

Leiderschapsvisie: theorie en praktijk

Een beschouwing van de visies op leiderschap binnen Defensie

Leiderschap is 'core business' voor Defensie. In 2007 heeft de CDS een centrale visie op leiderschap binnen Defensie geformuleerd. Deze visie is gebaseerd op twee modellen: Situationeel Leiderschap en Inspirerend Leiderschap. Deze modellen staan nogal los van elkaar en zijn niet geïntegreerd. De meeste Operationele Commando's besteden er weinig aandacht aan en hebben hun eigen visie op leiderschap. De auteurs bespreken de sterke en zwakke kanten van beide leiderschapsmodellen en verduidelijken daarmee de huidige stand van zaken. Daarnaast geven ze aan hoe beide modellen te integreren zijn. Dit biedt mogelijkheden voor het ontwikkelen van opleidingen, training en beleid op het gebied van leiderschap binnen Defensie.

Drs. S. Dalenberg – luitenant-kolonel MPSD

*Prof. dr. A.L.W. Vogelaar**

Het denken over leiderschap is veelzijdig. Er zijn tal van theorieën over wat effectief leiderschap is en welke factoren daaraan ten grondslag liggen. Sommigen zoeken goed leiderschap in de persoon van de leider: de ene persoon heeft het in zich en de andere niet. Anderen kijken liever naar het gedrag dat leiders moeten vertonen om effectief te zijn. En nog weer anderen betrekken de specifieke omstandigheden waarin de leider en zijn medewerkers functioneren in hun theorievorming.

Inleiding

Krijgsmachten besteden veel aandacht aan leiderschap. Dat is niet verwonderlijk, want militairen moeten taken op het snijvlak van leven en dood kunnen verrichten. Dat betekent dat er van militaire leiders veel gevraagd wordt om hun mensen zover te krijgen dat ze in staat – en bereid – zijn om de risico's te lopen die van hen worden gevraagd, en daarbij hun taken vakkundig te kunnen blijven verrichten.

Ook de Nederlandse krijgsmacht beschouwt goed leiderschap als essentieel voor het functioneren van de organisatie. Om te expliciteren wat goed leiderschap is geeft de Nederlandse krijgsmacht om de zoveel tijd een geactualiseerde Visie Leidinggeven uit. Aan de hand van dergelijke documenten en de uitwerking daarvan worden trainingen voor (toekomstig) militair leidinggevend opgezet.

Deze Visies waren lange tijd het domein van de verschillende krijgsmachtdelen, die hun eigen beleid bepaalden. In 2007 besloot men echter om een gemeenschappelijke Leiderschapsvisie voor geheel Defensie te formuleren. Dat er een gemeenschappelijke visie kwam, had te maken met het feit dat de voormalige krijgsmachtdelen niet meer als afzonderlijke entiteiten werden beschouwd. Als operationele commando's (OPCO's) werkten ze steeds nauwer met elkaar samen, onder leiding van één commandant, de Commandant der Strijdkrachten (CDS).

Twee leiderschapsmodellen

De gemeenschappelijke Leiderschapsvisie, die leiderschap definieert als 'Het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel

* Sander Dalenberg is als docent leidinggeven & militaire ethiek verbonden aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensieacademie. Ad Vogelaar is hoogleraar militaire gedragswetenschappen aan dezelfde faculteit.

te bereiken', is in essentie gebaseerd op twee leiderschapsmodellen.¹ Het eerste model is Situationeel Leiderschap en het tweede is Inspirerend Leiderschap. Deze visie geldt voor alle onderdelen van Defensie. Ze is dan ook zodanig algemeen geformuleerd dat er ruimte is voor de invulling in alle situaties en delen van de organisatie, waaronder het aanvoeren van een eenheid van groepsgrootte tijdens een missie, het aansturen van professionals binnen het Commando Diensten Centra (CDC) of het richting geven aan gedrag van staffunctionarissen.

De beleidsvisie leidinggeven gaat dus uit van twee leiderschapsmodellen. Deze beide modellen kennen in de literatuur een geheel verschillende traditie en worden daarin niet gecombineerd. Ook de Leiderschapsvisie laat na om deze modellen met elkaar te verbinden. Door dit gebrek aan integratie is het moeilijk om een coherent opleidings- en trainingsprogramma voor leidinggevendenden te ontwikkelen waarin beide modellen goed en evenwichtig tot hun recht komen. Daardoor is het lastig om leidinggevendenden aan de hand van deze visie op een eenduidige wijze op te leiden.

Opzet artikel

In dit artikel beogen we de twee leiderschapsmodellen uit de huidige visie te integreren tot een coherent geheel, zodat beide modellen tot hun recht komen. Daartoe leggen we eerst uit wat de twee leiderschapsmodellen precies inhouden. Daarna stellen we hun sterke en zwakke punten aan de orde. Vervolgens analyseren we op welke manier beide modellen op dit moment terugkomen in de leiderschapsvisies van Defensie en van de verschillende OPCO's. En tot slot geven we aan hoe de beide modellen geïntegreerd kunnen worden.

Situationeel Leiderschap (SL)

Uit tal van onderzoeken naar effectief leiderschapsgedrag komt naar voren dat veel van de

FOTO AVDD, G. VANES



gedragingen die effectief zijn in essentie zijn terug te voeren op twee dimensies: taakgericht en mensgericht leiderschapsgedrag. Blake en Mouton hebben op basis van dit gegeven hun bekende *Managerial Grid* geformuleerd. Hiermee kunnen mensen worden getraind om zowel taak- als mensgericht leiding te geven.²

Hersey en Blanchard stelden echter dat een leider niet altijd beide gedragingen tegelijkertijd moet vertonen, maar dat de effectiviteit van taak- en mensgerichtheid in het gedrag van de leidinggevende afhankelijk is van de medewerker.³ Zij werkten dit gegeven uit in een theorie die wij nog steeds kennen als Situationeel Leiderschap. Een belangrijk, zo niet essentieel onderdeel van Situationeel Leiderschap is flexibel kunnen variëren tussen sturend (taakgericht) en ondersteunend (mensgericht) gedrag, afhankelijk van de zogeheten 'taakvolwassenheid' van de medewerker.

Om medewerkers op succesvolle wijze leiding te geven is het van belang dat de leidinggevende weet wat de medewerker aan taken en verantwoordelijkheden aan kan en wat deze

1 Commandant der Strijdkrachten (CDS, 2007). Visie Leidinggeven. Ministerie van Defensie. Ook beschikbaar op: <http://intranet.mindef.nl/bs>.

2 Blake, R.R & Mouton, J.S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964.

3 Hersey, P. & Blanchard, K.H. *Management of Organizational Behavior 3rd Edition - Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall, 1977.



*Leiderschapstraining voor militairen
van de luchtmacht (Andermatt, Zwitserland)*

municatie is hoofdzakelijk eenrichtingsverkeer en de uitvoering wordt strak gecontroleerd. De stijl kenmerkt zich door veel taakgerichtheid en weinig mensgerichtheid. Deze stijl wordt toegepast bij een medewerker die onvolwassen is in diens taakuitvoering.

S2 Begeleiden

De leidinggevende geeft nog steeds veel taakgerichte steun maar probeert ook in te gaan op de gevoelens van de medewerker over genomen beslissingen. Ook biedt de leidinggevende ruimte voor ideeën en suggesties van de medewerker. De communicatie is meer een kwestie van tweerichtingsverkeer, maar de controle en beslissingen blijven bij de leidinggevende. De leidinggevende is sterk taakgericht maar ook sterk mensgericht.

Deze stijl past bij een medewerker die over enige competenties beschikt, maar daarover erg onzeker is.

S3 Steunen

De verantwoordelijkheid voor dagelijkse beslissingen en het oplossen van problemen verschuift van de leidinggevende naar de medewerker. De leider biedt ondersteuning en erkenning, luistert actief en helpt bij het nemen van beslissingen en het oplossen van problemen. De leider is sterk mensgericht en relatief weinig taakgericht.

Deze stijl past bij een medewerker die steeds meer aankan, maar nog steeds niet helemaal zeker is van zichzelf.

S4 Delegeren

De leidinggevende is weinig taak- en weinig mensgericht. De medewerker neemt zelf beslissingen en lost problemen ook zelf op. De medewerker heeft de daarbij behorende bevoegdheden ook gedelegeerd gekregen en kan volledig zelfstandig werken.

op zich wil nemen.⁴ Het niveau van de medewerker is daarmee dus de factor die bepalend is voor de effectiviteit van de gekozen leiderschapsstijl.

In het al genoemde, oorspronkelijke model van Hersey en Blanchard werden de stijlen van leiderschapsgedrag achtereenvolgens 'tell', 'sell', 'participate' en 'delegate' genoemd. In 1985 is het model aangepast onder de titel 'Situational Leadership II'.⁵ Het model werd in zijn modernere variant van termen voorzien die beter passen bij de recente ontwikkelingen op het gebied van leiderschap: 'directing', 'coaching', 'supporting', 'delegating'. Afbeelding 1 (zie pagina 224) vermeldt de Nederlandse benamingen: leiden, begeleiden, steunen, delegeren. Hierna stellen we aan de orde wat er precies met deze termen wordt bedoeld.

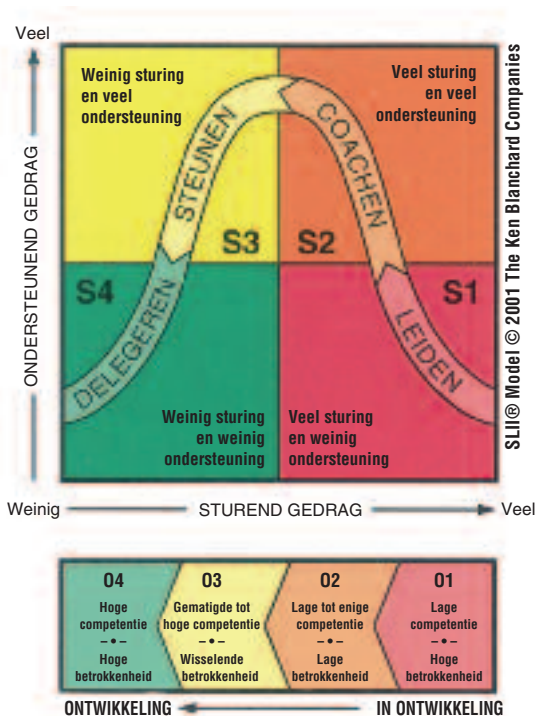
S1 Leiden

De leidinggevende vertelt de medewerker wat, hoe, wanneer en waar de verschillende taken moeten worden uitgevoerd. Problemen oplossen en beslissingen nemen doet de leider zelf of ze worden door hem geïnitieerd. Oplossingen en beslissingen worden medegedeeld; de com-

⁴ Zie noot 3.

⁵ Blanchard, K.H., Zigarmi, D., & Nelson, R.B. Situational leadership after 25 years: a retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, 1 (1993) (1) 21-36.

Deze stijl past bij een competente en gemotiveerde medewerker.



Afbeelding 1 Situationeel Leiderschap

Toelichting afbeelding 1

- De essentie van het model is tweeledig:
- de leidinggevende stemt zijn gedrag af op de taakvolwassenheid van de medewerker;
 - de leidinggevende probeert de medewerker steeds meer taakvolwassen te maken, dat wil zeggen: diens niveau van inzet en bekwaamheid te verhogen door taak- en mensgerichte interventies.

Evaluatie Situationeel Leiderschap

Situationeel Leiderschap wordt gepresenteerd in een overzichtelijk, begrijpelijk model. In organisaties als Defensie waarin voortdurend mensen worden opgeleid van rekrut tot ervaren militair is het een aantrekkelijk model, waarin naar voren komt hoe de leidinggevende bijdraagt aan de ontwikkeling naar taakvolwas-

senheid, dat wil zeggen: de vaardigheden en de inzet van de militairen. Leidinggevend kunnen daarnaast aan de hand van eenvoudige testen inzicht krijgen in hun voorkeursstijl. De theorie heeft ook een aantal zwakke punten. Zo is er weinig empirisch onderzoek gedaan naar de effecten van Situationeel Leiderschap. En het onderzoek dat wel is verricht, toont geen eenduidige relatie aan tussen het afstemmen van het gedrag van de leidinggevende op dat van de medewerker en leiderschaps-effectiviteit.⁶

Er is met andere woorden vrijwel geen wetenschappelijk bewijs voor de effectiviteit van dit ogenschijnlijk zo praktische model. Bovendien is het soms moeilijk om het nut in te zien van de gepropageerde balans tussen sturend en ondersteunend leiderschapsgedrag in specifieke situaties. Zo is het feit dat geadviseerd wordt om voor zeer onervaren personeel het zwaartepunt te leggen bij sturend gedrag, te rechtvaardigen. Maar dat een leidinggevende in die situatie weinig tot geen ondersteunend leiderschapsgedrag zou moeten laten zien, is moeilijker uit te leggen.

Het zou zelfs kunnen dat een leidinggevende die eenzijdig taakgericht gedrag vertoont, juist demotiverend werkt. De afwezigheid van ondersteunend gedrag bij de stijl ‘delegeren’ is eveneens moeilijk uit te leggen. Het kan immers juist belangrijk zijn als ook de ervaren medewerker bij zijn leidinggevende een luisterend oor vindt als hij een vraag heeft. Daarnaast is het nog maar de vraag of leidinggevend hun eigen leiderschapsgedrag wel bewust kunnen variëren. En het is bovendien de vraag of leidinggevend het niveau van taakvolwassenheid van hun medewerkers op juistheid kunnen inschatten.

Een laatste punt van kritiek is het uitgangspunt van Situationeel Leiderschap. Het model geeft aan welk gedrag een leidinggevende moet vertonen om effectief te zijn naar aanleiding van de vakbekwaamheid en inzet van de medewerker. De leider past zijn gedrag dus aan de medewerker aan. De vraag is echter of dit de leiders zijn die we willen hebben. Natuurlijk is het schakelen tussen diverse stijlen één van

⁶ Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol 72 (1987) (3) 444-451. Yukl, G. *Leadership in organizations 7th edition*. New Jersey: Pearson, 2010.

de vaardigheden die een leider moet beheersen, maar leiderschap behelst veel meer dan dat. Leiderschap betekent bijvoorbeeld dat de leider een koers weet uit te zetten en daarin zijn medewerkers meekrijgt. Een theorie die daar expliciet aandacht aan schenkt is Transformationeel Leiderschap.

Transformationeel Leiderschap

De elementen van Inspirerend Leiderschap zoals omschreven in de Leiderschapsvisie van Defensie zijn gebaseerd op Transformationeel Leiderschap. In de wetenschappelijke literatuur is Transformationeel Leiderschap het meest gebruikte begrip en vanwege de eenheid van opvatting gebruiken wij deze term in het vervolg eveneens.

Deze theorie richt zich op het motiveren van medewerkers door:

- hen bewust te maken van het belang van het werk dat zij doen en de uitkomsten daarvan voor de organisatie en de maatschappij;
- hen te bewegen hun eigenbelang ondergeschikt te maken aan het belang van het team of dat van de organisatie;
- een appèl te doen op hun behoeften zich te willen ontplooiën.⁷

Deze algemene effecten van Transformationeel Leiderschap worden bewerkstelligd door vier componenten van het leiderschap (zie afbeelding 2). In tegenstelling tot veel eerdere theorieën over leiderschap is deze theorie gericht op de emoties van de medewerkers. De medewerkers worden gestimuleerd door een positief gevoel dat de leidinggevende teweeg brengt. Dat doet hij door zijn persoonlijkheid, door de aansprekende visie die hij communiceert, door het feit dat hij het beste uit zijn mensen weet te halen en door zijn persoonlijke aandacht voor de medewerker.

Evaluatie Transformationeel Leiderschap

Net als Situationeel Leiderschap is Transformationeel Leiderschap door de uitwerking in vier dimensies een begrijpelijk en overzichtelijk model. In tegenstelling tot voor Situationeel

Involed en ideaalbeeld

De leidinggevende gedraagt zich in woord en daad op een manier die medewerkers willen nastreven en is daarmee een rolmodel voor de groep

Inspireren en motiveren

De leidinggevende presenteert en communiceert een inspirerende visie en weet mensen daarmee te winnen voor het realiseren van een gezamenlijke ambitie. Medewerkers hebben daardoor een duidelijk doel voor ogen, waarin ze geloven

Intellectueel stimuleren

De leidinggevende stimuleert de ontwikkeling van medewerkers, hun vermogen om te leren, zichzelf te verbeteren en kritisch te leren zijn op aannames

Individuele aandacht

De leidinggevende sluit aan bij persoonlijke behoeften, zorgen en wensen van medewerkers. Hij geeft hen persoonlijke aandacht en ondersteuning, en respecteert en waardeert hun prestaties

Afbeelding 2 Transformationeel Leiderschap

Leiderschap is er internationaal veel ondersteuning voor de effectiviteit van dit model. Bass, Avolio, Jung en Berson bijvoorbeeld, bepaalden de mate van transformationeel leiderschap van 72 pelotonscommandanten en sergeanten. Zij zagen dat de pelotons van commandanten die hoog scoorden op de leiderschapsschalen beter presteerden en een hogere cohesie hadden toen de pelotons deelnamen aan gevechtssimulatieoefeningen.⁸

Ook Hardy e.a. toonden aan hoe Transformationeel Leiderschap in het Britse leger bijvoorbeeld mentale uitputting voorkomt. Transformationele leiders zijn in staat om om te gaan met veranderingen en bij hun medewerkers betrokkenheid en een hoog moreel te creëren.⁹

7 Yukl, G. *Leadership in organizations 7th edition*. New Jersey: Pearson, 2010.

8 Bass, B.M., Avolio, B. J., Jung, D.I. & Berson, Y., Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88 (2003) (2) 207-218.



FOTO ANDD, D. DEVAAL

Bezoek van de CDS aan Tarin Kowt en Deh Rawod (2010). Een leidinggevende kan een positief gevoel teweegbrengen bij zijn medewerkers, door onder meer zijn persoonlijkheid. Dit is maar gedeeltelijk een kwestie van gedrag

Ze zijn hierin effectiever dan leiders met een andere stijl.¹⁰

Transformationeel Leiderschap lijkt echter moeilijker te beïnvloeden dan andere stijlen omdat het voor een deel samenhangt met iemands persoonlijkheid. Vooral de dimensie 'Invloed en ideaalbeeld' lijkt in de persoonlijkheidsstructuur van de leider verankerd. Maar ook de andere dimensies zullen sommige leiders van nature beter liggen dan andere. Bovendien lijkt transformationeel leiderschap door voorstanders van de theorie af en toe verward te worden met 'goed' leiderschap. Leiderschapsgedrag van charismatische leiders met negatieve effecten (vergelijk Hitler en Mladic) kan vanuit hun perspectief nooit transformationeel leiderschap zijn.

Alvorens in te gaan op de samenhang tussen beide modellen analyseren we eerst kort

hoe beide modellen terugkomen in de Leiderschapsvisie van Defensie en de visie van de verschillende OPCO's.

Leiderschapsvisie van Defensie

Na het formuleren van de eerder genoemde definitie van leiderschap stelt de Leiderschapsvisie van Defensie dat 'onder wisselende omstandigheden een balans gezocht moet worden tussen mens- en taakgericht leidinggeven'.¹¹ Het gaat volgens de visie om 'de juiste mix van leiden, coachen, steunen en delegeren'. Deze elementen volgen uit Situationeel Leiderschap.

Daarnaast is leidinggeven volgens de visie: 'ontwikkelen, inspireren, voorgaan en vertrouwen geven met als doel eigen en andermans potentieel vrij te maken om nieuwe mogelijkheden voor het team te realiseren'. Dit laatste volgt uit het model van Inspirerend Leiderschap. De twee modellen worden verder niet concreet uitgewerkt maar aangevuld met kernwaarden, gebaseerd op de gedragscode Defensie ('eerlijk en duidelijk, moedig, empathie en verbinding, dienstbaar, bezieling, en authentiek').¹² De twee modellen geven in feite weer wat de leidinggevende zou moeten doen (in welke situatie), terwijl de kernwaarden weergeven wat hij zou moeten zijn.

In het vervolg gaan wij verder niet in op de kernwaarden omdat die meer op de persoon van de leider, en voor een belangrijk deel ook op die van medewerkers, geïntereerd zijn dan op het proces van leidinggeven zelf.

Leiderschapsvisies van de OPCO's

We stellen nu aan de orde hoe beide modellen zijn uitgewerkt binnen de Leiderschapsvisies van de verschillende OPCO's. Bij bestudering van de laatste Leiderschapsvisies van de OPCO's vinden we de twee modellen eigenlijk alleen terug bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS).¹³

Het CLAS benoemt Situationeel Leiderschap als startpunt voor junior leidinggevendenden. Voor leidinggevendenden met meer ervaring ligt de

9 Hardy, L., Shariff, A., Munnoch, K., & Allsopp, A. *Can leadership development positively influence the psychological environment of military recruit training? An interim evaluation of the Royal Marine Coaching advisory Team leadership initiative*. INM Report 2004,005. The Institute of Naval Medicine, Alverstoke, Hants.

10 Conger, J.A. & Kanungo, R.N. *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications, 1998.

11 Zie noot 1.

12 Zie noot 1.

13 Koninklijke Landmacht (2011). *Handboek leidinggeven* (alleen beschikbaar op intranet) <http://intranet.mindef.nl/kl/publicaties>. Voorheen: Tanercan, E.C., Vogelaar, A.L.W., Schoenmakers, J.P.M. et al (2002) *Handboek leidinggeven in de KL*. Zwolle: PlantijnCasparie.



Volgens de Leiderschapsvisie van Defensie moet 'onder wisselende omstandigheden een balans worden gezocht tussen mens- en taakgericht leidinggeven'

nadruk op Inspirerend Leiderschap. Voor top-leiderschap voegt het CLAS 'Wijs Leiderschap' toe. Wijs Leiderschap is daarbij omschreven als 'een juiste balans tussen charisma, strategisch inzicht en morele professionaliteit'. Daarnaast integreert het CLAS de sociale aspecten van leiderschap tijdens alle fasen van leiderschapsontwikkeling. In de doorlopende leerlijn van het CLAS volgen Situationeel Leiderschap, Inspirerend Leiderschap en Wijs Leiderschap elkaar op naarmate het leiderschap zich verder ontwikkelt.

In de visie van het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) wordt alleen het Situationeel Leiderschap uitgewerkt. Inspirerend Leiderschap wordt eigenlijk alleen maar in verband gebracht met de mensgerichte component van situationeel leiderschap.¹⁴ Zoals uit bovenstaande beschrijving naar voren komt, is dat een misvatting. Daarnaast zijn competenties toegevoegd die waarschijnlijk samenhangen met Inspirerend Leiderschap, maar dit verband wordt niet expliciet genoemd.

De huidige visie van het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) is bedoeld als een directe doorvertaling van de Defensiebrede visie.¹⁵ Situationeel Leiderschap wordt uitgelegd in een brede context. De visie stelt de balans tussen taak- en mensgericht handelen centraal en legt verder de nadruk op enerzijds teamvorming en anderzijds de specifieke 'dynamische omstandigheden waarin de maritieme leider moet opereren'.¹⁶ Inspirerend Leiderschap is niet expliciet beschreven, maar vormt volgens het CZSK een onderdeel van de drie leiderschapsrollen: 'leider, manager en coach'.

In de visie van de Koninklijke Marechaussee (2007) worden geen verbanden gelegd met beide leiderschapsmodellen.¹⁷ Wel maakt de kernwaarde 'situationeel' deel uit van de visie,

14 Koninklijke Luchtmacht. *Kijk op leidinggeven: beleidsvisie leidinggeven* Koninklijke Luchtmacht. 132 DML0 Squadron, 2009.

15 Zie noot 1.

16 CZSK. *Visie op militair-maritiem leiderschap 2011-2020*, 2011.

17 Koninklijke Marechaussee. *Leiderschap met Lef*. Koninklijke Marechaussee, Regiegroep Cultuur, leiderschap en Integriteit, 2007.

maar dat is slechts een knipoog naar Situationeel Leiderschap. De KMar hanteert 'Leiderschap met lef', waarbij meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie wordt belegd, vooral bij de professionals op de werkvloer.

Het mag duidelijk zijn dat de meeste OPCO's in hun Leiderschapsvisies geen verdere invulling hebben weten te geven aan de leiderschapsmodellen die de CDS belangrijk vindt. Ten eerste worden de modellen, behalve bij het CLAS, nergens met elkaar in verband gebracht. In de tweede plaats suggereren verschillende visies

nu), maar heeft hij tegelijkertijd ook een doel voor ogen om de medewerker op langere termijn meer 'taakvolwassen' te maken. Ook de Transformationele leider biedt steun aan zijn medewerkers als daaraan behoefte bestaat (hier en nu). Daarnaast is veel van het gedrag in dit model gericht op het bieden van een perspectief dat medewerkers enthousiast maakt.

Waar Situationeel Leiderschap uitsluitend is gericht op de medewerker, is het gedrag van de Transformationele leider ook naar buiten gericht. De Situationele leider laat de medewerker zijn taak onder meer of minder supervisie en met meer of minder persoonlijke aandacht verrichten en probeert de medewerker zich te laten ontwikkelen in taakvolwassenheid. De Transformationele leider doet dit laatste ook en geeft bovendien persoonlijke aandacht. Daarnaast formuleert en communiceert hij een visie, en probeert hij zijn medewerkers daarvoor te enthousiasmeren.

Deze omschrijvingen maken duidelijk dat Transformationeel leiderschap en Situationeel leiderschap elkaars verlengden zijn. Transformationeel leiderschap richt zich niet op taakgericht leiderschap in het hier en nu, en Situationeel leiderschap heeft geen antwoorden op taakgericht leiderschap dat gericht is op de toekomst.

Integratie van beide modellen

In het bovenstaande is beargumenteerd dat in beide modellen de leidinggevende taakgericht en mensgericht leiderschap combineert. Tot zover is dat niets nieuws. Deze twee dimensies van leiderschapsgedrag gelden nog steeds als de meest belangrijke.

Judge e.a. waren aan de hand van een groot-schalige meta-analyse van mening dat *Initiating structure* (taakgericht leiderschap) invloed heeft op de prestaties van het team.¹⁸ *Consideration* (mensgericht leiderschap) zou volgens hen vooral invloed hebben op de factoren tevredenheid en motivatie. Daarnaast is het echter duidelijk dat er een onderscheid kan en moet worden gemaakt in elementen van het leider-

Leiderschap behelst veel meer dan het schakelen tussen mens- en taakgericht gedrag

dat Situationeel Leiderschap het aanpassen van leiderschapsgedrag aan 'wisselende omstandigheden' betekent (wat daar precies onder verstaan moet worden, is overigens onduidelijk). En in de derde plaats wordt het inspireren van anderen door een aantal OPCO's als mensgericht geclasificeerd, terwijl men juist door een heldere visie op de taak geïnspireerd kan raken. Om die reden werken we hierna de twee modellen in hun onderlinge samenhang verder uit.

De samenhang tussen beide leiderschapsmodellen

In feite kan worden gezegd dat in Situationeel Leiderschap en Transformationeel Leiderschap de leidinggevende taakgericht en mensgericht leiderschap combineert. Bij een nadere beschouwing blijkt verder dat in beide modellen een onderscheid gemaakt kan worden in leiderschapsgedrag dat gericht is op het aansturen en ondersteunen in het hier en nu, en leiderschapsgedrag dat is gericht op de toekomst.

Zo past de Situationeel leider zijn stijl van leidinggeven aan aan de taakvolwassenheid van de medewerker die hij voor zich heeft (hier en

18 Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R. 'The validity of consideration and initiating structure in leadership research', in: *Journal of Applied Psychology* 89 (2004) 35-50.

schap die gericht zijn op het aansturen en ondersteunen in het hier en nu, en elementen die gericht zijn op de toekomst.

Beide modellen bevatten de aspecten taakgerichtheid, mensgerichtheid, korte termijn en lange termijn. Aan de hand van deze aspecten maken we een indeling in vier categorieën en werken die vervolgens verder uit.

– *Taakgericht leiderschap in het hier en nu*

bestaat uit het nauwgezet structureren van taken, het uitleggen wat de bedoeling is, het monitoren en controleren van de uitvoering, en het bespreken van resultaten. Het betreft hier vooral de eerdergenoemde taakgerichte aspecten (bij S1 en S2 uit Situationeel Leiderschap), maar ook het geven van ruime opdrachten valt hieronder. De leidinggevende is duidelijk over de taak, maar kan, afhankelijk van het competentieniveau van de medewerker, variëren in de mate van sturing. De leidinggevende moet hier inschatten wat de medewerker aankan.

– *Mensgericht leiderschap in het hier-en-nu* bestaat uit het geven van aandacht, het beschikbaar zijn voor de medewerker als dat nodig is, en het geven van erkenning voor geleverde prestaties. Deze elementen zijn afkomstig van S2 en S3 uit Situationeel Leiderschap en Individuele aandacht uit Transformationeel Leiderschap). Volgens ons moet een leidinggevende zich in principe altijd mensgericht (motiverend en ondersteunend) opstellen om zo op mogelijke behoeften van medewerkers te kunnen inspelen.

– *Taakgericht leiderschap gericht op de toekomst* bestaat uit het formuleren van een visie ('intent') binnen het grotere kader waarin de eenheid optreedt en het goed communiceren daarvan. Door de visie te bespreken en uit te werken worden medewerkers enerzijds

gemotiveerd en weten zij anderzijds wat er op langere termijn van hen verwacht wordt. Zij kunnen daarop anticiperen en kunnen erover meedenken.

– *Mensgericht leiderschap gericht op de toekomst* bestaat uit het ondersteunen van het zelfvertrouwen van de medewerker en het ontwikkelen van diens competenties. Vooral in functioneringsgesprekken kan dit aspect aandacht krijgen.



Een militair ontvangt instructies op de Vliegbasis Woensdrecht. De oefening bestaat uit het geïntegreerd volgen van militaire, vaktechnische en leiderschapstraining

Deze vier categorieën van leiderschap zijn voor opleidingsontwikkelaars relatief gemakkelijk te concretiseren in trainingsprogramma's voor leidinggevendenden. In alle vier de categorieën zou ook Ethisch Leiderschap verwerkt moeten worden, zoals handelen met de beste intenties voor medewerkers, geen onrealistische doelen stellen, rekening houden met belangen van medewerkers en anderen, medewerkers serieus nemen en niet manipuleren, et cetera. Ook deze aspecten zijn immers belangrijk.¹⁹

¹⁹ Ciulla, J.B. Ethics and Leadership effectiveness. In: J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (eds.). *The Nature of Leadership* Thousand Oaks, CA: Sage, 2004 302-327. Kalshoven, K. *Ethical leadership: through the eyes of employees*. Academisch proefschrift. Ipskamp Drukkers, Enschede, 2010.



Uitreiking van gevechtsinsignes op Kamp Holland, Uruzgan. De complexiteit van leidinggeven komt tot zijn recht tijdens operationele omstandigheden

Conclusie

Een beleidsvisie zou eenduidig en richtinggevend moeten zijn voor leidinggevers zelf en voor diegenen die (toekomstig) leidinggevers opleiden. De huidige modellen van Situationeel en Transformationeel Leiderschap hebben veel positieve kanten en spreken aan. Een nadeel is dat beide modellen niet gecombineerd worden in de verschillende beleidsvisies.

In dit artikel hebben we getracht beide modellen te integreren. Dit levert een schema op dat gemakkelijk bruikbaar is voor trainingsprogramma's ten behoeve van leidinggevers. Tevens kunnen leidinggevers aan de hand van het schema beoordelen of zij zelf wel voldoende aandacht besteden aan elk van de categorieën.

Bij het maken van beleid en het opzetten of verbeteren van trainingen en (loopbaan)opleidingen voor leidinggevers binnen Defensie is het goed dat er een duidelijke gemeenschappelijke visie op leiderschap als basis is. Naast deze gemeenschappelijke basis moet er volgens ons ook ruimte bestaan voor specifieke aan-

vullingen, die zijn afgestemd op verschillende typen leidinggevers en verschillende situaties. Zo maakt het bijvoorbeeld verschil of de leidinggever een hecht team moet smeden van een groep militairen die in gevaarlijke omstandigheden opereren, of dat er leiding wordt gegeven aan professionals die hun werk als individu verrichten.

In het artikel is bewust geen aandacht besteed aan de waarden die de leidinggever dient te hebben. Wij hebben ons beperkt tot het gedrag. We hebben hiervoor gekozen omdat gedragsmodellen en het

accent op waarden uit geheel verschillende tradities afkomstig zijn. Gedragsmodellen gaan uit van wat de leidinggever moet doen om effectief te zijn, en waarden hebben eerder te maken met de persoonlijkheid van de leidinggever.

Het zal duidelijk zijn dat gedrag beter is te ontwikkelen en te trainen dan waarden. In de praktijk zullen waarden echter geïntegreerd moeten worden met gedragsmodellen. Zo zal een leidinggever die eerlijk en authentiek is, geloofwaardiger zijn in zijn mensgerichte gedrag. Een leidinggever met bezieling zal zijn medewerkers gemakkelijker meekrijgen in zijn ideeën dan een leidinggever die deze bezieling niet in zich heeft. ■

Literatuur

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Patrick, J., Scrase, G., Ahmed, A., & Tombs, M. (2009) Effectiveness of instructor behaviors and their relationship to leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 491-509.