op een substantieel bezwaar te stuiten.

Karaktertrekken (trait-theory) waren niet onderscheidend. De behavioristische benadering levert geen leiderschapsstijl met blijvend resultaat op. De contingentiebenadering van Fiedler is niet flexibel. Charismatisch leiderschap kent zijn zwarte randjes en het succes van transformationeel leiderschap is afhankelijk van de volgers.

De ogenschijnlijk ideale zelfsturing tenslotte lijkt niet altijd opgewassen tegen de ingebakken neigingen van mensen in de groep om toch als leider op te staan, dan wel de verantwoordelijkheid te nemen voor de doelstellingen van de organisatie om de zelfsturing ter hand te nemen. Niet iedereen wil of kan dat.

Kets de Vries schetst een aan pathologische afwijkingen grenzend beeld van eigenaardigheden die mensen in hun systeem hebben zitten, die maken dat ze geschikt of ongeschikt als leider zijn. Maar hetzelfde geldt voor de volgers. Nog maar te zwijgen over de 'match' van beiden.

Andre de Waal (De Waal, 2012) formuleert de volgende effectiviteitscriteria (zie paragraaf 2.2) voor effectieve leiders van effectief adaptieve (veranderende) organisaties.

Effectieve leiders:

1. *Leggen nadruk op de kwaliteit van het management.*
2. *Hebben een open en actiegerichte organisatiecultuur.*
3. *Denken op lange termijn.*
4. *Verbeteren en vernieuwen voortdurend.*
5. *Hebben kwalitatief goede medewerkers.*

Als je naar de effectiviteitscriteria van Andre de Waal kijkt en deze afzet tegen de ontwikkeling in leiderschap en de psycho-analyse (De Vries, 2012) van de leider zelf dan kun je alleen maar concluderen dat een goed leider (lees: effectief leider) van alle markten thuis moet zijn en een geschikte mentale dispositie moet hebben.

Is de stelling waarmee dit essay start daarmee bewezen of ontkracht?
Ik ga voor een 'en-en-' benadering!

En;

- Een effectieve leider moet goed kunnen switchen tussen taak- en mensgericht leiderschap. Waar nodig transformationeel in staat zijn om zijn medewerkers te inspireren. Of transactioneel te handelen waar de situatie er om vraagt. De effectieve leider moet een halve psycholoog zijn wat nodig is om zijn medewerkers op mentale disposities in te schatten. Nog los van de moed en wil om de eigen mentale dispositie te onderzoeken en vast te stellen. Met al zijn mogelijkheden en beperkingen en de wetenschap dat bepaalde disposities dit onderzoek wellicht in de weg kunnen staan. Effectieve leiders kunnen de capaciteit en de mate van zelfsturing bij medewerkers vaststellen en faciliteren. Door bemoeienis of juist afstand.

En;

- Er kan sprake zijn van een hoge mate van zelfsturing binnen grenzen van performance. Dit vereist 'discourse' frequent overleg tussen zelfsturende individuen, zelfsturende teams en leiderschapsrollen. De situationele context bepaald hoe vaak en intensief dit overleg dient plaats te vinden om de sturingsvorm te hanteren die alle betrokken stakeholders zinvol vinden. Veel ruimte gevend voor zelfsturing en zo hoge acceptatie van sturing vanuit een hogere leiderschapsrol te realiseren. Tegelijkertijd vereist dit het kunnen omgaan met paradoxen en een hoge mate van wendbaarheid.

Het situationele leiderschap zoals benoemd in de stelling van dit essay en in de toelichting van paragraaf 1.3 is uitgelegd als een vorm van contextuele flexibiliteit, kan hiermee overeind blijven staan.

Iedere situatie, medewerker of groep van medewerkers vraagt zijn eigen specifieke (situationele, contextuele) aanpak teneinde effectief te zijn. Ontkrachting is er aan de andere kant omdat dit antwoord suggereert dat onder specifieke omstandigheden slechts het kiezen van een instrumentele vorm van leiderschap bepalend is. Dat is te eenvoudig.

Eenzijds is het de vraag of de benodigde flexibiliteit van keuzemogelijkheden van leiderschap überhaupt wel opgeslagen kunnen zitten in één persoon. Kets de Vries (De Vries, 2012) is daar kritisch over. Roept dat de mogelijkheid van gedeeld leiderschap op?

Anderzijds is het de vraag hoe leiderschap in een postmoderne wereld zich zal ontwikkelen. Het postmoderne denken heeft een enorme relativering gebracht in het willen en kunnen sturen en vormgeven van organisaties. Waardengestuurd management heeft met het uitblijven van een rechtvaardige wereld tot de teleurstelling geleid van het menselijke onvermogen om dit voor elkaar te krijgen. Waarmee er vooral bij volgers soms argwaan ten aanzien van goede bedoelingen bestaat. Iets wat bijvoorbeeld transformationeel leiderschap behoorlijk in de weg kan staan.

Schrijvend, onderzoekend en denkend over leiderschap valt op dat er een bijna ingebakken neiging bestaat naar het zoeken naar toepasbare, hapklare oplossingen. Op zoek naar antwoord op steeds weer nieuwe omstandigheden waarvoor de in dit essay beschreven theorieën niet of niet afdoende soelaas bieden.

Een (neo-)modernistisch denken dat openheid voor postmodern denken in de weg staat.

Postmodern denken dat relativering en loslaten van conventies en modellen vraagt. Het postmodern denken zelf is feitelijk ook een modernistische wijze van duiding. Alleen al door het in het 'hokje' van het postmodernisme te stoppen. Duiding en kadering die het individu nodig lijkt te hebben. Alleen de mate kan per persoon verschillen. Als postmodernistisch denken een antwoord op nieuw, nog beter op situaties passend, leiderschap is zullen we moeten leren omgaan met de beperkingen van de menselijke mogelijkheid om dat te kunnen.

Dan pas opent zich een perspectief voor een nieuw tijdperk van nieuwe wijsheid en wijs leiderschap.

En DAF ITD?

De wil is er. De kunde ontwikkelt zich. Het bewustzijn is confronterend. Succesjes worden behaald. Het 'eigen ik' zit nog regelmatig in de weg. De angst voor het kwetsbare blijft.

Bibliografie

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective Leadership*. South-Western, Cengage Learning.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boonstra, J. (2011). *Leiderschapsverkenningen. Een safari door de wereld van leiderschap*. Managementboek.
- Buurtzorg. (2015, april 30). *Buurtzorg/organisatie*. Opgehaald van Buurtzorg: <http://www.buurtzorgnederland.com/organisatie/>
- De Vries, M. F. (2012). *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- De Waal, A. (2012, juli 1). *Artikelen*. Opgehaald van Managersonline.nl: <http://www.managersonline.nl/artikel/6120/vijf-open-deuren-naar-een-excellente-organisatie.html>
- Greenleaf, R. K. (1970 [Originally published in 1970, by Robert K. Greenleaf.]). *The Servant as Leader. The Robert K. Greenleaf Center*.
- Hershey, P., & Blanchard, K. (2014). *Situationeel Leidinggeven*. Amsterdam: Busines Contact.
- House, R. J. (1976). Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*, 189-207.
- Kassin, S. (2003). Psychology. Validation of the five-factor model across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81-90.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2009). Our Iceberg is melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. *Academy of Management Perspective*, 101-103.
- Lokkart, L. (2014, februari). Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid en capaciteit van het management van ITD operations in de huidige bedrijfscultuur? Roermond, Limburg, Nederland.
- McAuley, J., & Johnson, P. D. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Quinn, R. E. (2005). *Handboek Managementvaardigheden*. Den Haag: Sdu.
- Rees, R. C., & Segal, M. W. (1984). Role Differentiation in Groups: The Relationship between Instrumental and Expressive Leadership. *Small Group Behavior*, 109-123.
- Schuijt, L. (2009). *Met ziel en zakelijkheid*. Schiedam: Scriptum.
- Smit, J. (2008). *De Prooi; blinde trots breekt ABN-AMRO*. Amsterdam: Prometheus.
- Smit, J. (2009). *Het drama Ahold*. Amsterdam: Balans.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Sprangers, C. (2005). Psychopaten in pak. *Intermediair*, 1-6.
- VPRO. (2015, februari 15). Tegenlicht. *Het einde van de Manager*. VPRO.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.