

Leiderschap

Historisch perspectief. Het is algemeen bekend dat leiders een grote invloed hebben op het gedrag van medewerkers (Purcell & Hutchinson, 2007). Leiderschap wordt beschreven in termen van persoonlijkheid, gedrag, invloed, interactie, rol of positie. Leiderschap startte met aandacht voor erfelijke factoren. Geleidelijk maakte dit plaats voor de trait-approach (Stogdill, 1974; House & Baetz, 1979). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de persoonskenmerken intelligentie, prestatiemotivatie, zelfvertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel, dominantie en sociabiliteit een rol spelen bij het zijn van een effectieve leider. Echter, het verklaart niet waarom een leider in de ene situatie wel en in de andere situatie niet succesvol is. Daarom kwam er meer aandacht voor het functioneren van een leider in een situatie. Fiedler (1970) operationaliseerde dit in zijn concept van de Least Preferred Co-worker (LPC-concept). Maar zelden zijn significante resultaten gevonden. De Ohio-groep en de Michigan-groep legden daarna meer nadruk op de gedragsdimensies van leidinggevend: de taakgerichte en de mensgerichte stijl van leiderschap (Fleishman, 1969). De laatste hangt significant samen met tevredenheid van medewerkers met de organisatie, groepscohesie en bindingskracht van de organisatie. Echter, beide gedragsdimensies laten geen significante samenhang zien met het behalen van een groepsprestatie. Wel is er een zwakke samenhang tussen een combinatie van beide stijlen en het behalen van een groepsprestatie. De Michigan-groep onderkende ook nog een andere stijl van leidinggeven: participatief leiderschap. Deze stijl heeft een positief effect op de arbeidstevredenheid van medewerkers en draagt in bescheiden mate bij aan de groepsprestatie. In deze tijd wordt meer gevraagd om werksituaties waarin er vrijheid van handelen, meer overleg en participatie is (Bass, 1991); transformationeel leiderschap in plaats van transactioneel leiderschap.

Matti (2014) spreekt over ondernemend leiderschap. Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen, mogelijkheden signaleren, zelfstandig handelen, innovatief zijn en proactief handelen. Pfeffer en Sutton (2006) concluderen dat de resultaten naar de effecten van leiderschapsgedrag tegenvallen. Toekomstig onderzoek zou meer gericht moeten zijn op het bouwen van een geïntegreerd theoretisch kader met daarbij aandacht voor specifiek gedrag en situationele kenmerken (Yukl, 2002). Wellicht is het zelfs aan te bevelen om meer lokale theoretische modellen te ontwikkelen vanwege cultuurinvloeden op leiderschap (Den Hartog & Koopman, 2003).

Gecombineerd leiderschap als aanjager. Schneider, Ehrhart & Macey (2013) constateren dat sommige leiders op de achtergrond bouwen aan een sterke cultuur. Collins (2001) spreekt in dat kader over bescheiden leiderschap als de aanjager van organisatiesucces. Yukl (2008) stelt in zijn theorie over flexibel leiderschap dat topbestuurders door hun gedrag, beslissingen over strategie, structuur en managementprogramma's daadwerkelijk invloed kunnen hebben op de performance van hun organisatie. De gedachte erachter is dat effectieve managers in staat zijn om meerdere concurrerende waarden uit het CVF-model aanvullend op elkaar te laten zijn. Dit lijkt een paradox maar deze organisaties zijn succesvoller dan organisaties die dit niet doen (Hartnell, 2011; Yukl, 2010). Gregory et al. (2009) stelt dat deze integratie van organisatiecultuurtypen recht doet aan de individuele behoefte van medewerkers. Zij kunnen afhankelijk van de omstandigheden kiezen voor gedrag dat bij hen past. De verwachting is dat een leider die oog heeft voor dit psychologisch mechanisme verschillende leiderschapsstijlen integreert.

Het bovenstaande leidt in tot de introductie van het begrip gecombineerd leiderschap. Hieronder wordt verstaan: een leider die op de achtergrond verantwoordelijkheid neemt en bouwt aan een organisatie die langdurig investeert in en focus houdt op een combinatie van: het leveren van prestaties, affectie van medewerkers, innovatie en het bieden van een zekere mate van stabiliteit. In tabel 2 is het construct gevisualiseerd.

Tabel 2 *Gecombineerd leiderschap; een integratie van leiderschapstheorieën*

Leiderschap	Cultuurtype	Collins	Yukl	Leiderschapstheorie
Menselijke affectie	Familie	Samenwerken en open communicatie/leiderschap op alle niveaus Aantrekken van de juiste managers	Bevorderen van samenwerking en vertrouwen Investeren in ontwikkeling van medewerkers zodat zij leiders van verandering worden	Mensgerichte stijl
Presteren	Markt	Werken met inspirerende normen Visie vanuit talent, passie en economie Budget aan onderdelen die daadwerkelijk bijdragen aan visie	Unieke identiteit Medewerkers motiveren om doelen te bereiken Middelen toekennen die daadwerkelijk bijdragen aan realiseren van visie Structuren en coördineren van werkzaamheden	Taakgerichte stijl
Veranderen	Adhocratie	Autonomie voor medewerkers binnen visie Beste oplossing staat voorop niet de schuldvraag Techniek niet leidend. Moet functioneel zijn	Medewerkers helpen omstandigheden te begrijpen Aanmoedigen en faciliteren gemeenschappelijk leren en innoveren	Ondernemend leiderschap
Stabiliteit	Hiërarchie	Visie-discipline	Geïntegreerd kader van missie, visie, doelen en strategie Promoten procedure en inhoudelijke rechtvaardigheid	Coördinerend leiderschap
Gecombineerd leiderschap	Integratie van 2 of meer typen omwille van psychologisch voordeel voor medewerker/organisatie	Integratie van aspecten Persoonlijk bescheiden en sterke professionele wil	Integratie van aspecten	Integratie van meerdere stijlen