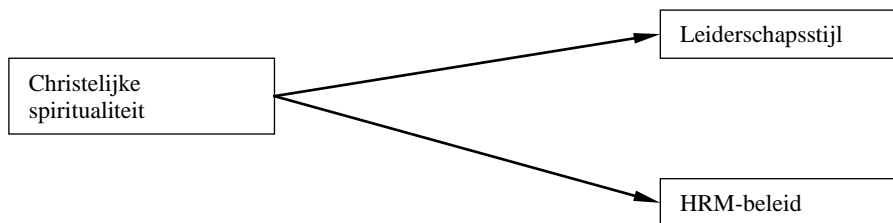


# 1 Leiderschap<sup>1</sup>

## 1.1 Inleiding

In de Introductie is een schets gegeven van de marginale aandacht voor levensbeschouwing in de organisatiekunde en managementwetenschappen. Ook is aangegeven dat de literatuur die een levensbeschouwelijke invulling van leiderschap en management geeft, vrijwel niet gebaseerd is op wetenschappelijke modellen en inzichten. In dit hoofdstuk wordt een wetenschappelijk kader beschreven voor leiderschapsstijl en in hoofdstuk 2 voor HRM-beleid (zie figuur 1.1). In deze beschrijving wordt op verschillende plaatsen reeds een verbinding gelegd met christelijke spiritualiteit. Verderop in dit boek, in hoofdstuk 4, wordt een Bijbelse invulling van deze modellen beschreven. En in hoofdstuk 5 vormen deze modellen de basis voor Benedictijns leiderschap en HRM.



*Figuur 1.1 Conceptueel model voor het invloed van christelijke spiritualiteit op leiderschapsstijl en HRM-beleid*

Het doel van dit hoofdstuk is het schetsen van een theoretisch kader over leiderschapsstijl en de concretisering daarvan zoals we die in de dagelijkse managementpraktijk ervaren.

---

<sup>1</sup> Uit: Management en Levensbeschouwing in Nederland (2010) proefschrift T. van den Belt & J. Moret. Dit hoofdstuk is de theoretische basis voor het model van christelijk leiderschap in: Christelijk management volgens de Regel van Benedictus (2016) dr. Tom van den Belt, [www.beltomadvies.nl](http://www.beltomadvies.nl)

We leiden het gedeelte over leiderschapsstijl in met een overzicht van de theorievorming betreffende leiderschap en leiderschapsstijl in paragraaf 1.2. In paragraaf 1.3 schetsen we twee dimensies van leiderschap, te weten: taakgericht en mensgericht, die ontwikkeld zijn door Blake en Mouton (1964). Vervolgens beschrijven we in paragraaf 1.4 beknopt enkele theorieën over leiderschap, gestructureerd in drie facetten: 1. hiërarchische positionering; 2. aansturing van de medewerkers (op basis van het mensbeeld) en 3. managementrollen. Deze facetten vormen de basis voor het concretiseren van de twee dimensies van leiderschap, zodat deze herkenbaar zijn in de managementpraktijk.

## **1.2 Ontwikkeling van theorieën over leiderschap**

Managers bepalen voor een groot deel het arbeidsklimaat binnen een organisatie en de wijze waarop de werknemers functioneren binnen het arbeidsproces. In de theorievorming over het leidinggeven is aanvankelijk gesteld dat de persoon van de leider bepalend is voor het te behalen resultaat. Later constateerde men dat andere factoren eveneens hierop van invloed kunnen zijn. Deze factoren zijn onder andere de *situatie waarin* leiding wordt gegeven en de *opvattingen van de manager* over: leiderschap en verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als de werknemers en de mate van professionaliteit van de medewerkers. In dit boek wordt met name aandacht geschonken aan de opvattingen van managers en hun management houding (attitude) en we laten de situatietekenen buiten beschouwing. In jarenlange ervaring hebben we gemerkt dat de situatie niet bepalend is voor de visie en houding van managers, maar dat vooral zijn levensbeschouwelijke of spirituele oriëntatie hierbij van belang is. Zowel binnen de profit- als de non-profitsector gaat het er vooral om waardoor een manager ‘bezield’ en ‘geïnspireerd’ wordt, veel meer dan de bijzondere kenmerken van het bedrijf of de organisatie waaraan hij leidinggeeft.

### **Wetenschappelijk onderzoek**

In de Introductie hebben we reeds geschreven dat vanaf ongeveer 1980 steeds meer publicaties over leiderschap zijn verschenen. Den Hartog, Muijen en Koopman spreken in 1997 over ‘nieuw leiderschap’ dat in die periode is ontstaan. De stroom van publicaties is op gang gekomen, doordat in het bedrijfsleven veel meer aandacht werd geschonken aan het geheel van de bedrijfsprestaties: de ‘performance’ van het bedrijf. Deze publicaties kunnen in twee typen onderscheiden worden, namelijk de ‘goeroeachtige’ en de wetenschappelijke publicaties die op onderzoek gebaseerd zijn en gericht op theorievorming. Hogan en Kaiser (2005) spreken in dit verband over het werk van de goeroes – tamelijk prozaïsch – over publicaties van ‘troubadours’. Zij zien leiderschap als één van de belangrijkste onderdelen van de ‘menschwetenschappen’ (human-sciences) en tegelijkertijd, historisch gezien, als één van de meest ondergewaardeerde en minst begrepen onderwerpen. Zij

vinden leiderschap om twee redenen belangrijk. Ten eerste, goede leiders zijn de sleutel tot het succes van de organisatie en maken dat veel mensen gelukkig zijn. Ten tweede – nog belangrijker – slechte leiders zijn een bedreiging voor zowel de organisatie als voor het welzijn van de medewerkers. Zij geven aan dat 65% tot 85% van de werknemers ontevreden zijn met hun (slechte) leidinggevende.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen het leiderschap van de manager en de prestaties van het bedrijf. Goed leiderschap leidt tot een betere bedrijfscultuur, financieel voordeel, betere prestaties en hogere arbeidstevredenheid. Daarbij geldt bovendien dat deze resultaten ook oop langere termijn zichtbaar zijn.

Het is opmerkelijk dat vanaf 2010 de term ‘nieuw leiderschap’ weer vaak wordt gebruikt en gepresenteerd als de beste uitvinding van het jaar. Met dat ‘nieuwe leiderschap’ of ‘leiderschap 2.0’ wordt het management aangeduid dat nodig is voor ‘het nieuwe werken’. Het nieuwe werken is een beweging, of een hype, waarmee een nieuwe manier van het inrichten van het arbeidsproces wordt bedoeld. Het arbeidsproces vindt minder centraal plaats op de kantoren, maar veel meer decentraal via een virtuele kantooromgeving, bijvoorbeeld vanaf de werkplek thuis. Nieuw leiderschap dient gericht te zijn op het mogelijk maken en in stand houden van onder meer goede arbeidsverhoudingen, een optimale teamgeest, en stimulerende prestatiewaardering.

Vaak wordt bij onderzoek betreffende leiderschap gekeken naar verschillende factoren die het leiderschap kunnen beïnvloeden, zoals het geslacht van de manager. Hierbij wordt verondersteld dat vrouwen een andere stijl van leidinggeven vertonen dan mannen. Ook wordt gekeken naar de context waarin de leidinggevende functioneert. Hierbij maakt men onderscheid tussen profit- en non-profit bedrijven of overheidsorganisaties; tussen typisch mannelijke bedrijven (sport, ICT, techniek) en typisch vrouwelijke organisaties (gezondheidszorg, kleding- en cosmeticabedrijven). Over het algemeen blijkt, zoals gezegd, dat dit soort aspecten geen verschil maakt in het leiderschap of de leiderschapsstijl van managers.

In veel onderzoek naar leiderschap wordt gebruik gemaakt van vragenlijsten die de opvattingen van ondergeschikten meten over hun leidinggevend, soms de direct-leidinggevende, soms ook van leidinggevend uit hogere managementlagen.

Het is echter de vraag wat nu precies onderzocht wordt en daarbij, wat precies wordt gemeten. In een uitgebreid literatuuronderzoek met een overzicht van vele leiderschapsonderzoeken vraagt De Vries (2008) zich af ‘Wat meten we precies?’. Hij constateert dat veel onderzoek gericht is op inter-persoonlijke aspecten van het leiderschap (tussen leidinggevende en medewerkers), maar tegelijkertijd is ook veel onderzoek gericht op non-inter-persoonlijke aspecten. Bij de laatste aspecten verwijst hij naar contextuele invloeden, maar ook naar

invloeden van onderdelen van de persoonlijkheid van de manager. Hij pleit voor een veel duidelijker onderscheid in het definiëren van wat wordt onderzocht. In dit verband wordt soms het verschil aangeduid door de woorden ‘management’ en ‘leiderschap’. Met management wordt verwezen naar de inter-persoonlijke activiteiten van de manager, de leiderschapsstijl, en met leiderschap wordt verwezen naar de persoonlijkheid (en visie) van de manager. In dit boek richten we ons op de managementopvattingen van de managers en daarmee op hun leiderschapsstijl, dus op de inter-persoonlijke aspecten van het leidinggeven. We zien dat veel publicaties, boeken en magazines, die spiritualiteit verbinden met leiderschap, spreken over de persoonlijkheid en persoonlijke kenmerken van (visionaire) leiders. Dat laten we in dit boek geheel buiten beschouwing.

### **Leiderschap en leiderschapsstijl**

Leiderschap wordt, zoals gezegd, vaak gebruikt om aan te geven welk type persoon iemand is of welke persoonlijkheid iemand heeft. Dit vinden we terug in het politieke, kerkelijke en maatschappelijke leven. Men spreekt vaak over voorbeelden van ‘groot leiderschap’ van mensen die vele aanhangers weten te inspireren, zoals Gandhi, Mandela, Che Guevara, Kennedy en Martin Luther King. Voor veel managementgoeroes zijn dit type leiders voorbeelden waarop zij hun publicaties en leiderschapsprogramma’s baseren. In het wetenschappelijk onderzoek wordt eveneens veel gebruik gemaakt van aanduidingen van leiderschap door typering te geven, zoals charismatisch leiderschap, visionair leiderschap, inspirerend leiderschap, authentiek leiderschap, servant leadership (=dienend leiderschap). Een bijzondere vorm van leiderschap wordt door Colling (2001) aangeduid met ‘Level 5’ leiderschap. Dit type leiderschap is gebaseerd op een zeer omvangrijk empirisch onderzoek naar topmanagers die hun bedrijf ‘van goed naar groot’ hebben gebracht, waardoor het bedrijf op zijn gebied wereldmarktleider is geworden. Een ‘Level 5-manager’ wordt, opmerkelijk genoeg, gekenmerkt door een nederige, bescheiden, voorzichtige, op de medewerkers gerichte persoonlijkheid. Slechts 11 managers konden deze kwalificatie krijgen. Deze ‘Level 5’-typering wordt door wetenschappers nadrukkelijk onder het wetenschappelijke leiderschapsonderzoek geplaatst en niet bij de publicaties van de ‘troubadours’.

De ‘ideaaltypische’ aanduidingen van leiderschapsgedrag in termen van typen leiderschap, waarvan hiervoor enkele voorbeelden zijn gegeven, kunnen leiden tot verwarring bij de ‘lezers’. Het is vaak niet geheel duidelijk wat onder het betreffende leiderschapstype moet worden verstaan. Een eenvoudiger wijze van omschrijving van het leiderschap van een manager is mogelijk door gebruik te maken van het beschrijven van de stijl van leidinggeven, de leiderschapsstijl. Eén van de meest duidelijke, maar ook eenvoudig herkenbare, schaal van leiderschap is de tweedimensionale schaal, met de dimensies taakgericht en mensgericht, gebaseerd op het leiderschapsdiagram van Blake en Mouton (1964) zie figuur 1.1.

## **Leiderschapsonderzoek**

In de laatste decennia is veel onderzoek verricht naar leiderschap binnen organisaties. Een kenmerkend onderdeel van het onderzoek naar leiderschap is het ontwikkelen van 'leiderschapsschalen'. Dit is een instrument, een 'vragenlijst' waarmee het leiderschap of de leiderschapsstijl van een manager in kaart kan worden gebracht.

In het onderzoek naar leiderschap zien we twee richtingen ontstaan, namelijk een richting die de leiderschapsschalen vormgeeft met 'typen leiderschap' en een richting die het leiderschap beschrijft met behulp van 'stijlen van leiderschap'. De benadering van typen van leiderschap is veelal gebaseerd op een leiderschapsschaal die in 1985 ontwikkeld is door Bass en Avolio. Zij hebben een schaal ontwikkeld met twee typen leiderschap, te weten: transactioneel en transformationeel leiderschap, de zogenaamde MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Er zijn diverse varianten ontwikkeld op de MLQ en in vele varianten wordt deze schaal toegepast.

Transactioneel leiderschap heeft betrekking op de transactie die plaats vindt tussen de manager en de ondergeschikte, namelijk betreffende het werk dat gedaan wordt met als tegenprestatie de beloning, dan wel het salaris.

Transformationeel leiderschap is gericht op de onderlinge verhoudingen en wederzijds vertrouwen, inspiratie door de manager, stimulering van medewerkers en binding van medewerkers aan de organisatie. Transactioneel leiderschap wordt wel aangeduid met 'extern-georiënteerd' en transformationeel leiderschap met 'intern-georiënteerd'. Later is er nog een derde leiderschapstype toegevoegd, namelijk 'laissez-faire' leiderschap. Dit laatste type heeft in de onderzoeksliteratuur geen belangrijke plaats gekregen.

Later is er een nieuwe onderzoeksschaal voor leiderschap ontwikkeld, de Empowering Leadership Questionnaire (ELQ). Deze nieuwe leiderschapsschaal is ontwikkeld omdat er, aldus de auteurs, volgens nieuwe concepten gewerkt wordt. In tegenstelling tot voorheen in de traditionele organisatiestructuur worden zoveel mogelijk managementlagen verwijderd en krijgen teams veel eigen verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk. Men spreekt van zelfsturende, semi-autonome of 'empowered' teams. Dit vraagt een geheel ander leiderschap en dus ook een ander wetenschappelijk onderzoeksinstrument.

De tweede benadering van leiderschap betreft zoals gezegd het onderscheid in 'stijlen' van leiderschap. In de literatuur worden steeds twee dimensies aangegeven: taakgericht (task-oriented) en mensgericht (relation/people-oriented). Deze twee leiderschapdimensies worden steeds als twee onafhankelijke dimensies gezien in een tweedimensionaal model. Met enige 'vrijmoedigheid' kan men de twee leiderschapstypen van Bass en Avolio vergelijken met de twee genoemde leiderschapdimensies: transactioneel

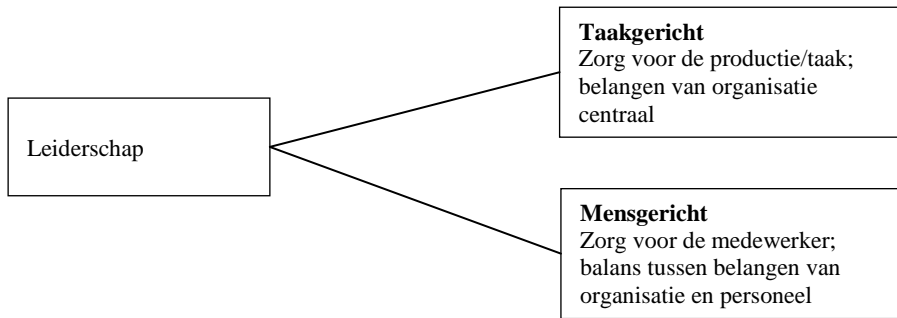
leiderschap past bij de taakgerichte dimensie en transformationeel leiderschap is herkenbaar in de mensgerichte dimensie.

De benadering waarin wordt uitgegaan van de twee onafhankelijke leiderschapsdimensies, is voornamelijk gebaseerd op de Supervisor Behaviour Description Questionnaire (SBDQ), welke in 1979 door Syroit in het Nederlands is vertaald. In deze leiderschapsschaal zijn de twee dimensies herkenbaar van het managementdiagram van Blake en Mouton (1964), zie figuur 1.2. Deze benadering past bij uitstek bij het doel van dit boek. We krijgen daardoor een model met een duidelijk herkenbare en voor veel mensen interpreteerbare typering van de leiderschapsstijl. Vanwege het doel om het model van leiderschapsstijl met Bijbelse begrippen te beschrijven, heeft een zo eenvoudig mogelijke leiderschapsmodel onze voorkeur. Dit is voor ons aanleiding om in dit boek vooral te spreken over leiderschapsstijl, ook al zou theoretisch gezien soms de term leiderschap van toepassing zijn.

### **1.3 Twee dimensies van leiderschap**

Blake en Mouton hebben een tweedimensionale model van leiderschap ontwikkeld in het zogenaamde Leiderschapsdiagram ('managerial grid'). Dit diagram is gebaseerd op wat zij aanduiden als *de meest universele kenmerken* van elke organisatie. Deze kenmerken zijn: 1. doelen (van de organisatie), 2. mensen (die de doelen realiseren) en 3. hiërarchie (om de mensen aan te sturen tot het bereiken van de doelen). Deze drie universele organisatiekenmerken worden verderop in deze paragraaf uitgewerkt in facetten.

Er zijn veel theorieën over de wijze waarop leiding moet worden gegeven. Al deze theorieën zijn gebaseerd op de wijze waarop de hiervoor genoemde drie universele organisatiekenmerken aan elkaar zijn gerelateerd. Blake en Mouton hebben in hun diagram van leiderschap deze drie kenmerken met elkaar in samenhang gebracht in de vorm van twee dimensies (zie figuur 1.1), die samen een leiderschapsstijl opleveren. Eén van de drie kenmerken is vervat in de dimensie 'zorg voor de productie', waarbij de leidinggevende het accent op het bereiken van de productie en de uitvoering van de taak legt. Een tweede dimensie is de 'zorg voor de mensen', degenen binnen de organisatie die de productie uitvoeren. Het derde kenmerk, de hiërarchie, wordt uitgedrukt in de wijze (stijl) waarop de twee dimensies met elkaar worden verbonden, namelijk in de *leiderschapsstijl*, waarbij het begrip meerde-re/ondergeschikte van belang is.



Figuur 1.1 Twee dimensies van leiderschap

Het handelen van een manager laat zich leiden door bepaalde opvattingen, of vooronderstellingen over de wijze waarop de organisatiedoelen kunnen worden bereikt met behulp van de medewerkers. Het diagram geeft inzicht in de meest kenmerkende (dominante) manier van denken van de leidinggevende: zijn leiderschapsstijl en heeft geen betrekking op de productieresultaten. Het gaat hierbij om *de mate waarin* een bepaalde ‘zorg voor...’ in de leidinggevende aanwezig is, aldus Blake en Mouton. Zij zeggen dat de handelingen van de manager gebaseerd zijn op diens fundamentele opvattingen van hem. Wij delen deze opvatting van Blake en Mouton, waarbij wij ervan uitgaan dat met de fundamentele opvattingen van een manager onder meer verwezen kan worden naar zijn levensbeschouwing en spiritualiteit. Het gaat erom op welke wijze een manager zijn zorg voor de productie vorm en inhoud geeft en hoe hij zijn zorg voor de medewerker tot uiting laat komen en hoe deze twee zich met elkaar verhouden. Kaptein (2002) beschrijft een *integere manager* door de leiderschapsstijl te typeren met drie karakteristieke beelden van een hand: een harde, een beschermende en een zachte hand. Deze ‘drie handen’ dienen met elkaar in balans te zijn, elk dient evenveel nadruk te krijgen in de leiderschapsstijl. De harde hand kent drie elementen: opvangen (signaleren, horen en zien), opbrengen (bespreken en aanspreken) en optreden (sanctioneren en leren). De zachte hand heeft drie kenmerken: toevertrouwen (vertrouwen schenken aan de medewerker), toewijden (de organisatie missie vertalen naar de persoonlijke missie van de medewerker, samenbinden) en toerusten (coachen en ondersteunen van medewerkers bij de uitvoering en het leer- en ontwikkelingsproces). De beschermende hand kent eveneens drie kenmerken: reële eisen stellen (gericht zijn op het maken van een balans tussen de eis van de organisatie en de mogelijkheden van de medewerker), regels stellen (regulerend optreden, realistische grenzen stellen aan vraag van organisatie en inzet van medewerkers), veilig stellen (medewerkers niet aan (te) grote verleidingen bloot stellen). Kaptein gebruikt de term ‘sterke hand, maar wij achten de term ‘harde hand’ meer passend bij de inhoud.

Volgens de Regel van Benedictus dient de leidinggevende altijd barmhartigheid belangrijker te vinden dan rechtvaardigheid. Hierdoor worden de ‘zwakkeren’ in de organisatie beschermd, in weerwil van ‘de regels en afspraken’, die voor sommige medewerkers onrechtvaardig kunnen uitwerken. Hij dient, aldus de Regel: ‘..alles met zoveel maatgevoel te regelen, dat er voor de ‘sterken’ voldoende uitdaging blijft en dat de ‘zwakkeren’ niet worden afgeschrikt’. Kaptein’s beelden van de drie handen zijn herkenbaar in de drie hiervoor genoemde universele kenmerken van de organisatie die door Blake en Mouten zijn genoemd: de harde hand past bij de ‘productie’, de zachte hand past bij ‘mensen’ en de beschermende hand past bij ‘hiërarchie’. Kaptein verbindt aan elk van deze karakteristieken een persoonlijke eigenschap, die – net als de karakteristieken – bij een integere manager met elkaar in balans zijn. De ‘harde hand’ heeft als persoonseigenschap: constructief; bij de ‘beschermende hand’ hoort de eigenschap ‘betrouwbaar’ en de ‘zachte hand’ heeft als kenmerkende persoonseigenschap ‘authenticiteit’.

De twee dimensies van leidinggeven zijn:

1. Focus op ‘zorg voor de productie’: *taakgericht*. De dimensie waarbij de aandacht is gericht op de productie, efficiency en taakuitvoering. Bij de zorg voor de productie gaat het ondermeer om een adequaat productieproces, de kwaliteit van de producten, de aard en de inhoud van datgene wat geproduceerd wordt. Aandacht voor groei en ontwikkeling van de organisatie zijn belangrijke aandachtsgebieden. De zorg voor het product kent op verschillende niveaus binnen de organisatie andere uitingsvormen: op het laagste niveau wordt meer gekeken naar het meest concrete aantal van de productie, of de tijd die nodig is om een bepaald productieschema te halen. Terwijl op het hoogste niveau in de organisatie veel meer aandacht wordt geschonken aan de aard van het bedrijfsbeleid met betrekking tot inkoop en verkoop en de richting waarin de centrale programma’s van de organisatie worden gestuurd;
2. Focus op ‘zorg voor de mens’: *mensgericht*. De dimensie waarbij de aandacht is gericht op de belangen, invloed en participatie van de medewerkers en de onderlinge arbeidsverhoudingen. Deze dimensie kan resulteren in een verhouding waarbij het verantwoordelijkheid verschuldigd zijn van een ondergeschikte aan een leidinggevende meer steunt op zijn vertrouwen in die meerdere dan op gehoorzaamheid. ‘Zorg voor de mensen’ kan zich uiten in vriendschappelijke en collegiale verhoudingen tussen manager en medewerkers. De manager toont veel aandacht voor een goed arbeidsvoorwaardenbeleid, waarbij de belangen van medewerkers gediend worden. Mensgerichtheid van een manager kan leiden tot een hoge mate van toewijding van de medewerker aan de organisatie waarmee hij zijn taak uitvoert.



De leiderschapsstijl van een manager wordt *tezamen* bepaald door de dimensies 'taakgericht' én 'mensgericht', of zoals hiervoor is geschreven, door de combinatie van zijn score op elk van de twee dimensies.

De combinatie van de mate waarin de manager 'zorg voor het product' heeft én de 'zorg voor de mens' tot uitdrukking brengt, leidt tot een groot aantal van elkaar verschillende leiderschapsstijlen.

Focus op medewerker: <i>zachte hand</i>	VEEL	9	STIJL 1,9 <b>TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP</b>  Zorgzame aandacht voor behoefte van de mensen aan vriendschappelijke verhoudingen met anderen leidt tot gezellige, collegiale sfeer en comfortabel werktempo.						STIJL 9,9 <b>INTEGER LEIDERSCHAP</b>  Hoge mate van 'betrokkenheid' met het werk bij de mensen die het uitvoeren; onderlinge afhankelijkheid via gezamenlijke inzet voor het bedrijfsdoel leidt tot verhoudingen op basis van vertrouwen en respect en leidt tot maximaal productieresultaat.	
		8								
	7									
	6				STIJL 5,5 <b>TWIJFELEND LEIDERSCHAP</b>  Toereikende prestatie is mogelijk door de noodzaak om het werk gedaan te krijgen af te wegen tegen de eis tot handhaving van een goed moreel.					
	5									
	4									
	3									
	GERING	2	STIJL 1,1 <b>LAISSZ-FAIRE LEIDERSCHAP</b>  Er wordt niet meer gepresteerd dan minimaal noodzakelijk is om in dienst van het bedrijf te blijven.						STIJL 9,1 <b>TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP</b>  Grote productie-efficiency resulteert uit zodanige werkomstandigheden dat menselijke elementen zich slechts in minimale mate kunnen doen gelden.	
		1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		GERING			Focus op prestatie: taakgericht <i>Harde hand</i>			VEEL		

Figuur 1.2 Twee dimensies van leiderschap

Beide dimensies zijn variabelen met de polariteiten 'gering' en 'veel'. Deze twee dimensies samen vertonen in een diagram met vijf leiderschapsstijlen:

1. Een stijl (1,1) die wordt gekenmerkt door een zeer geringe aandacht voor zowel de groepstaak als de menselijke aspecten van het werk: Laissez faire leiderschapsstijl;
2. Een stijl (9,1) die sterk productie/taakgericht is en waarbij nauwelijks sprake is van aandacht voor de werknemers: Transactioneel leiderschapsstijl;

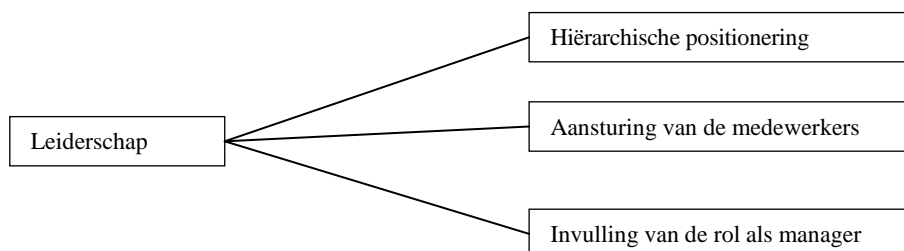
3. Een stijl (1,9) van ‘de gezelligheidsvereniging’ met veel aandacht voor de medewerkers en nauwelijks aandacht voor de productie/taak: Transformationeel leiderschapsstijl;
4. Een stijl van (5,5) ‘de gulden middenweg’ (maar niet echt kiezen), er is sprake van een evenwichtig verdeelde, maar matige aandacht zowel voor de productie als voor de medewerkers: Twijfelend leiderschapsstijl;
5. Een stijl (9,9) waarbij door middel van de goede sfeer, onderlinge betrokkenheid en samenwerking binnen de groep een hoge efficiency wordt nagestreefd door gezamenlijke inzet voor het realiseren van de doelen van de organisatie: Integer leiderschapsstijl.

Voor de herkenbaarheid van de leiderschapsstijl in de praktijk dienen deze twee dimensies vertaald te worden, geoperationaliseerd, naar concreet gedrag van de manager. Voor deze operationalisering van de dimensies baseren we ons op de hiervoor genoemde drie universele organisatiekenmerken: doelen, mensen en hiërarchie. De leiderschapsstijl van een manager blijkt uit de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de drie hierna beschreven facetten van leiderschap, die elk een uitwerking zijn van één van de drie universele organisatiekenmerken (die tussen haakjes achter deze facetten worden genoemd).

#### **1.4 Facetten van leiderschap**

In de loop van de geschiedenis zijn verschillende theorieën over leiderschap ontwikkeld die steeds een andere invalshoek hebben of op een ander aspect van de leiderschapsstijl het accent leggen. Het accent kan bijvoorbeeld gelegd worden op kenmerken van de leider, op de context waarin leiding wordt gegeven of op de wijze waarop de manager zijn rol invult. Wij zien in de verschillende theorieën steeds drie facetten van leiderschap beschreven, al dan niet in de onderstaande bewoordingen (zie figuur 1.3), te weten:

1. De opvatting van de manager over de hiërarchische positionering ten opzichte van ondergeschikten (*hiërarchie*);
2. De aansturing van de medewerkers (mensbeeld) (*mensen*);
3. De opvatting van de manager over de wijze waarop hij zijn rol invult of inhoud dient te geven om de organisatie- en productiedoelen te bereiken (*doelen*).



*Figuur 1.3 Leiderschap onderverdeeld in drie facetten*

De volgende beschrijving van leiderschapstheorieën in drie facetten is een stap in de operationalisering daarvan ten behoeve van de Bijbelse invulling in deel 3. Nogmaals gezegd: elk facet bevat aspecten die of taakgericht zijn of mensgericht zijn. Door de keuze van een twee dimensionaal model dat gericht is op al deze aspecten, kan worden bepaald in welke mate een manager taakgericht is én in welke mate hij mensgericht is. Dit tezamen bepaalt de leiderschapsstijl van de manager, zoals reeds blijkt uit het leiderschapsdiagram, figuur 1.2. Voor de duidelijkheid geven we hieronder in tabel 1.2 de zojuist beschreven samenhang van de twee dimensies met de drie facetten van leiderschap. De facetten worden vervolgens kort beschreven.

*Tabel 1.2 Samenhang van dimensies en facetten van leiderschap*

Facetten	Dimensies	
	Taakgericht	Mensgericht
Hiërarchische positionering	Mate waarin gebruik gemaakt wordt van bevelsbevoegdheid.	Mate waarin aan medewerkers beslissingsbevoegdheid wordt gegeven.
Aansturing van medewerker / mensbeeld	Mate waarin concreet en directe aansturing en controle nodig wordt geacht.	Mate waarin aan medewerkers verantwoordelijkheid en vertrouwen wordt gegeven.
Invulling van rol als manager	Mate waarin de manager een directieve en beheersende rol vervult.	Mate waarin de manager een coachende en motiverende rol vervult.

*Beide dimensies dienen gezien te worden, zoals blijkt uit figuur 1.2, als een continuüm met als uiterste waarden zeer gering en zeer veel*

### **1. Hiërarchische positionering**

Het facet ‘hiërarchische positionering’ handelt over de opvatting van de manager over zijn eigen positie ten opzichte van zijn ondergeschikten. Dit gaat voornamelijk over de machtsverhouding tussen de manager en de

werknemers. De verschillen in de machtsverhoudingen kunnen variëren van klein tot groot.

Bij de aansturing van het personeel hoort controle. Controle en hiërarchie lijken equivalent te zijn. Hiërarchie gaat vooraf aan interactie tussen leidinggevende en medewerker, zonder zeggenschap kan niet aangestuurd en gecontroleerd worden.

Hieronder wordt de hiërarchische positionering in de verschillende leiderschapstypen uitgewerkt.

### ***Hiërarchische positionering in verschillende leiderschapstypen***

Bij de klassieke benadering van leiderschap spreekt men over de indeling in de volgende typen: autoritair leiderschap, democratisch leiderschap en laissez-faire leiderschap. Het laatste type wordt soms genoemd, maar komt in de praktijk vrijwel niet voor. Bij deze typologie wordt uitgegaan van een ééndimensionaal model. Een hoge score op de dimensie dat bij het betreffende leiderschapstype behoort, bepaalt of de leiderschapsstijl van de manager wordt aangeduid volgens de betreffende typering.

Bij het autoritaire leiderschapstype is sprake van een directe, veelvuldige controle door de leidinggevende over zijn medewerkers. Er wordt niet of weinig rekening gehouden met hun persoonlijke belangen en opvattingen. De gezagsverhouding tussen de leiding en de werknemers is sterk hiërarchisch. Beslissingen worden boven in de organisatie genomen en als dictaat naar onderen doorgegeven (top-down). De zelfwerkzaamheid van de medewerkers wordt niet bevorderd. Een afhankelijkheid van bevelen en aanwijzingen van bovenaf wordt in de hand gewerkt. De medewerkers tonen als gevolg relatief weinig initiatief. De manager van het type autoritair leiderschap is gericht op de uitvoering van de taken door de werknemers en op de producten van hun inspanningen. Een manager kan leiding geven op basis van een groot machtsverschil tussen hem en de ondergeschikten. We spreken dan over verticale, hiërarchische verhoudingen.

Bij het democratische leiderschapstype is sprake van een gerichtheid van de manager op de participatie van de medewerker in en diens invloed op de besluitvorming. De medewerker draagt medeverantwoordelijkheid bij het bereiken van de doelstellingen. Er gaat een stimulerende en motiverende invloed uit van de manager op zijn medewerkers. De leidinggevende staat niet boven zijn medewerkers, maar naast hen. De ideeën, belangen en mogelijkheden van de medewerkers worden serieus genomen en optimaal benut (= bottom-up). Deze vorm van leiderschap is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen en op een wederzijdse waardering van de leidinggevende en de werknemers. Een manager die op basis van een klein machtsverschil leiding geeft, vindt het niet zo belangrijk om veel macht uit te oefenen over zijn werknemers. Hier is sprake van horizontale verhoudingen.

De leiderschapstypen onderscheiden zich door verschillen in opvatting over machtsverhoudingen. De dimensies van leiderschap van Blake en Mouton (zie figuur 1.2) zijn herkenbaar in de hiervoor genoemde leiderschapstypen:

- Autoritair leiderschap is zoals gezegd gefocust op de positie van de leidinggevende en de aansturing van het arbeidsproces en past bij de dimensie taakgericht;
- Democratisch leiderschap is gefocust op de belangen van medewerkers en diens betrokkenheid bij de organisatie en past bij de dimensie mensgericht.

Ten behoeve van de operationalisering wordt het facet 'hiërarchische positionering' uitgewerkt in de volgende aspecten:

- *Opvatting over machtsverhoudingen*  
De stijl van leidinggeven van de manager wordt voor een groot deel bepaald door zijn opvattingen over de machtsverhouding tussen hem en zijn ondergeschikten;
- *Opvatting over het delegeren*  
Delegeren is een proces waarin opdrachten worden gegeven aan ondergeschikten. De manager kan verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden aan de ondergeschikten overdragen.

## **2. Aansturing van de medewerkers (mensbeeld)**

De opvatting die de manager heeft over de wijze waarop hij de medewerkers aanzet tot het werk en omgaat met het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid vatten we samen in het woord 'aansturing'. Hierbij passen concrete opvattingen over autonomie, controle, directe supervisie en het handhaven van regels en voorschriften. Aan het eind van de vorige eeuw is er steeds meer aandacht aan ethische en morele vraagstukken van het management geschonken. De persoonlijke opvattingen van managers dienen niet langer buiten beschouwing te worden gelaten. De visie op de essentiële kenmerken van het mens-zijn is een belangrijk aspect van het ethisch referentiekader van de manager.

Veel beslissingen van de manager berusten volgens McGregor (1960) en vele wetenschappers na hem, op een opvatting over de mens in het algemeen, ook als hij deze opvatting niet uitspreekt en zelfs als hij er zich niet van bewust is. Het handelen van de manager, dus ook zijn stijl van leidinggeven, berust op een min of meer bewuste visie op de mens en de samenleving van mensen, waaronder ook de organisatie. Het mensbeeld van de manager – dat onlosmakelijk verbonden is met zijn levensbeschouwing – is derhalve van grote invloed op zijn leiderschapsstijl. Dit mensbeeld kan variëren van 'de geïsoleerde, onmondige mens', zoals in de bedrijfskunde van Taylor tot 'de zelfbewuste, zelfontplooiende mens' volgens de opvatting van de bekende Duitse filosoof Habermas. In de literatuur van de godsdienstso-

ciologie speelt het mensbeeld als onderdeel van de levensbeschouwing een belangrijke rol. We verwijzen hierbij naar zowel het positieve als het negatieve, pessimistische mensbeeld zoals dat binnen het protestantisme en katholicisme herkenbaar is.

McGregor heeft laten zien dat het niet nodig is positie te kiezen in de discussie over de goedheid of slechtheid van de mensen. Hij is van mening dat ‘goed of slecht’ gedrag van mensen wordt bepaald door de wijze waarop zij worden bejegend. Deze opvatting impliceert dat het gedrag van de manager, gebaseerd op zijn mensbeeld, het gedrag van de medewerker beïnvloedt.

Dit mensbeeld wordt bij uitstek verwoord in de ‘beroemde’ theorie X en theorie Y van McGregor. Hij zegt dat het mensbeeld van de manager – en diens daarop gebaseerde wijze van aansturing van de medewerkers – van grote invloed is op het gedrag van de medewerkers. Vanwege de gezaghebbendheid van McGregor achten we een korte beschrijving van zijn theorie gerechtvaardigd.

### *Theorie X en Theorie Y*

In zijn standaardboek *The Human Side of Enterprise* legt McGregor een verband tussen de stijl van leidinggeven en de opvatting van de leider over de motivatie van zijn personeel. Hij maakt hierbij onderscheid tussen twee tegengestelde werkopvattingen die hij Theorie X en Theorie Y noemt. Sommige wetenschappers beweren dat de theorie van McGregor nog nooit zo actueel is geweest als tegenwoordig in de turbulente economische dynamiek van het bedrijfsleven. De beide theorieën berusten op de volgende vooronderstellingen:

#### *Theorie X*

De leiderschapsstijl gebaseerd op Theorie X gaat uit van een negatief mensbeeld: de mens is lui, heeft een afkeer van werken en moet derhalve bij voortdurend aangespoord en gecontroleerd worden. Mensen worden met straf bedreigd als zij niet doen wat van hen wordt verlangd. De mens is binnen deze theorie niet in staat tot het dragen van veel verantwoordelijkheid, is weinig creatief in zijn denken en in het zoeken naar oplossingen. De mens moet door de leidinggevende aangestuurd worden, bijvoorbeeld door (geprogrammeerde) instructie. Mensen hebben weinig ambitie en zijn vooral gericht op veiligheid.

#### *Theorie Y*

De Theorie Y gaat uit van een positief mensbeeld: de mens is een creatief handelend wezen, dat mogelijkheden en kwaliteiten heeft om naar eigen bevinden te handelen in de richting van de gestelde doelen: de leidinggevende ziet de medewerker als handelingsbekwaam. De mens is vindingrijk en heeft verbeeldingskracht. Hij is in staat en heeft de wil om vanuit eigen verantwoordelijkheid te handelen en zichzelf te controleren. De mens presteert

als hij zichzelf kan ontwikkelen, uitgedaagd wordt tot eigen initiatief en beloond wordt in immateriële waarden. Geld is niet de enige prikkel, goede verhoudingen zijn evenzeer een stimulans. Ieder mens is in zekere zin een leider.

#### *Gevolgen van Theorie X of Theorie Y voor het managersgedrag*

De leiderschapsstijl van Theorie X wordt gekenmerkt door eenrichtingverkeer, ondergeschiktheid, dwang, controle en straf. Het leiderschapstype is autoritair van aard. Handelt de leider op basis van Theorie X, dan ontstaat het gevaar dat hij in een neerwaartse spiraal terechtkomt. Werknemers die door een autoritaire leider worden aangestuurd zullen uiteindelijk het gedrag gaan vertonen van de beschreven mens in Theorie X.

Het leiderschap van Theorie Y daarentegen zal veel meer de kenmerken vertonen van inspraak, medezeggenschap, verantwoordelijkheid en mogelijkheden tot ontplooiing van de medewerker, aanmoediging, betrokkenheid en beloning. Peters en Waterman schrijven hierover in zowel positieve als negatieve zin: *'Terwijl in het rationele managementmodel de top-down benadering geheel overheerste, onttaarde McGregor's 'sociaal model' in handen van zijn verblinde volgelingen in bottom-up leiderschap, een poging de omwenteling in het bedrijfsleven tot stand te brengen via de afdeling opleidingen'*. McGregor had dit gevaar voorzien, gelet op zijn opmerking: *'de vooronderstellingen van Theorie Y betekenen niet, dat er geen ruimte is voor gezagsuitoefening, maar enkel dat gezagsuitoefening niet voor elk doel en onder alle omstandigheden geschikt is'*. Op grond van deze opvatting van McGregor kan een bevestiging gevonden worden van een tweedimensionaal model van leiderschap.

De twee dimensies van leiderschap van Blake en Mouton (figuur 1.2) zijn herkenbaar in de Theorie X en Theorie Y.

- Theorie X gaat uit van de opvatting dat de medewerker sterk aangestuurd dient te worden en weinig eigen initiatief heeft en verantwoordelijkheid draagt. Deze opvatting past bij de dimensie taakgericht;
- Theorie Y veronderstelt een hoge mate van inzet en verantwoordelijkheid van medewerkers en past bij de dimensie mensgericht.

Aan de hand van de hierboven beschreven theorieën is het facet 'aansturing van medewerkers' concreet gemaakt in het aspect:

- *Opvatting over verantwoordelijkheid en controle van het personeel.*  
Een manager kan de opvatting hebben dat zijn werknemers veel sturing, controle en leiding nodig hebben. Een tegenovergestelde opvatting is ook mogelijk, namelijk dat de werknemer grote verantwoordelijkheid en bevoegdheden kan hebben in het uitvoeren van zijn taken.



### 3. Invulling van de rol als manager

Managers hebben overtuigingen en vooronderstellingen die leiden tot gedrag dat typerend is voor de wijze waarop zij hun rol als manager invullen. Dit gedrag is door Quinn en zijn collegae samengevat in de term 'leiderschapsrollen'.

#### *Leiderschapsrollen*

Quinn en zijn mede-auteurs beschrijven acht leiderschapsrollen en werken deze als volgt nader uit:

- a. *De bestuurdersrol*: Een manager in de rol van bestuurder kenmerkt zich door besluitvaardig te zijn, gedecideerd initiatieven te nemen, problemen te definiëren, doelstellingen te formuleren, rollen en taken vast te leggen, regels en beleid op te stellen en instructies te geven. Wanneer iemand de bestuurdersrol vervult, wordt duidelijk wie de leiding heeft: een uitermate sturend manager. De kernvaardigheden van de bestuurdersrol zijn: initiatief nemen, doelen stellen en effectief delegeren;
- b. *De producentenrol*: Managers die deze rol vervullen, zijn sterk taakgeoriënteerd en richten zich op het uitvoerend werk en de productieresultaten. Deze rol wordt gekenmerkt door de wijze waarop de manager de medewerkers aanstuurt tot het leveren van hoge productiviteit. Aansturen en controleren zijn de belangrijkste vaardigheden van de manager in de producentenrol;
- c. *De coördinatorrol*: Bij de rol van coördinator is het de taak van de manager om ervoor te zorgen dat de werkstroom soepel verloopt en dat activiteiten worden uitgevoerd, met een minimum aan spanningen en conflicten tussen individuen, werkgroepen of werkeenheden. Plannen, organiseren zijn de belangrijkste vaardigheden van de leider volgens de coördinatorrol;
- d. *De rol van controleur*: Een manager in de rol van controleur weet wat er gaande is in de werkeenheden of op de afdeling. De controleur let op signalen van de werknemers, maar houdt daarnaast ook hun werk in de gaten. De eerste taak van een controleur is dan ook het management van informatie voorzien door het opzetten van een adequaat informatiesysteem. Controleren en informeren zijn kenmerkende vaardigheden voor de controleursrol;
- e. *De mentorrol*: De mentorrol schenkt aandacht aan het welzijn van de individuele werknemers, aan het teamwerk en aan de betrokkenheid van werknemers bij en participatie in de besluitvorming. De mentorrol is gericht op individuele ontplooiing van de werknemer. Kernvaardigheden van deze rol zijn coachen, motiveren en communiceren;
- f. *De stimulatorrol*: De manager met de rol van stimulator werkt procesgeoriënteerd en bouwt aan een onderlinge samenhang binnen het team. Er

is op zijn afdeling sprake van een grote openheid en saamhorigheid. Belangrijkste kernvaardigheden bij de rol van stimulator zijn: het kunnen coachen van een team, een participerende besluitvorming tot stand kunnen brengen en conflicten kunnen begeleiden;

- g. *De innovatorrol*: Bij de rol van innovator wordt de nadruk gelegd op het openstaan voor aanpassingen van de organisatie aan externe ontwikkelingen. De manager in de rol van innovator let vooral op de wijze waarop hij met die veranderingen omgaat. De kernvaardigheid voor de innovatorrol is het kunnen managen van veranderingsprocessen. Het vereist van de leider een flexibele opstelling en het openstaan voor nieuwe ideeën, nieuwe denkwijzen en nieuwe uitdagingen;
- h. *De bemiddelaarsrol*: De bemiddelaar bouwt een gezagsbasis op en weet deze te handhaven. De bemiddelaar onderhandelt over de inzet en is in staat om samen met de werknemers overeenstemming te bereiken over de door de organisatie vastgelegde doelen. Samen met de innovator, die veranderingen en betere werkmethoden invoert, weet de bemiddelaar deze ideeën effectief te presenteren en te verkopen. De taak van de bemiddelaar vereist zowel de vaardigheden van een coach en een mentor, als de analytische en leidinggevende vaardigheden van een controleur en een bestuurder.

De roldefinities van Quinn zijn onder te brengen bij de twee dimensies van leiderschap:

- De dimensie waarbij de rollen van de bestuurder, de producent, de controleur en de innovator horen, is overwegend gericht op het productieproces en is *taakgericht*;
- De dimensie waarbij de rollen van de coördinator, de mentor, de stimulator en de bemiddelaar horen, is overwegend gericht op de medewerkers en is *mensgericht*.

### ***Invulling van de rol als manager***

Het gedrag binnen organisaties bestaat uit de uitvoering van de taken die elke medewerker in de organisatie verricht. De manager heeft daarbij zijn leidinggevende taak waarin hij op zijn eigen kenmerkende wijze invulling geeft en daarmee 'zijn rol als manager' vertolkt. Hierbij toont hij niet alleen zijn visie, maar ook zijn opvattingen over zijn kernvaardigheden als leidinggevende, hetgeen wordt geoperationaliseerd in de volgende aspecten:

- *Opvatting over de eigen leiderschapsrol*  
De manager kan voor zichzelf aangeven hoe hij zichzelf beschrijft in termen van rolbeschrijvingen;
- *Opvatting over de kernvaardigheden van de manager*  
De vaardigheden duiden zowel op de aanwezigheid van kennis als op het vermogen om adequaat te handelen.

### **1.5 De relatie tussen de levensbeschouwing van de manager en zijn opvattingen over de leiderschapsstijl**

In de inleiding van dit hoofdstuk wordt aangegeven dat er een verband zou kunnen bestaan tussen de christelijke levensbeschouwing van de manager en zijn leiderschapsstijl. We veronderstellen dat het geloof van de christelijke managers van invloed is op hun opvattingen over leidinggeven. Vooral bij de protestantse geloofsleer speelde met name in het verleden de opdracht tot hard werken en gehoorzaamheid een veel sterkere rol dan tegenwoordig bij de meeste christenen. De opdracht tot ‘naastenliefde’ is overigens voor veel managers nog steeds een kenmerkend element van het christelijke geloof, zo blijkt uit ons onderzoek van 2010. In hoofdstuk 4 wordt deze relatie nader uitgewerkt.

### **1.6 Samenvatting**

Dit boek legt, zoals in de Inleiding is verwoord, het accent bij de opvattingen van managers in de dagelijkse praktijk van het leidinggeven aan de organisatie in een Bijbels, christelijk perspectief. Dit management wordt beschreven aan de hand van de twee onderdelen van het operationeel management, namelijk leiderschapsstijl en HRM-beleid. De beschreven modellen, in dit hoofdstuk voor leiderschap en in het volgende hoofdstuk voor HRM, bieden veel mogelijkheden om vanuit de Bijbel invulling van de gebruikt begrippen te geven, zo blijkt in hoofdstuk 4.

De leiderschapsstijl is in een tweedimensionaal diagram geplaatst: een taakgerichte dimensie en een mensgerichte dimensie. In het wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap vanaf de jaren '80 zien we twee hoofdstromingen. De ene is gericht op het typeren van het *leiderschap* op grond van de dominante presentatie (bijvoorbeeld transformationeel leiderschap). De andere hoofdstroom is gericht op het duiden van een *leiderschapsstijl* op grond van de twee genoemde dimensies. De beschrijving van de leiderschapsstijl is geoperationaliseerd aan de hand van drie facetten: de hiërarchische positionering, de aansturing van medewerkers (op basis van het mensbeeld) en de rolopvatting van de manager. We beschrijven waar de levensbeschouwing van de christelijke managers een duidelijk betekenis heeft bij de twee dimensies van leiderschapsstijl, met name door de opdracht tot naastenliefde, barmhartigheid en voorbeeld gedrag van de leidinggevende.

Mogen onze Heer Jezus Christus en God, onze Vader,  
die ons zijn liefde heeft getoond en ons door zijn genade  
blijvende steun en goede hoop gegeven heeft,  
u aanmoedigen en sterken in al het goede dat u doet en zegt.