**LESAVOND 4 - 6.10 Leidinggeven in organisaties**

Er zijn drie niveaus binnen een organisatie met op elk niveau leidinggevenden: topmanagement, middenkader en lagere leidinggevenden. Hoe hoger de positie in een organisatie, hoe meer bevoegdheden men heeft. Leidinggeven aan de gehele organisatie houdt in dat topmanagers een duidelijke missie moeten kunnen overbrengen en hun ondergeschikten kunnen motiveren. Daarnaast moet hij de organisatie op een dusdanige manier kunnen samenstellen, waardoor de doelen via een gezamenlijke inspanning bereikt kunnen worden. Bij het leidinggeven aan een organisatorische eenheid gaat het om het leiden van een team, dienst of afdeling. Taakgerichte activiteiten van de leidinggevende staan centraal en hij moet een goede werksfeer creëren met zijn relationele activiteiten.

Wat iemand een succesvol leider maakt heeft te maken met de volgende invalshoeken: persoonskenmerken, situatie, gedrag.

***6.10.1 Leiderschap en persoonskenmerken***

Het hangt van de persoon af of iemand een succesvol leider is. Kenmerken die tot een succesvol leider kunnen leiden zijn: hoog niveau van energie, hoge technische, interpersoonlijke vaardigheden, machtsmotivatie, zelfvertrouwen, stresstolerantie, integriteit, emotionele stabiliteit, lage behoefte om aardig gevonden te worden

***6.10.2 Leiderschap en stijl van leidinggeven***

Er zijn verschillende stijlen van leidinggeven volgens Stogdil : de relatiegerichte stijl en de taakgerichte stijl. Meestal kan een leider niet beide stijlen in zich hebben. Tannenbaum en Schmidt onderscheiden de participatieve en de directieve stijl.

***6.10.3 Leiderschap en situatie***

Het contingentiemodel van Fiedler gaat er vanuit dat de aard van de situatie bepaalt welke stijl van leidinggeven het meest succesvol is. Als de stijl van leidinggeven past bij de situatie is er contingentie. In het model zijn drie situationele kenmerken, namelijk taakstructuur, relatie en positiemacht.

Het model van Hersey en Blanchard gaat er ook vanuit dat leiderschap situationeel bepaald is. De stijl hangt volgens hen af van twee factoren: bereidheid en bekwaamheid. Volgens Hersey en Blanchard zijn er vier niveaus van taakvolwassenheid:

1. Medewerkers zijn onbekwaam, maar wel gemotiveerd of zeker;

2. Medewerkers zijn onbekwaam, onwillig of onzeker;

3. Medewerkers zijn bekwaam, gemotiveerd en zeker;

4. Medewerkers zijn bekwaam, maar onwillig of onzeker.

Sturen, coachen, ondersteunen en delegeren zijn hierbij sleutelwoorden.

***6.10.4 Het stellen van taakdoelen en management by objectives***

Locke en Latham stellen dat een uitdaging aan bepaalde voorwaarden dient te voldoen: doel moet hoog maar haalbaar zijn, doel moet precies omschreven worden, er moet feedback gegeven worden en het doel moet geaccepteerd zijn. Management by objectives (mbo-methode) houdt in dat leidinggevenden samen met hun medewerkers vastleggen wat de doelen van hun taken zijn en welke resultaten erbij horen. Vervolgens wordt een planning gemaakt en wordt vastgesteld wanneer er controlemomenten plaatsvinden.

***6.10.5 Participatieve leiding***

Miles gaat uit van het human resource model. Leiderschap heeft te maken met het optimaal inzetten van kennis en inzichten. Dit kan door de medewerkers te betrekken bij planning en uitvoering.

Participatieve leiderschap heeft volgens Veen de volgende voordelen: het bevordert de informatie-uitwisseling in de organisatie zodat betere afstemming plaatsvindt. Tevens bevordert dit het oplossen van meningsverschillen door overtuigen en bevordert het de betrokkenheid van medewerkers bij besluiten.

**6.11 Transactioneel en transformationeel leiderschap**

Bij *transactioneel leiderschap* is er sprake van een ruilrelatie, het ‘voor wat hoort wat’-principe. Medewerkers krijgen middelen die aantrekkelijk zijn in ruil voor hun prestaties. *Transformationele* of charismatische leiders hebben veel zelfvertrouwen en ideologische bevlogenheid. Tevens zijn zij erg betrokken en stellen hoge eisen aan zichzelf en anderen. Avolio en Bass onderscheiden de volgende aspecten hierbij: intellectuele stimulatie, charisma/inspiratie, individuele aandacht.

***6.11.1 Transactionele leiders***

De transactionele leider richt zich op de taak die uitgevoerd dient te worden. Een transactionele leider maakt duidelijk inzichtelijk hoe de taak tot een goed einde moet worden gebracht, geeft aan welke hulpbronnen en middelen ingezet worden en zal communiceren welke beloning tegenover de verwachte geleverde prestatie staat. Daarnaast zal de transactionele leider er voor zorg dragen dat de organisatie- condities optimaal zijn, opdat de volgelingen de taak succesvol tot uitvoer kunnen brengen. De transactionele leider houdt de uitvoer van de taak nauwgezet in de gaten, en grijpt in voordat het dreigt fout te gaan. Transactionele leiders zijn uitermate geschikt voor taken die goed meetbaar gemaakt kunnen worden en bij werk dat meer routinematig van aard is. In situaties waarin dit niet het geval is een transformationele leider wellicht effectiever. Een goede leider beheerst daarom ook meerdere gedragingen van leiderschap en herkent de context waarin wordt geopereerd, zodat te allen tijde de juiste leiderschapsstijl kan worden gehanteerd

***6.11.2 Transformationele leiders***

De transformationele leider richt zich meer op de mens zelf en stimuleert deze om alles uit zichzelf te halen. Transformationele leiders beïnvloeden hun ondergeschikten op verschillende manieren. Door het geven van het goede voorbeeld, het intellectueel stimuleren van de volgelingen, het bouwen van een groepsgevoel, de inspirerende uiteenzetting van een toekomstvisie en het echt inleven in de diegenen die worden aangestuurd worden ondergeschikten gemotiveerd. Door de invloed van de transformationele leider worden volgelingen als het ware getransformeerd wat geuit wordt in een toename van het zelfvertrouwen, groepsgevoel en binding aan de leider en de organisatie. Transformationeel leiderschap wordt over het algemeen beschouwd als het meest succesvolle type leiderschap, dat volgelingen stimuleert boven verwachtingen te laten presteren. Opgemerkt dient echter te worden dat transformationeel leiderschap niet altijd effectief is. Zo zal een transformationeel leider niet in elke context of situatie succes hebben, en hangt de mogelijke effectiviteit ook af van de personen die worden aangestuurd. Vooral in situaties waarin het lastig is duidelijke prestatienormen meetbaar te maken en het eenvoudig is een uitgevoerde taak als zinvol te bestempelen zal een transformationeel leider succesvol zijn. Daarnaast zal het werken met ondergeschikten die open staan voor samenwerking en dezelfde waarden, normen en principes hanteren als de leidinggevende ook bijdragen aan het succes van de transformationele leider. Wanneer de situatie waarin de personen waarmee gewerkt wordt niet aan deze eisen voldoen, is een transactionele leider wellicht effectiever. Een goede leider beheerst daarom ook meerdere gedragingen van leiderschap en herkent de context waarin wordt geopereerd, zodat ten aller tijde de juiste leiderschapsstijl kan worden gehanteerd. (Bron: Nyenrode Business Universiteit)

## Wat maakt iemand tot een transformationeel leider?

Wanneer is iemand een transformationeel leider? Onderzoek (zie onder meer Bernard Bass, 1990) wijst in de richting van vier sleutelelementen die een leider tot een transformationele leider maken. Zo iemand:

1. heeft een charismatische uitstraling;
2. motiveert mensen door inspiratie in plaats van overtuigingskracht;
3. daagt de medewerkers intellectueel uit;
4. begrijpt de collectieve krachten in een team of organisatie en heeft tegelijk ook grote aandacht voor individuele noden.

Transformationele leiders kun je daarnaast herkennen aan de zaken die ze doen. Zij:

* ontwikkelen een boeiende visie voor de toekomst;
* gebruiken verhalen en symbolen;
* scheppen een sterk gevoel van doelgerichtheid en missie;
* spreken een taal die bekrachtigt;
* krijgen vertrouwen door wat ze doen meer dan door wat ze zeggen;
* investeren in trots van de teams en individuen;
* werken vanuit principes en coherente waarden;
* belichten beslissingen vanuit ethisch standpunt en niet alleen vanuit economisch standpunt;
* zoeken alternatieven en andere gezichtspunten;
* dagen mensen intellectueel uit;
* hebben grote aandacht voor individuele noden en verschillen;
* handelen vanuit mededogen en geduld.

Bron: Millian.nl

***6.11.3 De narcistische leider***

Een leider vertoont narcistische trekken als hij zichzelf in het middelpunt van de belangstelling zet, hij zichzelf het beste vindt en hij streeft naar bewondering. Charismatische leiders kunnen schadelijk worden voor de organisatie als hij dit soort gedrag gaat vertonen.

***6.11.4 Coachend leiderschap***

Bij coachend leiderschap gaat het erom op een resultaatgerichte manier te werken (performance management). Samen met de medewerkers wordt besloten welke resultaten behaald dienen te worden.

***6.11.5 Invloed van leiderschap***

Leiderschap heeft slechts in beperkte mate invloed op het functioneren van de organisatie. Dit komt door de externe en interne invloeden op een organisatie. Leiders hebben vaak een beperkte invloed, terwijl ze beweren dat dit veel meer is. Dit is het gevolg van een verkeerde manier van attribueren. (Het ten onrechte toekennen van effecten in het voordeel van de manager).