

HOOFDSTUK 10

LEIDERSCHAP EN VERTROUWEN

Na bestudering van dit hoofdstuk word je in staat geacht:

1. De conclusies van theorieën over karaktertrekken van leiders samen te vatten
2. De beperkingen van de theorieën over leidersgedrag aan te geven
3. Het contingentiemodel van Fiedler te beschrijven
4. De pad-doeltheorie samen te vatten
5. De contingentievariabelen in het model van leidersparticipatie op te noemen
6. Verschillen in leiderschapsstijl te noemen van mannen en vrouwen
7. Onderscheid te maken tussen transformationeel en transactioneel leiderschap
8. De vaardigheden van visionaire leiders aan te geven
9. De vier rollen van goede teamleiders te beschrijven
10. Samen te vatten hoe leiders vertrouwen kunnen opbouwen

Iedereen vindt het vanzelfsprekend dat goed leiderschap essentieel is voor het bedrijfsleven, de overheid en de ontelbare groepen en organisaties die vorm geven aan ons leven. Als leiderschap zo'n belangrijke factor is, rijst de vraag: Wat maakt iemand tot een goed leider? Een verleidelijk antwoord is: Goede volgelingen! Hoewel daar enige waarheid in schuilt, ligt de zaak veel ingewikkelder.

WAT IS LEIDERSCHAP?

Leiderschap is het vermogen een groep zo te beïnvloeden dat bepaalde doelen bereikt worden. Deze invloed kan een formeel karakter hebben – de leider heeft bijvoorbeeld een hoge positie binnen een organisatie. Elke managementfunctie gaat gepaard met een zekere mate van officiële bevoegdheid en op grond van zijn positie kan iemand daarom een leiderschapsrol vervullen. Maar niet alle leiders zijn managers en ook niet alle managers zijn leiders. Er is geen garantie dat managers goed leiding kunnen geven, puur omdat de organisatie hun bepaalde rechten geeft. Ongesanctioneerd leiderschap – het beïnvloedingsvermogen dat losstaat van de formele organisatiestructuur – is even belangrijk, zo niet belangrijker dan formele invloed. Leiders kunnen spontaan opkomen of officieel aangesteld worden.

De literatuur over leiderschap is omvangrijk en een groot deel ervan is verwarrend en tegenstrijdig. We zullen in dit hoofdstuk proberen te verduidelijken wat een goed leider precies is.

THEORIEËN OVER KARAKTEREIGENSCHAPPEN

Afgaande op de eigenschappen die in de media toegeschreven worden aan leidersfiguren, komen we tot een lange lijst: intelligentie, charisma, slagvaardigheid, enthousiasme, moed, integriteit, zelfvertrouwen, enzovoort. Zo'n lijst leidt al gauw tot de conclusie dat een goed leider voor een derde padvinder moet zijn en voor twee derde Jezus Christus. Psychologen die in het verleden leiderschap bestudeerden, zochten naar eigenschappen (zoals hierboven) die leiders van anderen onderscheidden.

Is het mogelijk om bij individuen die we als leider zien – Winston Churchill, Margaret Thatcher, Martin Luther King, John F. Kennedy, Nelson Mandela, Ted Turner, Colin Powell – karaktertrekken te identificeren die anderen niet bezitten? Al deze mensen voldoen aan onze definitie van leiderschap, maar het zijn individuen met zeer uiteenlopende persoonlijkheidskenmerken. Als het idee van de karaktereigenschappen klopt, zouden alle leiders bepaalde eigenschappen gemeen moeten hebben.

Pogingen om die trekken te identificeren, liepen op niets uit. Trekken die leiders consequent van volgelingen onderscheidden of goede van slechte leiders, waren niet te ontdekken. Misschien was het te optimistisch gedacht dat alle goede leiders een serie consistente en unieke trekken zouden bezitten, ongeacht of ze aan het hoofd stonden van het Mormon Tabernacle Choir, General Electric, Ted's Malibu Surf Ship, het nationale voetbalelftal van Brazilië of de Universiteit van Oxford.

Maar pogingen om trekken te achterhalen die consequent samengingen met leiderschap, hadden meer succes. Leiders verschillen van niet-leiders op zes punten: (1) gedrevenheid en ambitie; (2) de wens anderen leiding te geven en te beïnvloeden; (3) oprechtheid en integriteit; (4) zelfvertrouwen; (5) intelligentie; (6) grondige kennis op hun verantwoordelijkheidsgebied.¹

Karaktertrekken alleen kunnen leiderschap onvoldoende verklaren, met name omdat ze situationele factoren negeren. Het bezit van de juiste eigenschappen vergroot alleen de kans dat iemand een goed leider wordt. Maar hij moet wel de juiste acties ondernemen. En wat in de ene situatie een juiste actie is, hoeft dat nog niet in een andere situatie te zijn. Hoewel sinds de jaren tachtig de interesse in karaktertrekken enigszins is herleefd, verschoof al in de jaren veertig de aandacht van het onderzoek steeds meer naar de voorkeursstijl en het gedrag van leiders.

THEORIEËN OVER GEDRAG

Toen het gespit naar karaktertrekken geen goudmijn bleek, gingen onderzoekers zich bezighouden met gedragsaspecten. Ze vroegen zich af of goede leiders uniek gedrag vertonen. Zijn ze bijvoorbeeld meer democratisch dan autocratisch?

Men hoopte zo niet alleen definitiever antwoorden over de aard van leiderschap te vinden, maar ook zouden die antwoorden totaal andere praktische consequenties hebben dan de theorieën over eigenschappen. Als het onderzoek naar leiderseigenschap-

pen succesvol was geweest, zou dat de mogelijkheid openen om de juiste persoon te selecteren voor een formele positie in een groep of organisatie waar leiderschapskwaliteiten vereist waren. Maar als het gedragsonderzoek kritische factoren aan het licht bracht, zouden we mensen kunnen *trainen* om een leider te worden. Het verschil tussen de toepassingen van beide theorieën vloeit voort uit de aannames waarop ze berusten. De eigenschappentheorie zegt eigenlijk dat mensen als leider geboren worden – je hebt het of je hebt het niet. Is concreet gedrag daarentegen kenmerkend voor leiders, dan kunnen we programma's opzetten om die gedragspatronen aan te leren. Dit was natuurlijk een veel aantrekkelijker idee, want zo zouden we het arsenaal leiders naar wens kunnen uitbreiden.

Een aantal onderzoeken keek naar gedragsstijlen. Twee van de bekendste zullen we kort behandelen: de Ohio State Studies en de University of Michigan groep. Vervolgens gaan we na hoe met de concepten van deze benaderingen een matrix ontwikkeld is om leiderschapsstijlen te beoordelen.

Ohio State Studies

De uitvoerigste gedragstheorie kwam oorspronkelijk voort uit onderzoek dat eind jaren veertig uitgevoerd werd aan de Ohio State University.² De wetenschappers wilden aparte dimensies van leidersgedrag opsporen. Ze begonnen met ruim duizend dimensies en reduceerden de lijst uiteindelijk tot twee categorieën die het grootste deel verklaarden van het leidersgedrag zoals beschreven door werknemers. Ze noemden de twee dimensies *structuur-initiatie* en *consideratie*.

Structuur-initiatie is de mate waarin een leider zijn rol en die van werknemers definieert en structureert om doelen te bereiken. Daartoe behoort het organiseren en ordenen van werkzaamheden, werkrelaties en doelen. De leider die hoog scoort op deze dimensie, “verdeelt taken onder groepsleden, verwacht dat ze zich aan duidelijke prestatienormen houden en benadrukt dat deadlines gehaald moeten worden”.

Consideratie is de mate waarin iemands werkrelaties gekenmerkt worden door wederzijds vertrouwen en respect voor ideeën en gevoelens van werknemers. Dit type leider bekommert zich om het welzijn, de status en tevredenheid van zijn volgelingen. Een leider die hoog scoort op deze dimensie, helpt werknemers bij persoonlijke problemen, is vriendelijk en toegankelijk en behandelt alle werknemers als gelijken.

Grootscheeps onderzoek op basis van deze definities wees uit dat ondergeschikten van leiders die hoog scoorden op beide dimensies (*hoog-hoog stijl*), tevredener waren en beter presteerden dan van leiders die laag scoorden op structuur-initiatie, consideratie of beide. Maar de hoog-hoog stijl had niet altijd positieve resultaten. Leidersgedrag dat hoog scoorde op structuur-initiatie, had meer klachten, arbeidsverzuim en personeelsverloop tot gevolg en minder arbeidssatisfactie van werknemers met routinetaken. Andere onderzoeken vonden dat een hoge consideratiescore negatief correleerde met de prestatiebeoordeling van de leider door zijn superieur. De Ohio State Studies stelden dat de hoog-hoog stijl meestal gunstige resultaten had, maar er waren voldoende uitzonderingen om de conclusie te rechtvaardigen dat situationele factoren in de theorie geïntegreerd moesten worden.

Onderzoek van de Universiteit van Michigan

Leiderschapsonderzoek van de Survey Research Center aan de Universiteit van Michigan dat in dezelfde periode plaatsvond, had vrijwel dezelfde doelstellingen: gedragskenmerken van leiders identificeren die verband hielden met goede prestaties.³ Ook de Michigan-groep kwam met twee dimensies van leidersgedrag, die zij *werknemersgericht* en *productiegericht* noemden. Werknemersgerichte leiders hadden veel aandacht voor intermenselijke relaties; ze gaven blijk van persoonlijke belangstelling voor de behoeften van hun mensen en accepteerden individuele verschillen tussen groepsleden. De productiegerichte leiders letten vooral op de technische aspecten, op de werkzaamheden; zij wilden primair de groepstaken tot een goed einde brengen en de leden waren een middel voor dat doel.

De conclusies van de onderzoekers vielen duidelijk ten gunste uit van leiders met werknemersgericht gedrag. Zij werden geassocieerd met een hogere productiviteit van de groep en meer arbeidssatisfactie. Productiegerichte leiders hadden een lage groepsproductiviteit en lage arbeidssatisfactie.

De leiderschapsmatrix

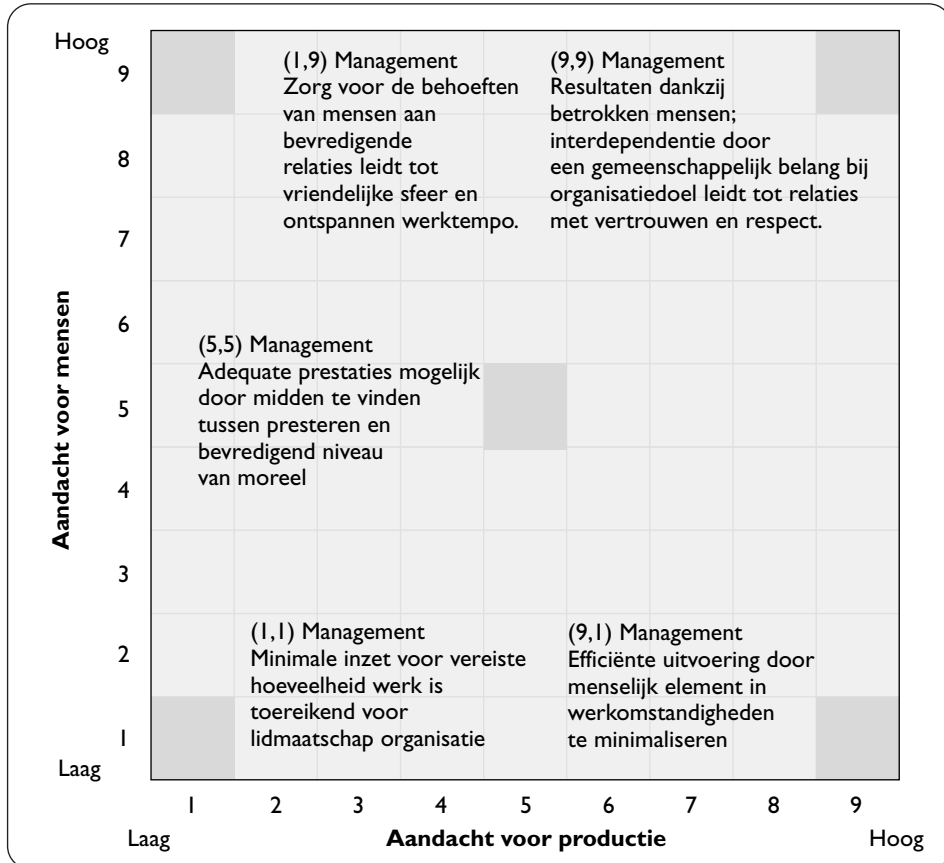
Een grafische weergave van een tweedimensionale visie op leiderschapsstijl is ontwikkeld door Robert Blake en Jane Mouton.⁴ Hun **leiderschapsmatrix** is gebaseerd op de twee stijlen 'aandacht voor mensen' en 'aandacht voor productie'. In wezen komt dit overeen met de dimensies consideratie en structuur-initiatie uit het Ohio State onderzoek of de Michigan-dimensies van werknemersgerichtheid en productiegerichtheid.

De matrix, afgebeeld in figuur 10-1, heeft 9 mogelijke posities op iedere as. In totaal dus 81 verschillende posities voor de leiderschapsstijl. De matrix toont niet zozeer de resultaten alswel de belangrijkste elementen in de visie van de leider hoe resultaten tot stand moeten komen.

Op basis van de onderzoeksbevindingen concludeerden Blake en Mouton dat managers het best presteren bij een 9,9 stijl; in tegenstelling tot bijvoorbeeld een 9,1 leider (taakgericht) of 1,9 (sfeergericht). Helaas voegt de matrix weinig nieuwe informatie toe om het mysterie rond leiderschap te ontrafelen, want er zijn weinig echte bewijzen dat een 9,9 stijl in alle situaties het effectiefst is.⁵

Samenvatting van de theorieën over leidersgedrag

We hebben gekeken naar de populairste en belangrijkste pogingen om leiderschap te verklaren in termen van het gedrag van de leider. Jammer genoeg zijn duidelijke verbanden tussen gedragspatronen van leiders en groepsprestaties nog altijd niet aangetoond. We kunnen geen algemene uitspraken doen omdat de resultaten sterk variëren al naar gelang de omstandigheden. Wat ontbreekt is aandacht voor de situationele factoren die van invloed zijn op succes of falen. De kans is klein dat Martin Luther King aan het begin van de twintigste eeuw een groot leider van de burgerrechtenbeweging zou zijn geworden, maar in de jaren vijftig en zestig was hij dat wel. Zou Ralph Nader een actieve voorvechter van consumentenbelangen zijn geworden als hij in 1834 was

Figuur 10-1 De Leiderschapsmatrix

Bron: R.R. Blake, J.S. Mouton, L.B. Barnes en L.E. Greiner, 'Breakthrough in Organization Development', Harvard Business Review, november-december 1964, p. 136. Copyright © 1964 by President and Fellows of Harvard College; alle rechten voorbehouden.

geboren in plaats van 1934 of in Costa Rica in plaats van Connecticut? Dat lijkt erg onwaarschijnlijk, maar de beschreven gedragstheorieën weten geen weg met deze situationele factoren.

CONTINGENTIETHEORIEËN

Het werd wetenschappers steeds duidelijker dat het voorspellen van leiderschap meer inhoud dan een paar karaktertrekken of gedragsstijlen identificeren. Toen onderzoek geen consistente resultaten opleverde, verlegde men de blik naar situationele factoren.

Het verband tussen leiderschapsstijl en effectiviteit duidde erop dat stijl X onder conditie A geschikt was, terwijl stijl Y zich meer leende voor conditie B, enzovoort. Maar wat waren die condities precies? Dat moest natuurlijk nader onderzocht worden.

Veel studies hebben geprobeerd de situationele factoren te benoemen die de effectiviteit van leiders bepalen. Een paar van de bekendste variabelen zijn het soort taak dat uitgevoerd wordt, de stijl van de directe superior van de leider, groepsnormen, tijdshorizon en de organisatiecultuur.

Drie contingentietheorieën hebben de meeste aandacht gekregen: Fiedler, pad-doel en leider-participatie. We zullen ze achtereenvolgens bespreken. Ook kijken we naar de variabele geslacht. Al bestaat er geen contingentietheorie specifiek voor geslacht, een groeiend aantal onderzoeken gaat over de verschillen tussen leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen. De laatste jaren stijgt het aantal vrouwen in leidende posities in de organisatie en we mogen dus niet voorbijgaan aan dit aspect van leiderschap.

Het model van Fiedler

Het eerste uitvoerige contingentiemodel van leiderschap is opgezet door Fred Fiedler.⁶ Voor goede groepsprestaties moet volgens dit model de wijze waarop de leider met zijn werknemers omgaat, aansluiten op de hoeveelheid invloed die de situatie hem geeft. Fiedler ontwikkelde een vragenlijst over de zogenaamde **least-preferred co-worker (LPC)**, die meet of iemand gericht is op taken of op relaties. Ook onderscheidde hij drie situationele criteria – relaties leider/leden, taakstructuur en positiemacht – die een rol spelen bij de juiste afstemming tussen situatie en gedragsoriëntatie van de leider. In zekere zin is het **leiderschapsmodel van Fiedler** ontsproten aan de theorie over de persoonlijkheidskenmerken, aangezien de LPC-vragenlijst een eenvoudige psychologische test is. Maar Fiedler ging veel verder met zijn pogingen situaties te isoleren, zijn persoonlijkheidsmeting te relateren aan de classificatie van situaties en daarna de effectiviteit van leiders als een functie van beide factoren te voorspellen. Dit is een wat abstracte omschrijving van het model. Laten we het daarom nader bekijken.

Fiedler meende dat iemands basisstijl van leiderschap een sleutelfactor is voor zijn succes als leider. Daarom begon hij met te achterhalen hoe die stijl eruitziet. Hij ontwikkelde de LPC-vragenlijst met 16 adjectieven die elkaars tegenpolen zijn (prettig/onprettig, efficiënt/inefficiënt, open/op zijn hoede, ondersteunend/vijandig). De respondent moet in gedachten de rij langs van alle collega's die hij ooit gehad heeft en de persoon beschrijven met wie hij het *minst graag* samenwerkte door die voor elk van de 16 adjectieven een score te geven op een schaal van 1 tot 8. Fiedler dacht dat hij op basis van de antwoorden de basisleiderschapsstijl van de respondent kon bepalen. Hij ging ervanuit dat wat je over anderen zegt, meer over jezelf zegt dan over degene die je beschrijft. Als de minst-geprefereerde er relatief positief uitkwam (hoge score), was de respondent vooral geïnteresseerd in goede persoonlijke relaties met collega's. Dus als je degene met wie je liever niet samenwerkt in positieve termen beschrijft, ben je volgens Fiedler gericht op relaties. Krijgt de minst geprefereerde collega een lage LPC-

score, dan is de respondent vooral geïnteresseerd in productiviteit en is hij taakgericht. Merk op dat Fiedler ervan uitgaat dat de leiderschapsstijl vastligt: taakgericht of relatiegericht. We zullen nog laten zien dat dit een belangrijke premisse is; als de situatie een taakgerichte leider vereist en de leider is in werkelijkheid gericht op relaties, moet voor optimale prestaties óf de situatie veranderen óf de leider vervangen worden. Fiedler beweert dat leiderschapsstijl aangeboren is: je bent *niet* in staat je stijl aan veranderende situaties aan te passen!

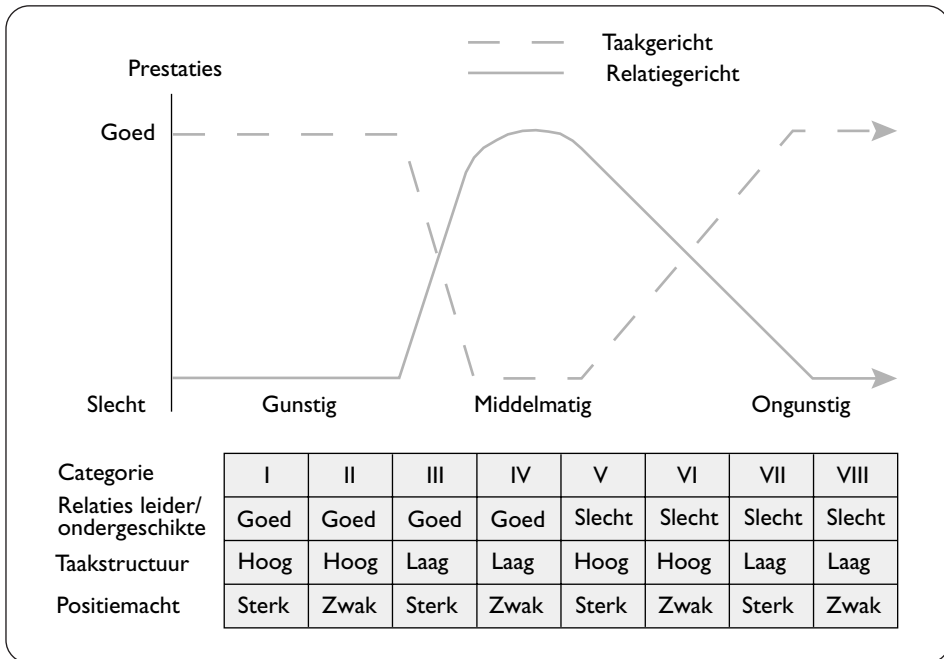
Vervolgens moeten leider en situatie op elkaar worden afgestemd. De drie situationele factoren of contingentievariabelen van Fiedler zijn:

1. **Leider-groepslid relaties:** Het vertrouwen en respect van werknemers voor hun leider.
2. **Taakstructuur:** Het al dan niet gestructureerd zijn van taken van werknemers.
3. **Positiemacht:** De invloed die een leider heeft op variabelen als ontslaan, in dienst nemen, discipline, promotie en salarisverhoging.

De volgende stap in het model is een evaluatie van de situatie in termen van deze drie variabelen. De betrekkingen tussen leider en groepsleden zijn slecht of goed, taken zijn sterk of weinig gestructureerd, positiemacht is groot of klein. Fiedler stelde dat de leider meer invloed of controle heeft naarmate de relaties beter zijn tussen leider en groepsleden, naarmate het werk meer gestructureerd is en de positiemacht groter. Een heel gunstige situatie (veel invloed) is bijvoorbeeld die van het hoofd van de loonadministratie, die gerespecteerd wordt en wiens ondergeschikten vertrouwen in hem hebben (goede relaties), waar de activiteiten – zoals het berekenen van lonen, cheques uitschrijven, rapporten archiveren – concreet en duidelijk zijn (sterk gestructureerde taken) en het werk grote vrijheid geeft om werknemers te belonen of te straffen (veel positiemacht). Ongunstig is de situatie van de voorzitter aan wie iedereen een hekel heeft, van een fondsenwervingsteam bij een vrijwilligersorganisatie. In deze functie heeft de leider heel weinig controle over anderen. Als de drie contingentievariabelen met elkaar gecombineerd worden, ontstaan acht verschillende situaties of categorieën.

Zijn de drie variabelen en het LPC bekend, dan moeten ze op elkaar worden afgestemd, wil de leider zo effectief mogelijk zijn. Fiedler bestudeerde 1200 groepen en vergeleek in de acht categorieën de verschillende leiderschapsstijlen. Hij concludeerde dat taakgerichte leiders beter dan relatiegerichte leiders functioneren in situaties die *heel gunstig* zijn voor hen en in situaties die *heel ongunstig* zijn (zie figuur 10-2). Fiedler voorspelde dat taakgerichte leiders het beter doen in de categorieën I, II, III, VII en VIII. Relatiegerichte leiders zijn effectiever in de middelmatig gunstige situaties van de categorieën IV tot en met VI.

Hoe kan je de gegevens van Fiedler toepassen? Je stemt leiders en situaties op elkaar af. Iemands LPC-scores bepalen voor welke situatie hij het meest geschikt is. De situatie wordt bepaald door de drie contingentiefactoren te evalueren. Maar vergeet

Figuur 10-2 Uitkomsten van het Fiedler-model

niet dat Fiedler de leiderschapsstijl als vaststaand beschouwde. Daarom kan je de effectiviteit van de leider slechts op twee manieren verbeteren. Ten eerste kan je de leider kiezen die het best bij de situatie past. Te vergelijken met de coach die voor een honkbalwedstrijd een rechts- of linkshandige werper kiest, afhankelijk van de situationele kenmerken van de tegenpartij. Als een groepssituatie heel ongunstig scoort onder leiding van een relatiegericht manager, kan je de groepsprestaties verbeteren door de manager te vervangen door een taakgerichte leider. Het tweede alternatief is de situatie aan de leider aan te passen door taken te reorganiseren of de leider meer of minder macht te geven over bijvoorbeeld salarisverhogingen, promoties en disciplinaire acties. Stel dat een taakgericht leider zich bevindt in categorie IV. Als hij zijn positie-macht kan vergroten, zal hij opschuiven naar categorie III en is de afstemming tussen leider en situatie positief voor goede groepsprestaties.

Fiedler heeft zeker niet alle vragen naar de effectiviteit van leiders beantwoord. Onderzoek wijst uit dat het Fiedler-model alles behalve categorie II voorspelt in laboratoriumsituaties. Maar een analyse van veldonderzoeken wijst uit dat het model slechts de categorieën II, V, VII en VIII ondersteunt. De bevindingen lopen dus uiteen, al naar gelang het type onderzoek.

Over het geheel genomen komen de belangrijkste onderzoeken naar de validiteit van het model tot een positieve conclusie: het Fiedler-model wordt bevestigd.⁷ Maar er

zijn waarschijnlijk extra variabelen nodig zodat een herzien model een aantal gaten kan dichten. Bovendien zijn er problemen met de LPC en het gebruik van het model in de praktijk. De achterliggende gedachte van de LPC wordt niet goed begrepen en onderzoek geeft aan dat de LPC-scores van respondenten niet stabiel zijn. Ook zijn de contingentievariabelen complex en moeilijk in te schatten. Vaak is het in de praktijk lastig te bepalen hoe goed de betrekkingen tussen leider en groepsleden zijn, hoe sterk gestructureerd de taak is en hoeveel positiemacht de leider heeft.

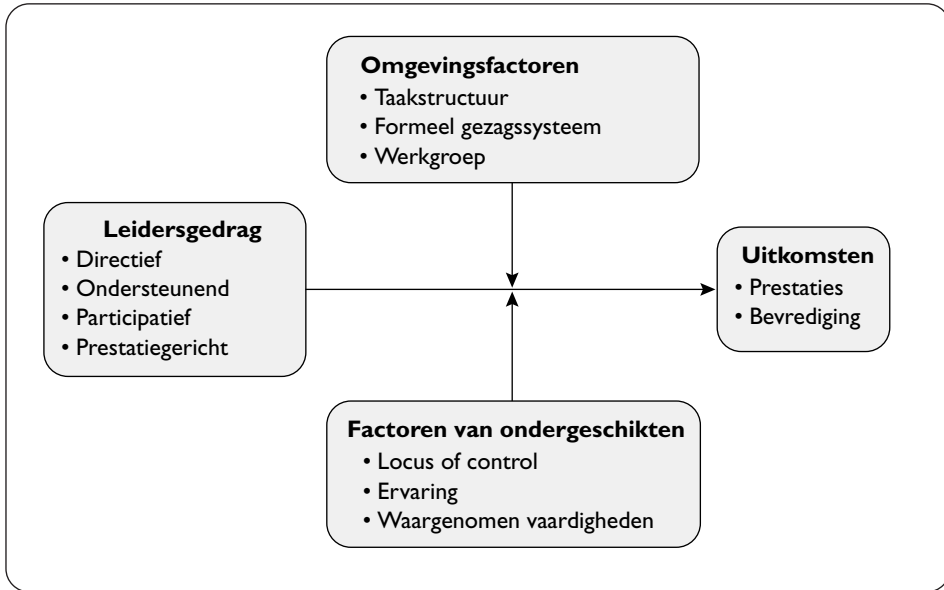
Fiedler heeft duidelijk in belangrijke mate het inzicht in de effectiviteit van leiders vergroot. Zijn model is omstreden en zal dat waarschijnlijk blijven. Het model wordt door veldonderzoek niet volledig ondersteund en het zou gediend zijn met extra contingentievariabelen. Maar het werk van Fiedler is van groot belang voor de ontwikkeling van een contingentieverklaring van effectief leiderschap.

De pad-doel theorie

Momenteel is een van de meest gerespecteerde benaderingen van leiderschap de **pad-doel theorie**. Dit door Robert House ontwikkelde contingentiemodel van leiderschap omvat elementen die ontleend zijn aan het Ohio State onderzoek naar consideratie en structuur-initiatie en de verwachtingstheorie over motivatie.⁸

De essentie van de theorie is dat de leider zijn volgelingen moet helpen hun doelen te bereiken en de benodigde richting en steun moet bieden om te zorgen dat hun doelen stroken met de overkoepelende doelen van de groep of organisatie. De term *pad-doel* verwijst naar de opvatting dat effectieve leiders het pad vrijmaken, wegversperringen opruimen en wijzen op valkuilen, om hun volgelingen te begeleiden op hun reis naar de eindbestemming.

Volgens de pad-doel theorie is het gedrag van een leider *aanvaardbaar* in de mate dat werknemers het zien als een bron van directe of toekomstige bevrediging. Het gedrag van de leider is *motiverend* in de mate dat 1) het bevrediging van werknemersbehoeften laat afhangen van goede prestaties; 2) het de begeleiding, steun en beloningen biedt die noodzakelijk zijn voor goede prestaties. Om deze stellingen te toetsen onderscheidde House vier soorten leidersgedrag. De *directieve leider* vertelt werknemers wat hij van hen verwacht en hoe het werkschema eruit ziet, en geeft concrete aanwijzingen hoe ze taken moeten doen. Deze dimensie loopt parallel aan structuur-initiatie in de Ohio State onderzoeken. De *ondersteunende leider* is vriendelijk, houdt rekening met de behoeften van werknemers. Deze dimensie gaat vrijwel gelijk op met consideratie uit de Ohio State onderzoeken. De *participatieve leider* overlegt met werknemers en verwerkt hun suggesties voordat hij een beslissing neemt. De *prestatiegerichte leider* stelt uitdagende doelen op en verwacht dat werknemers hun beste beentje voor zetten. In tegenstelling tot Fiedler gaat House ervanuit dat leiders flexibel zijn. De pad-doel theorie impliceert dat een en dezelfde leider al deze verschillende gedragingen kan vertonen, afhankelijk van de situatie.

Figuur 10-3 De pad-doel theorie

Zoals figuur 10-3 aangeeft, onderscheidt de theorie twee soorten situationele variabelen (contingentiev variabelen) die van invloed zijn op de relatie tussen leidersgedrag en uitkomsten. De omgevingsfactoren bevinden zich buiten de invloedssfeer van de leider (taakstructuur, formeel gezagssysteem, werkgroep). De factoren uit de tweede categorie behoren tot de persoonlijke kenmerken van de ondergeschikte (locus of control, ervaring, waargenomen vaardigheden). De theorie stelt nu dat leidersgedrag een aanvulling moet zijn op deze contingentiev variabelen. De leider zal dus ineffectief zijn als zijn gedrag redundant is – overlapt met de omgevingsfactoren – of niet samengaat met de kenmerken van de werknemers.

Hier volgen een aantal voorbeelden van hypothesen die de pad-doel theorie heeft opgeleverd:

- Directief leiderschap leidt tot meer bevrediging als taken ambigu of stressvol zijn dan wanneer ze sterk gestructureerd en afgebakend zijn.
- Ondersteunend leiderschap leidt tot betere prestaties en tevredenheid van werknemers wanneer die gestructureerde taken uitvoeren (leiderschap is aanvulling op omgeving).
- Directief leiderschap zal eerder redundant zijn bij werknemers met veel vaardigheden of ruime ervaring.
- Hoe duidelijker en bureaucratischer de formele gezagsrelaties, des te meer ondersteunend gedrag leiders moeten vertonen en des te minder directief ze moeten zijn.

- Directief leiderschap leidt tot meer tevredenheid onder werknemers wanneer er grote conflicten zijn in een werkgroep.
- Ondergeschikten met een interne locus of control (die menen hun lot in eigen hand te hebben) zullen de voorkeur geven aan een participatieve stijl.
- Ondergeschikten met een externe locus of control zullen de voorkeur geven aan een directieve stijl.
- Prestatiegericht leiderschap zal bij ambigu gestructureerde taken de verwachting van werknemers versterken dat inspanningen tot betere prestaties leiden.

Onderzoek dat deze hypothesen moet toetsen, komt in het algemeen tot positieve conclusies.⁹ De achterliggende gedachte van de theorie wordt bevestigd. De prestaties en tevredenheid van werknemers zullen positief beïnvloed worden als de leider compensatie biedt voor lacunes in werknemer of werksituatie. Maar wanneer de leider taken uitlegt die al duidelijk zijn of wanneer de werknemer die zelfstandig aan kan, zal dat gedrag als overbodig of zelfs beledigend gezien worden.

Wat heeft de toekomst in petto voor de pad-doel theorie? Het kader is getoetst en lijkt empirisch redelijk bevestigd te worden. We kunnen echter verwachten dat verder onderzoek de theorie zal verfijnen en uitbreiden met extra variabelen.

Het leider-participatiemodel

In 1973 ontwikkelden Victor Vroom en Philip Yetton een model voor **leiderparticipatie** dat leidersgedrag en participatie in besluitvorming met elkaar in verband bracht.¹⁰ Deze onderzoekers onderkenden dat taakstructuren verschillende eisen stellen aan routinewerk en niet-routinematig werk. Zij beweerden dat leidersgedrag afgestemd moet zijn op de taakstructuur. Hun model was normatief. Dat wil zeggen dat het bestond uit een serie regels waar men zich aan moest houden om de vorm en mate van participatie in besluitvorming te bepalen al naar gelang de situatie. Het model was een beslisboom met zeven contingentiefactoren (door ja of nee te kiezen kon bepaald worden in hoeverre die relevant waren) en vijf leiderschapsstijlen.

In recenter werk van Vroom en Arthur Jago is het model herzien.¹¹ Het nieuwe model heeft dezelfde vijf leiderschapsstijlen behouden (variërend van de leider die de beslissing helemaal alleen neemt tot een consensusbesluit in de groep), maar het aantal variabelen is uitgebreid tot twaalf. Een overzicht vind je in figuur 10-4.

Geslacht als contingentievariabele: zijn mannen en vrouwen verschillende soorten leiders?

Een uitvoerige studie van de relevante literatuur heeft tot twee conclusies over geslacht en leiderschap geleid.¹² Ten eerste zijn de overeenkomsten tussen de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen groter dan de verschillen. Ten tweede lijken vrouwen de voorkeur te geven aan een democratische stijl en mannen aan directief leiderschap.

De overeenkomsten in stijl zullen geen verbazing wekken. Bijna alle onderzoeken naar geslachtsverschillen beschouwden managementposities als synoniem voor leiderschap. En op die posities vinden we niet de verschillen die we wel in de wereld om ons

Figuur 10-4 Contingentiev variabelen in het herzien leider-participatiemodel

1. Hoe belangrijk is het besluit.
2. Hoe belangrijk is inzet werknemers voor beslissing.
3. Beschikt de leider over voldoende informatie om een goede beslissing te nemen.
4. Hoe gestructureerd is het probleem.
5. Zullen werknemers zich inzetten voor een autocratisch besluit.
6. Staan werknemers achter de organisatiedoelen.
7. Zullen er conflicten ontstaan onder werknemers over alternatieve oplossingen.
8. Beschikken werknemers over voldoende informatie om een goede beslissing te nemen.
9. Staat de leider onder tijdsdruk die de betrokkenheid van werknemers beperkt.
10. Zijn kosten om werknemers bijeen te brengen die zich fysiek op grote afstand bevinden, gerechtvaardigd.
11. Hoe belangrijk is het voor de leider om in zo min mogelijk tijd een besluit te nemen.
12. Hoe belangrijk is participatie als middel om beslisvaardigheden van werknemers te ontwikkelen.

Vrij naar V.H. Vroom en A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988), pp. 111-12; V.H. Vroom en P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (University of Pittsburgh Press, 1973), p. 194.

heen aantreffen. De reden? Zelfselectie en selectie door de organisatie. Individuen die een carrière kiezen als jurist of ingenieur, hebben veel met elkaar gemeen. Dat geldt ook voor individuen die een carrière als manager ambiëren. Mensen met eigenschappen die men associeert met leiderschap (intelligentie, zelfvertrouwen, sociale vaardigheden), zullen als leiders gezien worden en aanmoediging krijgen om een loopbaan te kiezen waarin ze die eigenschappen kunnen ontplooiën. Sekse speelt tegenwoordig daarbij geen rol meer. Ook selecteren organisaties voor leidinggevende posities mensen die blijk geven van leiderskwaliteiten. Het gevolg is dat er meer overeenkomsten dan verschillen bestaan tussen degenen die een officiële leiderspositie in een organisatie hebben, ongeacht het geslacht.

Toch blijken er volgens onderzoek een paar verschillen te zijn tussen mannen en vrouwen. Vrouwen stimuleren participatie, zijn bereid macht en informatie te delen, bekrachtigen het gevoel van eigenwaarde van werknemers. Ze prefereren 'inclusief' leiderschap en verlaten zich op hun charisma, expertise, contacten en interpersoonlijke vaardigheden om anderen te beïnvloeden. Mannen maken vaker gebruik van een directieve stijl: bevelen uitvaardigen en toezicht houden. Hun invloed ontleen ze aan het formele gezag van hun positie. Maar gezien onze eerdere conclusie moet bij deze bevindingen een kanttekening geplaatst worden. Vrouwelijke leiders zijn niet democratischer dan mannen wanneer vrouwen een functie hebben die overwegend door mannen bekleed wordt. Kennelijk worden groepsnormen en masculiene stereotypen

van leiders op dat moment belangrijker dan persoonlijke voorkeur, zodat vrouwen hun feminiene stijl inruilen voor een meer autocratisch leiderschap.

Gezien het feit dat mannen traditiegetrouw het leeuwendeel van de leidersposities in organisaties bekleden, is het verleidelijk om ervan uit te gaan dat de verschillen tussen mannen en vrouwen automatisch in het voordeel van de man uitvallen. Dat is niet zo. In moderne organisaties worden rigide structuren, strijdvaardig individualisme, controle en geheimhouding verdrongen door flexibiliteit, teamwerk, vertrouwen en informatie-uitwisseling. Goede managers luisteren, motiveren en steunen hun mensen. En veel vrouwen zijn daar beter in dan mannen. Een concreet voorbeeld is dat door het toenemend gebruik van cross-functionele teams in organisaties managers goed moeten kunnen onderhandelen. De leiderschapsstijl van vrouwen leent zich beter voor de onderhandelingstafel, aangezien ze minder gericht zijn op winnen, verliezen en concurrentie. Ze zien onderhandelingen meer als een doorgaande relatie en doen hun best te zorgen dat ook de tegenpartij als winnaar uit de bus komt – voor zichzelf en in de ogen van anderen.

CHARISMATISCH LEIDERSCHAP

De meeste leiderschapstheorieën in dit hoofdstuk gaan over **transactionele leiders**. Dat zijn leiders die hun volgelingen in de richting van bepaalde doelen sturen en motiveren door rollen en taken te verduidelijken. Er is nog een type leider dat volgelingen inspireert om eigenbelang opzij te schuiven ter wille van de organisatie, en een buitengewone invloed op zijn volgelingen kan hebben. Dat zijn de charismatische of **transformationeel leiders**. Tot dit type behoren Ted Turner, Jesse Jackson, Moeder Theresa, Generaal Douglas MacArthur en Franklin D. Roosevelt. Zij weten met hun persoonlijkheid hun volgelingen te transformeren door het belang en de waarde van taken te benadrukken. ‘Ik zou voor mijn baas door het vuur gaan’, is het soort uitlating waartoe charismatische leiders inspireren.

Welke eigenschappen onderscheiden **charismatische leiders** van andere leiders? Vijf belangrijke kenmerken zijn:¹³

Zelfvertrouwen – Ze vertrouwen volledig op hun eigen oordeelkundigheid en vaardigheden.

Visie – Dit is een geïdealiseerd doel dat een betere toekomst belooft. Hoe groter het verschil tussen de visie en de status quo, des te groter de kans dat volgelingen de leider visionair leiderschap toedichten.

Sterke overtuigingen in die visie – Charismatische leiders worden als heel betrokken gezien. Ze zouden bereid zijn grote persoonlijke risico's te lopen, een hoge prijs te betalen en zich opofferingen te getroosten om hun visie te verwezenlijken.

Onconventioneel gedrag – Leiders met charisma vertonen gedrag dat nieuw en anders is, zich niet aan normen houdt. Wanneer dit gedrag succesvol is, roept het bewondering en verbazing op bij volgelingen.

Imago als ‘change agent’ – Charismatisch leiders worden beschouwd als mensen die veranderingen initiëren en niet de status quo in stand willen houden.

Wat kunnen we zeggen over de invloed van de charismatisch leider op attitudes en gedrag van volgelingen? Uit een onderzoek bleek dat volgelingen van charismatisch leiders meer zelfvertrouwen hadden, hun werk als zinvoller beleefden, meer steun van hun leider meldden, langer werkten, hun leider als dynamischer zagen en beter werk leverden dan volgelingen van niet-charismatische maar wel effectieve leiders.¹⁴ Een ander onderzoek gaf aan dat mensen die onder een charismatisch leider werkten, productiever en tevredener waren dan werknemers met een leider die het traditionele gedrag van structuur-initiatie en consideratie vertoonde.¹⁵ Natuurlijk bieden twee onderzoeken te weinig houvast om te kunnen generaliseren. Naar dit onderwerp zal meer onderzoek gedaan moeten worden, maar de eerste bevindingen zijn positief.

VISIONAIR LEIDERSCHAP

De term *visie* is hierboven bij charismatisch leiderschap wel genoemd, maar visionair leiderschap gaat verder dan charisma. Hieronder zullen we de recente onthullingen over visionair leiderschap doornemen.

Visionair leiderschap is het vermogen om een realistische, geloofwaardige, aantrekkelijke toekomstvisie voor een organisatie of unit te scheppen die voortbouwt op het heden.¹⁶ Een goed gekozen en geïmplementeerde visie werkt zo aanstekelijk dat “in feite die toekomst al dichterbij komt doordat de benodigde vaardigheden, talenten en hulpmiddelen aangeboord worden.”¹⁷

Kijken we naar de verschillende definities, dan zien we dat visie in een aantal opzichten verschilt van andere methoden om een koers uit te stippelen: “Een visie schept een duidelijk en overtuigend beeld dat een innovatieve weg aangeeft voor verbetering, dat tradities onderkent en daaruit put, dat de koppeling legt naar acties die mensen kunnen ondernemen om veranderingen te realiseren. Visies appelleren aan emoties en energiebronnen van mensen. Een goed geformuleerde visie maakt mensen even enthousiast als voor een sportwedstrijd of andere vrijetijdsbesteding, zodat ze die energie en inzet voor hun werk benutten.”¹⁸

De belangrijkste eigenschappen van een visie zijn inspiratie, de gerichtheid op waarde, de mogelijkheid tot verwezenlijking en dat alles in overtuigende bewoordingen en beelden. Visies moeten ook unieke, inspirerende mogelijkheden scheppen en een nieuwe orde bieden die de organisatie onderscheidt van andere. Een visie die geen toekomstbeeld schetst dat aantoonbaar beter voor de organisatie en haar leden is, zal falen. Een goede visie past bij de tijd en de omstandigheden, weerspiegelt het unieke karakter van de organisatie. De leden van de organisatie moeten ook geloven dat de visie haalbaar is – uitdagend, maar te doen. Een visie vervat in krachtige, levendige beelden komt beter over en wordt eerder aanvaard.

We geven een paar voorbeelden. Rupert Murdoch had een toekomstvisie van de communicatieindustrie waarin amusement en media hand in hand gingen. Via zijn News Corporation heeft Murdoch met succes radionetwerk, tv-stations, filmstudio, uitgeverijen en satellieten geïntegreerd. Mary Kay Ash had een visie waarin vrouwen als ondernemers producten verkochten die hun zelfbeeld zouden verbeteren. Deze visie gaf de aanzet tot haar cosmeticabedrijf. Charles Schwab probeert momenteel de financiële dienstverlening een ander aanzien te geven via een combinatie van bodemprijzen en uitgebreid aanbod.

Welke vaardigheden spreiden visionair leiders ten toon? Ze hebben drie kwaliteiten die verband houden met hun effectiviteit in de leidersrol.¹⁹ Ten eerste kunnen ze de visie overdragen op anderen. De leider moet, schriftelijk of mondeling, de visie verduidelijken in termen van de benodigde acties en doelen. Ten tweede moet de visie niet alleen verbaal maar ook in het gedrag van de leider tot uitdrukking komen. Dit betekent dat hij zich zo gedraagt dat de visie continu bevestigd en versterkt wordt. Ten derde kan hij de visie uitbreiden naar andere situaties en activiteiten, zodat de visie ook in andere contexten toepasbaar is.

TEAMLEIDERSCHAP

Leiderschap neemt een steeds belangrijker plaats in teams in. Helaas zijn veel leiders niet goed in staat de overstap naar teams te maken. Een vooraanstaand consultant zei hierover: “Zelfs de capabelste managers hebben moeite met deze verandering omdat het type bevel-en-toezicht leiderschap waaraan ze gewend waren, niet langer voldoet.”²⁰ Deze consultant schatte dat “waarschijnlijk 15 procent van alle managers van nature een goed teamleider is; nog eens 15 procent zal nooit een team leiding kunnen geven omdat hun persoonlijkheid zich daarvoor niet leent (ze kunnen hun overheersende stijl niet sublimeren ter wille van het team). En dan is er die grote groep daartussenin: het teamleiderschap komt hen niet vanzelf aanwaaien, maar ze kunnen het leren.”²¹

De meeste managers staan dus voor de uitdaging om te leren hoe ze effectief teams leiding geven. Ze moeten zich nieuwe vaardigheden eigen maken: het geduld om informatie uit te wisselen, anderen vertrouwen, gezag uit handen geven, weten wanneer tussenkomst wenselijk is. Effectieve leiders zijn net koorddansers en weten wanneer ze hun team met rust moeten laten en wanneer hun bemoeienis nodig is. Nieuwe teamleiders proberen vaak te veel te sturen op een moment dat teamleden juist meer autonomie nodig hebben. Of ze laten hun team in de steek op het moment dat mensen steun en hulp willen hebben.²²

Een recent onderzoek naar 20 organisaties die waren overgegaan op teams, ontdekte dat alle leiders bepaalde verantwoordelijkheden moesten dragen: coachen, begeleiden, problemen met de discipline aanpakken, prestaties van team en individuen beoordelen, training en communicatie.²³ Veel van deze verantwoordelijkheden gelden

voor managers in het algemeen. Een zinvollere beschrijving van de taken van teamleiders kijkt naar twee prioriteiten: het beheer van de externe grenzen van het team en de begeleiding van het teamproces.²⁴ We hebben deze prioriteiten verdeeld in vier concrete rollen.

Ten eerste zijn teamleiders de *verbindingsschakel* met de buitenwacht. Daartoe behoren het hogere management, andere teams, klanten en leveranciers. De leider vertegenwoordigt het team bij andere groepen, zorgt voor benodigde bedrijfsmiddelen, verduidelijkt wat anderen van het team verwachten, verzamelt externe informatie en deelt die met de teamgenoten.

Ten tweede zijn teamleiders *trouble-shooters*. Als het team problemen heeft en om hulp vraagt, verschijnt de teamleider op besprekingen en helpt oplossingen te vinden. Zelden gaat het om zaken van technische of operationele aard. Dat komt omdat de teamleden meer weten van de taken dan de leider. De leider kan het meest bijdragen door indringende vragen te stellen, het team te helpen problemen door te spreken en eventuele hulpmiddelen extern te betrekken. Toen bijvoorbeeld een team in een technologisch bedrijf mankracht tekort kwam, zorgde de teamleider voor extra teamleden. Hij legde het probleem voor aan de directie en kreeg toestemming via de HR-afdeling.

Ten derde zijn teamleiders *conflicthanteerders*. Bij onenigheden helpen ze het conflict oplossen. Wat is de bron van het conflict? Wie zijn erbij betrokken? Waar gaat het over? Welke mogelijke oplossingen zijn er? Wat zijn daarvan de voor- en nadelen? Door te zorgen dat het team antwoorden vindt op dit soort vragen verkleint de leider de kans op ontwrichting van het team.

Tot slot zijn teamleiders *begeleiders*. Ze verduidelijken verwachtingen en rollen, trainen, ondersteunen, moedigen aan, doen alles wat nodig is om teamleden te helpen beter werk te leveren.

IS LEIDERSCHAP ALTIJD RELEVANT?

In tegenstelling tot wat je zou verwachten, is leiderschap niet altijd van belang! Talloze studies tonen aan dat het er in veel situaties niet toe doet welk gedrag leiders vertonen. Bepaalde variabelen van individuen, taken en organisaties kunnen als substituut voor leiderschap fungeren en een positieve of negatieve invloed van de formele leider op de attitudes en effectiviteit van werknemers tenietdoen.²⁵

Kenmerken van werknemers, zoals ervaring, beroepsopleiding of behoefte aan onafhankelijkheid, kunnen het effect van leiderschap neutraliseren. Deze kenmerken vervangen de behoefte aan steun van de leider of zijn taak om structuur aan te brengen en taakambigüiteit te verminderen. Ook voor mensen met routinetaken of werkzaamheden die intrinsieke bevrediging geven, is leiderschap overbodig. Tot slot kunnen kenmerken van de organisatie, zoals expliciet geformaliseerde doelen, strakke regels en procedures of werkgroepen met een goede cohesie, het formele leiderschap vervangen.

Dit zal geen verbazing wekken, want in hoofdstuk 2 en later hebben we onafhankelijke variabelen geïntroduceerd die invloed uitoefenen op prestaties en tevredenheid van werknemers. Voorstanders van leiderschap kennen deze variabele te veel waarde toe om gedrag te verklaren en te voorspellen. Het is te simplistisch om te denken dat werknemers puur door het gedrag van hun leider bereid zijn zich in te zetten voor doelen. Het is dus belangrijk om expliciet te erkennen dat leiderschap slechts één van de mogelijke variabelen is. In sommige situaties kan het in hoge mate productiviteit, verzuim en arbeidssatisfactie verklaren, maar in andere situaties nauwelijks.

Zelfs charismatisch leiderschap is niet het wondermiddel dat velen erin zien. Charismatisch leiders zijn ideaal om een groep of organisatie door een crisis te helpen, maar ze doen het vaak slecht als de crisis voorbij is en de normale situatie teruggekeerd is. Het krachtdadige optreden en het zelfvertrouwen dat voordeel bracht tijdens de crisis, verandert in een nadeel. Charismatisch leiders zijn autocratisch en geneigd te denken dat ze het altijd bij het juiste eind hebben. Met dit gedrag vervreemden ze goede werknemers en sturen ze de organisatie een gevaarlijke richting uit.

VERTROUWEN EN LEIDERSCHAP

Vertrouwen of gebrek aan vertrouwen is een aspect dat steeds belangrijker wordt voor managers. In dit hoofdstuk definiëren we vertrouwen en geven we een aantal richtlijnen om vertrouwen en geloofwaardigheid op te bouwen.

Wat is vertrouwen?

Vertrouwen is de positieve verwachting dat anderen zich niet opportunistisch zullen gedragen – in woorden, daden of beslissingen.²⁶ De belangrijkste elementen in die definitie zijn risico en vertrouwdheid.

De woorden *positieve verwachting* veronderstellen kennis over en bekendheid met de ander. Vertrouwen is een proces dat in de loop der tijd ontstaat op basis van relevante maar beperkte stukjes ervaring.²⁷ Het kost tijd om stapje voor stapje vertrouwen op te bouwen. De meeste mensen vinden het moeilijk, zo niet onmogelijk, om iemand meteen te vertrouwen over wie ze niets weten. In het extreme geval van een volslagen gebrek aan kennis kunnen we gokken, maar niet vertrouwen.²⁸ Leren we iemand beter kennen en rijpt er een relatie, dan krijgen we vertrouwen in ons vermogen tot positieve verwachtingen.

Het woord *opportunistisch* slaat op het risico en de kwetsbaarheid die inherent zijn aan elke vertrouwensrelatie. We zijn kwetsbaar als we bijvoorbeeld persoonlijke informatie onthullen of op de beloften van anderen vertrouwen.²⁹ Per definitie kleeft aan vertrouwen het gevaar van teleurstelling of uitgebuit worden.³⁰ Maar vertrouwen is niet hetzelfde als risico's nemen; het is veeleer de *bereidheid* om risico's te nemen.³¹ Wanneer ik iemand vertrouw, verwacht ik dat hij of zij geen misbruik van mij maakt. Deze bereidheid tot risico's is kenmerkend voor alle situaties waarin vertrouwen een rol speelt.³²

Welke basisdimensies liggen ten grondslag aan het begrip vertrouwen? Recent onderzoek noemt er vijf: integriteit, competentie, consequentheid, loyaliteit en openheid (zie figuur 10-5).³³

Integriteit heeft te maken met eerlijkheid en oprechtheid. Dit is de belangrijkste dimensie wanneer we iemands betrouwbaarheid inschatten. “Ontbreken moreel karakter en basiseerlijkheid, dan zijn andere dimensies van vertrouwen betekenisloos.”³⁴

Competentie betreft iemands technische en sociale kennis en vaardigheden. Weet de ander waar hij het over heeft? Je bent liever niet afhankelijk van iemand wiens capaciteiten je niet erg hoog aanslaat. Je moet geloven dat de persoon in kwestie de vaardigheden en capaciteiten bezit om te doen wat hij of zij belooft.

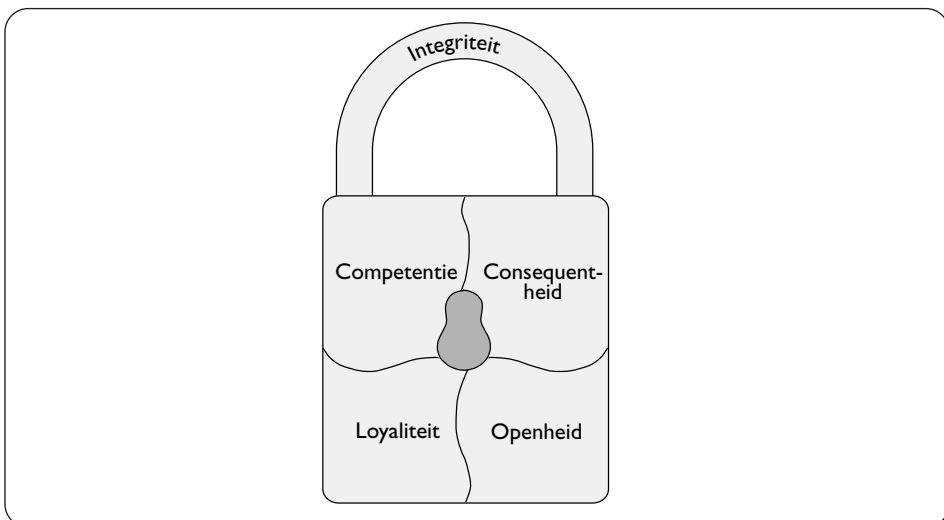
Consequentheid staat voor iemands betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en oordeelkundigheid. “Komen woorden en daden niet overeen, dan neemt het vertrouwen af.”³⁵ Deze dimensie is speciaal voor managers relevant. “Niets loopt meer in de gaten... dan wanneer topmanagers ander gedrag verwachten van werknemers dan ze prediken.”³⁶

Loyaliteit is de bereidheid een ander te verdedigen en tegen gezichtsverlies te beschermen. Vertrouwen betekent dat je ervan uitgaat dat iemand geen opportunistisch gedrag zal vertonen.

De laatste dimensie van vertrouwen is *openheid*. Kan je ervan op aan dat de ander je de hele waarheid vertelt?

Vertrouwen wordt geassocieerd met leiderschap. ‘Tot de taken van de leider behoorde en behoort nog altijd de samenwerking met mensen om problemen op te sporen en op te lossen, maar of leiders toegang krijgen tot de kennis en de creativiteit die

Figuur 10-5 Dimensies van vertrouwen



vereist zijn om problemen op te lossen, is afhankelijk van het vertrouwen dat mensen in hen stellen.”³⁷ Wanneer volgelingen een leider vertrouwen, stellen ze zich kwetsbaar op omdat ze erop vertrouwen dat zijn acties hun belangen en rechten niet zullen aantasten.³⁸ Mensen zullen niet opkijken tegen iemand die ze onoprecht vinden en die hen gebruikt. Eerlijkheid staat bij de meesten consequent bovenaan het lijstje kenmerken die ze bewonderen in een leider. “Eerlijkheid is absoluut onmisbaar voor leiderschap. Willen mensen een leider volgen – naar het slagveld of naar de directiekamer – dan moeten ze er eerst van overtuigd zijn dat hij hun vertrouwen waard is.”³⁹

Drie soorten vertrouwen

In organisaties bestaan drie vormen van vertrouwen: gebaseerd op *afschrikking*, op *kennis* en op *identificatie*.⁴⁰ We gaan er in deze bespreking vanuit dat twee partijen een nieuwe relatie aangaan. Ze hebben geen eerdere negatieve ervaringen met elkaar; ze weten weinig over de ander; ze denken dat ze kwetsbaar zijn als ze te snel te veel informatie geven; en ze zijn onzeker over de duur van de relatie.

Vertrouwen op basis van afschrikking De breekbaarste relaties zijn die waarbij **vertrouwen op basis van afschrikking** een rol speelt. Eén overtreding of eenmalig inconsequent gedrag kan al het eind betekenen van de relatie. Deze vorm van vertrouwen is gebaseerd op angst voor represailles bij schending van het vertrouwen. Mensen doen wat ze zeggen omdat ze bang zijn voor de gevolgen wanneer ze hun verplichtingen niet nakomen.

Dit type vertrouwen werkt alleen wanneer straf mogelijk is, de consequenties duidelijk zijn en de straf echt uitgevoerd wordt bij schending van het vertrouwen. Het potentiële verlies van toekomstige interacties met de ander moet zwaarder wegen dan de potentiële winst die voortvloeit uit het niet nakomen van verwachtingen. Bovendien moet de eventueel gekwetste partij bereid zijn degene die het vertrouwen beschaamt, te straffen – ik moet er bijvoorbeeld geen been in zien kwaad over je te spreken als jij mijn vertrouwen beschaamt.

De meeste nieuwe relaties beginnen op basis van afschrikking. Neem de situatie waarin jij je auto verkoopt aan een vriend van een vriend. Je kent de koper niet. Je voelt er weinig voor deze koper in te lichten over alle problemen van de wagen. Je vergroot zo de kans om je auto te verkopen tegen een goede prijs. Toch biecht je eerlijk alle mankementen van de auto op. Waarom? Waarschijnlijk uit angst voor represailles. Als de koper later denkt dat je hem bedrogen hebt, zal hij dat vertellen aan jullie gemeenschappelijke vriend. Wist je zeker dat hij er zijn mond over zou houden, dan zou je in de verleiding komen de gelegenheid te baat te nemen. Als duidelijk is dat de koper het wel zou vertellen en dat de gezamenlijke vriend het jou kwalijk zou nemen dat je de koper misleid hebt, is jouw eerlijkheid te verklaren in termen van afschrikking.

Een ander voorbeeld is de relatie tussen een nieuwe werknemer en zijn chef. Werknemers vertrouwen hun nieuwe manager meestal, ook al hebben ze nog geen ervaring met de persoon in kwestie. De basis is het gezag van de superieur en de straf die hij kan uitdelen als je je werkverplichtingen niet nakomt.

Vertrouwen op basis van kennis De meeste relaties in organisaties zijn geworteld in **vertrouwen op basis van kennis**. Het vertrouwen is geënt op de voorspelbaarheid van gedrag die voortvloeit uit ervaring. Hiervan is sprake als je voldoende informatie over iemand hebt om zijn gedrag redelijk nauwkeurig te kunnen voorspellen.

De contracten, straffen en juridische regelingen die vertrouwen op basis van afschrikking kenmerken, worden vervangen door kennis over de andere partij en voorspelbaarheid van gedrag. Deze kennis ontwikkelt zich in de loop der tijd als een functie van ervaring die voortbouwt op betrouwbaarheid en voorspelbaarheid. Hoe beter je iemand kent, hoe nauwkeuriger je kunt voorspellen wat hij of zij zal doen. Voorspelbaarheid versterkt vertrouwen – zelfs als de ander voorspelbaar onbetrouwbaar is – omdat voorspelbaar is hoé de ander het vertrouwen zal beschamen! Naarmate je vaker met iemand communiceert en omgaat, zal dit vertrouwen groeien.

Interessant is dat het vertrouwen niet per se verdwijnt bij inconsequent gedrag. Als je denkt dat je dat gedrag kunt verklaren of begrijpen, accepteer je het, vergeef je de ander en zet je de relatie voort. Maar bij vertrouwen op basis van afschrikking zal de relatie onherstelbaar beschadigd zijn.

In organisaties berusten de meeste relaties tussen manager en werknemer op vertrouwen. Beide partijen hebben voldoende ervaring opgedaan en weten wat ze mogen verwachten. Een lange geschiedenis van open en eerlijke interacties zal niet door één voorval permanent te niet gedaan worden.

Vertrouwen op basis van identificatie Het hoogste niveau van vertrouwen zien we bij een emotionele betrokkenheid tussen de partijen. De ene partij kan namens de ander optreden en die vervangen in interpersoonlijke interacties. Dit is **vertrouwen op basis van identificatie**. Beide partijen begrijpen elkaars bedoelingen en houden rekening met wensen van de ander. Dit wederzijdse begrip is dusdanig groot dat ze namens elkaar kunnen handelen.

Hier zijn de controlemiddelen minimaal. De ander hoeft niet in de gaten gehouden te worden omdat de loyaliteit niet in twijfel wordt getrokken.

Het beste voorbeeld is een stel dat al vele jaren gelukkig getrouwd is. De man weet wat belangrijk is voor zijn vrouw en anticipeert daarop. Zij vertrouwt erop dat hij zal anticiperen op wat belangrijk is voor haar zonder het te hoeven vragen. Door deze identificatie kunnen ze denken, voelen en reageren als de ander.

Je komt in organisaties dit soort vertrouwen soms tegen bij mensen die al heel lang samenwerken en elkaar van haver tot gort kennen. Dit is ook het vertrouwen dat managers graag in teams zouden zien. De teamleden voelen zich zo op hun gemak bij elkaar dat ze elkaars gedrag kunnen anticiperen en namens de ander kunnen optreden. Maar tegenwoordig hebben de meeste grote concerns de banden van identificatievertrouwen doorgesneden die ze met oudgedienden hadden opgebouwd. Niet nagekomen beloften hebben een eind gemaakt aan wat ooit onwankelbare loyaliteit was. Waarschijnlijk is daar vertrouwen op basis van kennis voor in de plaats gekomen.

Hoe bouw je vertrouwen op?

Managers die geleerd hebben een relatie van vertrouwen op te bouwen, hanteren daarvoor bepaalde methoden. Hieronder lees je hoe je deze succesvolle managers kunt imiteren.⁴¹

Wees open – Wantrouwen komt evenzeer voort uit wat mensen niet weten als uit wat ze wel weten. Openheid schept vertrouwen. Houd mensen op de hoogte, zorg dat de criteria voor beslissingen duidelijk zijn, leg de redenen voor een beslissing uit, wees openhartig over problemen en geef alle relevante informatie.

Wees rechtvaardig – Bedenk vooraf of anderen een te nemen besluit of actie als objectief en rechtvaardig zullen zien. Geef mensen de eer die hun toekomst, wees objectief en onpartijdig bij prestatiebeoordelingen en zorg dat beloningen als billijk gezien worden.

Toon je gevoelens – Managers die alleen harde feiten vertellen, komen koud en afstandelijk over. Als je je gevoelens toont, vinden anderen je een mens van vlees en bloed. Ze weten wie je bent en hun respect groeit.

Vertel de waarheid – Als integriteit essentieel is voor vertrouwen, moet je gezien worden als iemand die de waarheid vertelt. Mensen vinden het meestal minder erg om geconfronteerd te worden met iets onaangenaams dan erachter te komen dat hun manager gelogen heeft.

Wees consequent – Mensen willen voorspelbaarheid. Wantrouwen ontstaat als ze niet weten wat ze kunnen verwachten. Neem de tijd om na te denken over je waarden en opvattingen. Hanteer die consequent als richtlijn. Als je eenmaal weet wat je centrale doel is, zal je met je consequente acties vertrouwen wekken.

Kom beloften na – Mensen moeten jou betrouwbaar vinden. Daarom is het belangrijk dat je je woord houdt. Een eenmaal gedane belofte mag je niet verbreken.

Houd geheimen van anderen voor je – Als mensen zich kwetsbaar opstellen door jou in vertrouwen iets te vertellen, moeten ze er zeker van kunnen zijn dat je dit niet doorvertelt en hen verraadt.

Toon je competentie – Anderen zullen je respecteren of bewonderen als je technische en professionele kwaliteiten aan de dag legt. Besteed vooral aandacht aan je vaardigheden op het gebied van communicatie, onderhandelingen en andere gesprekstechnieken.

GEVOLGEN VOOR MANAGERS

Over een gebrek aan theorieën over leiderschap mogen we niet klagen. Maar wat kunnen we er nu mee? Laten we proberen overeenkomsten tussen de theorieën te ontdekken en na te gaan of ze enige waarde hebben voor managers, en zo ja welke.

Een zorgvuldige analyse wijst uit dat de begrippen ‘taak’ en ‘mensen’ in de meeste theorieën voorkomen – soms in iets andere bewoordingen. De ‘taakdimensie’ van Fied-

ler heet bij de Ohio State groep 'structuur-initiatie', bij aanhangers van de pad-doel theorie 'directief', bij de Michigan-onderzoekers 'productiegericht' en bij Blake en Mouton 'zorg voor productie'. Datzelfde geldt voor de dimensie 'mensen', die 'consideratie', 'ondersteunend', 'werknemegericht' of 'relatiegericht' leiderschap genoemd wordt. Duidelijk is dat aan leidersgedrag twee aspecten te onderscheiden zijn: taken en mensen. Onderzoekers weten nog niet of dit twee uiteinden van één continuüm zijn (je kunt hoog scoren op één dimensie maar niet op allebei) of twee zelfstandige dimensies (je kunt op beide hoog of laag scoren).

Hoe moeten we de bevindingen uit dit hoofdstuk interpreteren? Sommige persoonlijkheidstrekken blijken in bescheiden mate de effectiviteit van leiderschap te kunnen voorspellen. Maar het feit dat een manager intelligent is of zelfvertrouwen heeft, betekent nog niet dat zijn werknemers productief en tevreden zijn. Deze eigenschappen hebben weinig voorspellende waarde.

De benaderingen van de eerste taak-mens theorieën (Ohio State, Michigan en leiderschapsmatrix) bieden evenmin veel houvast. Het enige wat je met zekerheid kunt zeggen op grond van deze theorieën is dat leiders die hoog scoren op mensgerichtheid, tevreden werknemers hebben. De onderzoeken zijn te weinig eenduidig om voorspellingen te kunnen doen over de productiviteit van werknemers of het effect van taakgerichtheid op de productiviteit en arbeidssatisfactie.

Laboratoriumonderzoek dat het Fiedler-model toetste, heeft in het algemeen de theorie bevestigd. Maar veldonderzoek is wat minder positief. Wij zijn van mening dat alleen de categorieën II, V, VII en VIII het gebruik van het LPC-instrument rechtvaardigen om te beoordelen of leiderschap en situatie op elkaar afgestemd zijn en op grond van die informatie voorspellingen te doen over de productiviteit en arbeidssatisfactie.

Het pad-doel model biedt een kader om effectief leiderschap te verklaren en te voorspellen, en heeft een solide empirische basis. Het kader onderkent dat het succes van een leider ervan afhangt of hij zijn stijl aanpast aan de omgeving en de individuele kenmerken van volgelingen.

Hoewel het leider-participatiemodel ingewikkeld is, zijn pogingen om het te toetsen bemoedigend. Eén onderzoek ontdekte dat de werknemers van leiders die sterk overeenkwamen met het model, productiever en tevredener waren dan van leiders die niet met het model overeenkwamen. De belangrijkste bijdrage van het model is dat het een serie contingentievariabelen onderscheidt die je moet overwegen voordat je een leiderschapsstijl kiest.

Tot slot bespraken we de rol die vertrouwen speelt voor leiderschap. Goede managers ontwikkelen een relatie van vertrouwen met de mensen aan wie ze leiding geven. Waarom? Nu organisaties minder stabiel en voorspelbaar zijn, komt een sterke band van vertrouwen in de plaats van bureaucratische regels die vroeger bepalend waren voor verwachtingen en relaties.