



Natuurlijke leiders

Het adaptive leadership framework

Auteur **drs. M.G. Wildschut**
Wetenschappelijk adviseur **Prof. Dr. M. van Vugt**

FlowQ human capital research in samenwerking met
Nederlands instituut voor management en evolutionaire psychologie (NIMEP)
Versie 17 juni 2010

Inleiding

Leiders doen er toe. De oude grieken zeiden al dat een leger schapen geleid door een leeuw, gevaarlijker is dan een leger leeuwen geleid door een schaap. Meer recent schreef managementgoeroe Peter Drucker echter dat *veel van wat we management noemen, bestaat uit het mensen moeilijk maken hun werk te doen*. Leidinggevendenden kunnen een team onoverwinnelijk maken of hen het werk onmogelijk maken. In de moderne economie waarin succes steeds meer afhankelijk is van mensen, is goed leiderschap cruciaal. Het adaptive leadership framework (ALF) is een conceptueel raamwerk dat beschrijft:

- Wat effectief leiderschap is
- Hoe leiders meer effectief te maken

Achtergrond Werk verandert. Lange tijd was taakgericht werk de norm. In dit type werk is de werknemer verantwoordelijk voor een aantal vast omschreven taken die binnen een vast tijdsbestek moeten worden uitgevoerd. De leidinggevende is een soort opzichter die taken verdeelt en toeziet op uitvoering. Sturing is vooral *top-down*, uitvoerenden hebben relatief weinig stuur- en beslisruimte.

Taakgericht werk wordt steeds meer vervangen door resultaatgericht werken. De werknemer is hier verantwoordelijk voor een resultaat en is meer zelfsturend. In deze setting zal de uitvoerende verantwoordelijkheid (*ownership*) en initiatief moeten nemen. Productiviteit is hier afhankelijk van ongreepbare factoren als motivatie, proactiviteit en effectiviteit. De rol van opzichter voldoet hier niet meer, een dergelijk type leidinggevende maakt het mensen alleen moeilijk hun werk te doen.

Het ALF benadert leiderschap vanuit de evolutionaire psychologie, een nieuwe stroming die zich zowel in wetenschappelijke als praktische waarde onderscheidt binnen de psychologie. De evolutionair psychologische benadering van leiderschap biedt een inzicht in de onderliggende psychologie van leiden en volgen. Het ALF vertaalt deze inzichten naar praktische concepten.

De evolutionaire psychologie gaat er vanuit dat ons denken, voelen en doen het product zijn van aangeboren psychologische mechanismen (hier verkort aangeduid als interne mechanismen of instinct). Deze interne mechanismen zijn ontstaan door biologische evolutie. De functie van deze mechanismen is de mens te helpen effectief om te gaan met uitdagingen die (direct of indirect) belangrijk zijn voor voortplanting en overleven. Interne mechanismen vormen bijvoorbeeld de basis voor loyaliteit naar de eigen groep en vijandigheid naar andere groepen (in de psychologie ook wel het *ingroup – outgroup* effect genoemd).

Interne mechanismen reageren automatisch (en dus onbewust) op typische kenmerken van een situatie. In sociale situaties zijn we bijvoorbeeld gevoelig voor kenmerken van sociale positie en bepalen nog voor we hier een bewust idee over hebben onze plek in de groep. Dit soort onbewuste informatieverwerking vormt ongemerkt onze gedachten, gevoelens en gedrag.

Voor meer informatie over dit onderwerp:

- Nederlands instituut voor management en evolutionaire psychologie (www.nimep.nl)
- FlowQ Human Capital Research (www.flowq.nl)
- Darwin voor managers, Max Wildschut (Haystack, 2009).

Whitepaper Deze *whitepaper* bestaat uit drie delen. Het eerste deel beschrijft de psychologie van leiden en volgen. We kijken hierbij kort naar de evolutionaire geschiedenis van leidinggeven en hoe deze onze basale reacties richting leidinggevendenden heeft gevormd. Op basis hiervan wordt een model van effectief leiderschap gedefinieerd. In het tweede deel wordt ingegaan op de uitdagingen in moderne organisaties. Er zijn uiteraard grote verschillen tussen het stamverband waarin onze voorouders leefden en de wijze waarop moderne organisaties georganiseerd zijn. Deze verschillen hebben effecten op de wijze waarop mensen reageren op leidinggevendenden. Het is belangrijk deze uitdaging te begrijpen wanneer we leiderschap willen ontwikkelen in moderne organisaties. In het derde deel wordt de ALF benadering van selectie, ontwikkeling en beoordeling van leidinggevendenden beschreven.

Deel I: De evolutie van leiderschap

Waarom zou je doen wat iemand anders zegt? Het eenvoudigste antwoord hierop is macht. Wanneer iemand in staat is jouw belangen te schaden, is gehoorzaamheid functioneel. Bij sociale dieren worden de meeste relaties bepaald door dit soort machtsverhoudingen: de sterke dieren domineren de zwakkeren. Dominantie heeft belangrijke voordelen voor sociale dieren. Het dominante dier is beter in staat zijn of haar belangen rond voortplanting (meer en betere partners) en *resources* (meer en beter voedsel) te realiseren. Dominantie is evolutionair belangrijk.

Wanneer alle dieren willen domineren, leidt dit onherroepelijk tot veel geweld. Geweld heeft echter hoge kosten: zelfs als je wilt lopen, heb je de kans gewond te raken en daardoor kwetsbaar in de volgende confrontatie. Wanneer dieren snel kunnen inschatten wie waar staat in de hiërarchie van gevechtskracht, dan kunnen ze de kosten van geweld vermijden. Soms wordt er wel een beetje gevochten, maar het wordt geen slachting. Honden vechten bijvoorbeeld niet tot de dood, maar totdat een op zijn rug gaat liggen en zich overgeeft. Het is in het belang van beide dieren het geweld zo te beperken en zich te voegen naar hun positie in de sociale hiërarchie van de groep. De instincten die dit gedrag reguleren noemen we hier het dominantie-onderwerping instinct.

Menselijk leiderschap wordt nog wel eens verklaard vanuit dit soort dominantiehiërarchie. De baas is het alpha mannetje dat bovenop de apenrots zit en vandaar de boel bestiert. Wetenschappelijk onderzoek laat echter zien dat deze vergelijking bij mensen slechts beperkt opgaat. Bij jager-verzamelaars (groepen die leven zoals onze voorouders, zoals de !Kung in zuidelijk Afrika) zien we juist een omgekeerde machtsbalans. De groep beslist wie de baas is en of hij de baas mag blijven spelen. Macht (dominantie) is taboe in deze relatie. Wanneer de leider zijn positie wil gebruiken voor eigen gewin, zijn zijn dagen geteld. De menselijke vorm van leiderschap is een uniek fenomeen dat is ontstaan door een ander uniek menselijk fenomeen: complexe samenwerking.

Samenwerking Er zijn verschillende diersoorten die samenwerken om zo een beter resultaat te realiseren (denk aan mieren). De complexiteit en toegevoegde waarde van menselijke samenwerking doet het teamwerk in de rest van het dierenrijk echter verbleken. Menselijke samenwerking wordt deels mogelijk door leiders die inspanningen initiëren en coördineren. Hun autoriteit wordt geaccepteerd omdat dit de prestaties van de groep verhoogt, wat uiteindelijk ook het individu ten goede komt. Dit is uiteraard geen overweging die wij zelf bewust maken. Het is een overweging die gemaakt is door evolutie en die we terugvinden in de werking van interne mechanismen (instinct). Deze interne mechanismen maken deze overweging rond leiden en volgen snel en automatisch. We noemen dit hier het leider-volg instinct.

Wanneer het leider-volg instinct de conclusie trekt dat het goed is iemand te volgen, dan krijgt die persoon gezag. Het instinct maakt deze overweging op basis van een aantal typische kenmerken van de situatie en de persoon. In een plotse crisis kan bijvoorbeeld verwarring ontstaan en de groep baat hebben bij iemand die snel alle neuzen een kant op krijgt. De voorkeur zal dan uitgaan naar iemand die focus heeft en initiatief neemt. Uit onderzoek blijkt dat mensen dit soort overwegingen (situatie – type persoon) snel en automatisch maken. De kern van de overweging is de vraag of een persoon een toegevoegde waarde kan hebben voor de groepsinspanning. Beantwoord het instinct deze vraag positief, dan is volgen (gezag) de natuurlijke reactie.

Macht en gezag De psychologie van gezag verschilt fundamenteel van de psychologie van dominantie. Gezag krijgt een leider, het kan niet worden afgedwongen. Volgen is hier een reactie van het leider-volg instinct en wordt als een vrijwillige keuze ervaren. Dominantie wordt daarentegen afgedwongen met machtsmiddelen. Deze machtsmiddelen kunnen fysieke kracht zijn of de controle over resources (voedsel, werktuigen of - in onze moderne tijd - geld). Gehoorzaamheid komt hier niet voort uit volgen, maar uit onderwerping. Het wordt ervaren als dwang en onvrijwillig.

Voor dit dominantie-onderwerping instinct gelden andere overwegingen, dan bij het leider-volg instinct. Terwijl volgen het creëren van toegevoegde waarde tot doel heeft (het maximaliseren van de prestatie van de groep) heeft onderwerping de reductie van verlies tot doel (*loss reduction*). Voor het dominantie-onderwerping instinct is de belangrijkste overweging in welke mate de ander je kan schaden (wanneer iemand je eindejaarsbeoordeling doet is het niet handig hem teveel tegen te spreken). Voor het leider-volg instinct is de belangrijkste overweging in welke mate de ander bij kan dragen aan het groepsproces.

Door dit fundamentele verschil in belangen en overwegingen zijn beide instincten met een andere set emoties en gedragingen geassocieerd. Terwijl volgen geassocieerd is met respect en loyaliteit, is

onderwerping geassocieerd met achterdocht en weerstand. Degene die wordt gedomineerd zit namelijk in een situatie waarin zijn belangen worden bedreigd. Onderwerping maakt mensen afwachtend en passief, ze doen alleen iets wanneer het je opgedragen wordt.

Een leider kan zo op twee manieren invloed uitoefenen over de mensen die hij of zij leidt: via macht of via gezag. In de natuurlijke context werd leiderschap vooral bepaald door gezag. Dit type leiderschap is ook belangrijk in organisaties waarin resultaatgericht gewerkt wordt. Werknemers moeten hier zelf verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Leiderschap gebaseerd op macht stimuleert in deze situatie het verkeerde type gedrag. De aanwezigheid van macht *triggert* het instinct van dominantie en onderwerping, waardoor mensen zich anders gaan opstellen dan hier gewenst is. Afspraken maken over welk type gedrag gewenst is, heeft hier overigens weinig waarde. De praktijk leert dat instinctieve reacties het op termijn altijd winnen van rationele afspraken. We zullen hier daarom beter kijken naar de onderliggende psychologie van leiden en volgen.

Functies leiderschap

Een fundamenteel probleem voor groepen is te beslissen wanneer wat te doen. Gaan we jagen, waar gaan we dat doen en wanneer vertrekken we? Dit is natuurlijk niet iets dat een enkele persoon moet beslissen, maar het kan soms helpen wanneer iemand initiatief neemt of de groep helpt tot een beslissing te komen. Een groep heeft geen leider nodig om in beweging te komen, maar er zijn veel situaties waarin het nuttig is wanneer iemand het voortouw neemt.

Bij complexe uitdagingen, zoals het jagen op groot wild, kan het ook nuttig zijn wanneer iemand het overzicht houdt en waar nodig coördineert. Denk aan de aanvoerder van een voetbalteam. Hij houdt zicht op wat er gebeurt, maar hoeft niet iedereen precies te vertellen wat te doen (instructie). Coördinatie in dit soort groepen is van een andere orde dan het instrueren zoals we dit in een taakgerichte organisatie zien.

Een derde functie van een leider is het versterken van groepscohesie (*teamspirit*). In een team is prestatie niet de optelsom van individuele prestaties. De groepsprestatie is een factor van hoe effectief wordt samengewerkt. $1 + 1$ kan 1 zijn, of 10. Een elftal waarin iedereen voor zichzelf aan het voetballen is, verliest. Synergie is afhankelijk van een hechte groep waarin iedereen elkaar goed aanvoelt en versterkt. De leider kan hier in hoge mate aan bijdragen door:

- groepsdoelen goed te verwoorden of te formuleren.
- Individuele groepsleden te overtuigen aan deze groepsdoelen bij te dragen
- conflicten tussen groepsleden op te lossen
- de groepsnormen te handhaven (optreden tegen overtreders)

Het oplossen van conflicten speelt een belangrijke rol in moderne organisaties. De structuur van moderne organisaties kan vijandige communicatie in de hand werken (zie ook het Adaptive Communication Framework, ACF). De leidinggevende kan een belangrijke rol spelen bij het ombuigen van negatieve communicatie naar meer constructieve relaties.

Leiderschap heeft zo een drietal primaire functies:

- Initiatief nemen
- Coördineren
- Groepscohesie bevorderen

Hoe deze functies worden ingevuld en waar het zwaartepunt ligt, verschilt per situatie. Wanneer er onzekerheid heerst kan initiatief belangrijk zijn. Bij tegenslag kan het misschien belangrijker zijn de groepscohesie te versterken. Waar de toegevoegde waarde het sterkst ligt, kan zo verschillen per situatie. Ook hoe elke functie ingevuld wordt kan verschillen per situatie. Soms kan initiatief nemen betekenen dat een leider een richting kiest en de rest volgt, soms kan het betekenen dat de leider de groep stimuleert een beslissing te nemen (d.w.z. initiatief neemt in de discussie). Leiderschap is altijd situationeel. Een leider die hier op een goede manier invulling aan weet te geven, kan veel gezag krijgen. Succesvolle leiders zijn daarom zeer flexibel in hun gedragsstijlen. Maar soms kunnen we niet alle talenten bij een persoon vinden. Bij jager-verzamelaars zien we dan ook dat voor verschillende situaties soms andere leiders opstaan. Er zijn bijvoorbeeld leiders voor tijden van oorlog en leiders voor vreedstijd.

We kunnen in de moderne context mogelijk nog meer punten vinden waar de leider toegevoegde waarde heeft (hier wordt later in deze *whitepaper* ook dieper op ingegaan), het leider-volg instinct zal echter vooral gevoelig zijn voor de mate waarin een leider op deze specifieke punten toegevoegde waarde kan creëren.

Zelfsturing Een groep heeft natuurlijk niet altijd een leider nodig om effectief te kunnen zijn. Wanneer er voldoende expertise in de groep is en de situatie redelijk stabiel, kunnen mensen er over het algemeen redelijk zelf uitkomen. Onnodige bemoeienis van een leidinggevende wordt dan vaak als storend ervaren en kan ten koste gaan van de prestaties van de groep. Vanuit het leider-volg instinct is het immers alleen logisch te volgen wanneer de leider een toegevoegde waarde heeft voor het groepsproces. Onnodige bemoeienis kan ook worden ervaren als dominantie of het gebruik van macht (een poging gedrag te sturen), wat een reactie uit het dominantie-onderwerping instinct ontlokt. Een belangrijke voorwaarde voor effectief leiderschap is zo de juiste inschatting te kunnen maken of leiden opportuun is, en in welke mate.

Leiderschap heeft zo toegevoegde waarde voor de groep wanneer

- het noodzakelijk is dat iemand initiatief neemt,
- het bijdraagt aan coördinatie,
- het de groepscohesie bevordert,
- het beperkt blijft tot waar het opportuun is.

Eigenschappen leider

Iemand heeft gezag omdat anderen bereid zijn hem te volgen en naar hem te luisteren. Deze bereidheid is een instinctieve reactie die *getriggerd* wordt door een combinatie van situatie en de eigenschappen van een leider. We kunnen daarbij kijken naar de persoon, de expertise en de integriteit.

Persoon heeft hier betrekking op stabiele persoonlijke eigenschappen van het individu. Mensen verschillen in de mate waarin zij bijvoorbeeld sociaal gericht zijn (extravert) of hoe intelligent ze zijn. Al deze eigenschappen kunnen in een situatie waarde hebben voor de groep. In oorlog hebben we een ander type persoon nodig om ons te leiden dan in vrede. Het leider-volg instinct maakt een automatische dergelijke inschatting van het type persoonlijkheid. Een uitdaging voor de evolutionaire psychologie is deze inschatting meer bewust en gecontroleerd te kunnen maken (bijvoorbeeld door persoonlijkheidsonderzoek – zie deel III van deze *whitepaper*).

Expertise heeft hier betrekking op kennis, vaardigheid en ervaring. Het is beter iemand te volgen die weet wat hij doet, dan iemand die alleen een grote mond heeft. Dit principe zien we ook bij andere sociale diersoorten. Wanneer olifanten of bavianen naar een nieuwe omgeving trekken, volgen ze het oudste (meest ervaren) dier, niet het dominante dier. Ook bij mensen is expertise een voorwaarde voor gezag, we volgen mensen met kennis van zaken.

Integriteit lijkt typisch een eigenschap van de persoon, maar dit is slechts de helft van het verhaal. Integriteit is in de eerste plaats een instinctieve reactie. In sommige omstandigheden is het evolutionair functioneel integer (eerlijk) te zijn, bijvoorbeeld binnen de eigen groep. In andere omstandigheden weegt dit evolutionair belang minder zwaar, bijvoorbeeld bij vreemden. Het is dan ook redelijk voorspelbaar onder welke omstandigheden mensen meer of minder integer zullen zijn.

Een belangrijke factor die de mate van integriteit bepaalt, is macht. Het hebben van macht maakt integriteit vanuit evolutionair oogpunt overbodig, waarom zou je immers eerlijk zijn wanneer je de ander kunt dwingen te doen wat je wilt. Om die reden zeggen we ook dat macht corrupteert. En dit is niet alleen wijsheid, maar harde wetenschap: een veelheid aan onderzoek laat zien dat naarmate macht toeneemt, integriteit afneemt.

Een leider krijgt een zekere mate van macht van de groep, zijn woord krijgt een groter gewicht. Hiermee ontstaan kansen om de positie te misbruiken voor het eigen belang. Dit is een risico voor zowel de individuele groepsleden (die hier door benadeeld kunnen worden), als de totale prestatie van de groep. Volgers zullen alert moeten zijn op dit soort misbruik. In de natuurlijke omstandigheden

(waarin de leider geen echte machtsmiddelen heeft) verliest de leider dan ook direct zijn positie wanneer hij als niet integer wordt gezien.

Het risico van misbruik creert een sterke voorkeur voor leiders die van nature meer integer zijn. Het leider-volg instinct is daarom zeer gevoelig voor aanwijzingen van integriteit of voor de afwezigheid daarvan. In organisaties blijkt integriteit dan ook een van de belangrijkste voorspellers van de effectiviteit van leiders te zijn. Wanneer een leider als niet integer wordt gezien, verliest hij direct zijn gezag in de groep.

Een leider zal dus gezag krijgen wanneer hij of zij beschikt over:

- relevante expertise
- een passende persoonlijkheid
- integriteit

Effectief leiderschap

Bij jagen en verzamelen telt alleen het resultaat. De jager gaat niet na acht uur jagen tevreden naar huis. Hij gaat tevreden naar huis wanneer hij iets gevangen heeft. Een jager voert ook niet vastomschreven taken uit, maar gebruikt zijn kennis, vaardigheid en ervaring om een duidelijk omschreven resultaat te realiseren. Niet inspanning, maar resultaat was leidend voor onze voorouders. Werk in de natuurlijke context was, wat we in de moderne context resultaatgericht noemen. Het werk van onze verre voorouders heeft in die zin meer overeenkomsten met modern werk, dan het werk van onze directe voorouders in de fabrieken. Natuurlijk leiderschap is daarom een goed model voor het kijken naar modern leiderschap.

Uitgangspunt in het ALF is dat effectief leiderschap wordt bepaald door de combinatie van een specifieke situatie en de unieke eigenschappen van een leidinggevende.

- De situatie bepaalt welk type leiderschap toegevoegde waarde heeft
- Persoonlijke eigenschappen bepalen of een persoon hier invulling aan kan geven

Is iemand in staat hier goed invulling aan te geven (beschikt over de eigenschappen die hem in die situatie effectief maken) en hij is integer, dan zal zijn optreden het leider-volg instinct stimuleren. Dit betekent dat deze leider wordt gevolgd en zijn optreden de prestatie van de groep verhoogt.

Om effectief leiderschap te realiseren kijken we eerst naar de situatie en vervolgens naar de persoon.

Situatie Door op gestructureerde wijze de situatie te analyseren kunnen we bepalen wat de eisen aan leiderschap zijn in die situatie:

- In welke mate en op welke wijze is initiatief en coördinatie noodzakelijk
- Hoe belangrijk is groepscohesie en welke risico's zijn er (zie ook deel II)
- Hoeveel sturing is noodzakelijk en in welke mate is zelfsturing mogelijk

Persoon Wanneer we weten wat de eisen van de situatie zijn, kunnen we bepalen welk type persoon hier effectief invulling aan kan geven. We kijken dan op twee niveaus:

- Persoonlijkheid (de meer stabiele eigenschappen van de persoon)
- Expertise (kennis, vaardigheid en ervaring)

Integriteit is deels een eigenschap van de persoon. Maar om integriteit te waarborgen en als eigenschap te ontwikkelen, is het noodzakelijk het probleem van macht op te lossen. Dit is een belangrijk element in het ALF waar we in het volgende deel dieper op ingaan.

De uitdaging voor de ontwikkeling van effectief management ligt in:

- een goede analyse van de situatie kunnen maken,
- een goede inschatting kunnen maken van persoonlijkheid,
- de juiste expertise ontwikkelen,
- integriteit waarborgen.

Deel II: De uitdaging in moderne organisaties

De interne mechanismen zijn geëvolueerd om effectief om te gaan met specifieke omstandigheden, namelijk de omstandigheden waarin wij geëvolueerd zijn. Dit wordt ook wel de EEA genoemd, de *environment of evolutionary adaptedness* (deze wordt hier aangeduid als de natuurlijke context). De moderne omstandigheden verschillen vaak sterk van de natuurlijke context, wat gevolgen heeft voor het functioneren van interne mechanismen. Interne mechanismen die zeer effectief waren in de natuurlijke context, kunnen ons in de moderne context op een verkeerd spoor zetten. Een bekend voorbeeld is onze voorkeur voor zoet, vet en zout eten. In de natuurlijke context waren deze smaken niet overdadig aanwezig en leidde deze voorkeur ons naar energierijk voedsel. In de moderne context leidt deze voorkeur tot overgewicht.

Leiderschap in moderne organisaties wijkt ook op een aantal punten structureel af van leiderschap in de natuurlijke context. Leaders zijn meestal niet mensen met wie we zijn opgegroeid of voor wie we gekozen hebben, zoals in de natuurlijke context. Dit soort verschillen hebben een impact op het functioneren van het leider-volg instinct. Recent onderzoek laat zien dat 60 tot 70% van de mensen de relatie met hun baas als het meest stressvolle aspect van hun werk zien. Hier gaat duidelijk iets niet goed en dit brengt risico's mee voor de effectiviteit van groepen.

De tegenstelling tussen de natuurlijke context en omstandigheden in moderne organisaties creëert op verschillende punten spanning. We richten ons hier op drie elementen die belangrijk zijn in de context van leidinggeven:

- Integriteit
- Inrichting van het werk
- Coördinatie

Integriteit Eén van de belangrijkste verschillen tussen de natuurlijke context en omstandigheden in moderne organisaties is de verdeling van macht. Zoals we eerder zagen lag in de natuurlijke context de macht niet bij de leider, maar bij de groep. Zij wezen de leider aan en ontsloegen hem weer als hij niet voldeed (en er was geen gouden handdruk). Moderne organisaties werken echter radicaal anders. Hier is het de leidinggevende die beslist en beoordeelt. Hij kan zijn ondergeschikten de laan uitsturen, niet andersom. Zijn invloed op het leven van een andere volwassene is ongekend in de evolutionaire geschiedenis van de mens. Culturen kunnen verschillen in hoe groot en hoe expliciet die machtsverschillen zijn, maar macht is net zo reëel in Nederlandse als in bijvoorbeeld Koreaanse organisaties.

Deze machtsverschillen zijn uniek in de menselijke geschiedenis en hebben een desastreuze invloed op het leider-volg instinct. Macht leidt zoals we zagen tot passiviteit en weerstand. Dit maakt vanuit het perspectief van de leidinggevende meer druk en controle noodzakelijk (mensen doen immers alleen iets wanneer je er bovenop zit). Er ontstaat zo een vicieuze cirkel die vooral bepaald wordt door de interne mechanismen van macht en onderwerping, niet door het instinct van leiden en volgen. Dit leidt vaak tot conflicten en verlies van integriteit.

De machtsverdeling in moderne organisaties ondergraven integriteit en vormen zo een serieuze bedreiging voor toegevoegde waarde van leiderschap. Een doelstelling van het ALF is deze negatieve effecten te neutraliseren.

Inrichting werk Waarom werden PC's pas echt populair toen ze een grafische *interface* (windows) kregen? Mensen zijn van nature meer ingesteld op visuele informatie dan op abstracte codes. Een grafische *interface* werkt prettiger, omdat het beter aansluit bij hoe we van nature in elkaar zitten. Het is daarom makkelijker voor ons (maar het is niet makkelijker persé, probeer een computer maar op visuele informatie te laten reageren, dat is een hele klus).

De inrichting van werk kan beter of slechter aansluiten bij hoe we van nature in elkaar steken. Het gaat dan niet om de opvallende verschillen (jagen - kantoorwerk), maar om de meer structurele aspecten van werk. Kijken we bijvoorbeeld naar werk in de oertijd, dan waren de doelen in het werk vrijwel altijd helder en zinvol (beest vangen om te eten). Er was voldoende feedback, je kon direct zien hoe je het doet en waarschijnlijk werd het 's avonds bij het kampvuur ook nog besproken. Mensen werkten in hechte teams waarin iedereen precies wist wat van elkaar te kunnen verwachten. Uitdagingen zullen zo redelijk goed hebben aangesloten bij de vaardigheden waar de jager over beschikte.

De mate waarin modern werk aansluit bij dit soort structurele aspecten van de natuurlijke context is in hoge mate bepalend voor prestaties en welzijn. Onderzoek laat zien dat een slechte aansluiting leidt tot stress, lagere prestaties en een afname van motivatie. Een goede aansluiting daarentegen leidt tot hogere prestaties, meer voldoening en motivatie. Vaak valt dit niet direct op. Stress zien we bijvoorbeeld vooral als het gevolg van hard werken. Maar het is niet zozeer de hoeveelheid werk (belasting) die stress veroorzaakt, maar de manier waarop het werk ingericht is. Stress hangt daarbij niet samen met hoge prestaties, maar juist lagere. Het sturen op de randvoorwaarden voor prestatie blijkt dan ook een van de belangrijkste voorwaarden voor succes in kennisintensieve organisaties.

De leidinggevende kan een belangrijke rol spelen in het invullen van deze randvoorwaarden. Zijn rol is hier meer ondersteunend en faciliterend. Dit is een fundamenteel andere rol dan die van de traditionele baas in de taakgerichte organisatie.

Coördinatie Net als in de natuurlijke context kan het in moderne organisaties nuttig zijn wanneer iemand het overzicht houdt en waar nodig aanwijzingen geeft. Het belangrijkste verschil met de natuurlijke context zit vooral in de onderlinge afhankelijkheid met andere groepen. Een moderne organisatie bestaat uit een veelvoud van het aantal mensen waar een oermens in zijn hele leven mee geconfronteerd werd. Een modern team maakt onderdeel uit van een groter geheel, die vaak ook weer deel uitmaken van nog grotere gehelen. Al deze eenheden moeten worden gecoördineerd om een resultaat te kunnen neerzetten.

De leidinggevende is in deze situatie veel meer een *linking pin* tussen groepen, wat weer nieuwe eisen stelt aan zijn kwaliteiten en expertises. Hij zal bijvoorbeeld een sterke communicator moeten zijn die strategische doelen weet uit te leggen en te vertalen naar praktische werkdoelen. Wanneer hij deze rol goed invult, creëert hij duidelijkheid en richting voor de mensen waar hij leiding aan geeft. Alleen dit al geeft de leidinggevende een grote toegevoegde waarde in moderne organisaties.

Conclusie De belangrijkste uitdagingen voor leidinggevendenden in moderne organisaties zijn:

- Bewaren van integriteit
- Faciliteren prestaties
- Combineren van interne en externe coördinatie

Deel III: Het ALF in de praktijk

Het ALF heeft tot doel organisaties te ondersteunen in het verbeteren van leiderschap. We richten ons daarbij op vier punten:

- Hoe selecteren we leiders?
- Hoe organiseren we leiderschap?
- Hoe ontwikkelen we leiders?
- Hoe beoordelen we leiders?

Selectie

De selectie van leidinggevenden is zowel één van de moeilijkste, als één van de makkelijkste uitdagingen. Het is makkelijk, omdat mensen een feilloos instinct hebben voor wie leidersmateriaal is. Een belangrijke functie van het leider-volg instinct is een snelle en betrouwbare inschatting te maken wie te volgen (mensen zijn immers vaker volgers dan leiders). Plaats een willekeurige groep mensen bij elkaar, geef ze een opdracht en er zullen al snel leiders opstaan en anderen zullen hen volgen.

Selectie wordt pas moeilijk wanneer we vooraf (zonder praktijkervaring) proberen te voorspellen wie een goede leidinggevende zal zijn. In moderne organisaties wordt dit over het algemeen gedaan op basis van CV, psychologische tests en gesprekken. Al deze methoden blijken in de praktijk weinig voorspellende waarde te hebben. De eenvoudigste oplossing voor dit probleem is leiderschap *bottom-up* te laten ontstaan, zoals in de natuurlijke context. Dit betekent dat de leidinggevenden door de medewerkers zelf wordt gekozen. Experimenten laten zien dat wanneer de groep zelf zijn leidinggevende mag kiezen, groepsleden meer gemotiveerd zijn een prestatie neer te zetten.

Machtsverhoudingen vormen hier echter wel een obstakel. Wanneer we iemand moeten kiezen die macht over ons kan uitoefenen gaan andere overwegingen een rol spelen. Overwegingen zijn dan bijvoorbeeld hoe goed je relatie is of in welke mate je de ander kunt manipuleren of intimideren. Wanneer er machtsverhoudingen in het spel zijn kan het leider-volg instinct niet optimaal werken en kan *bottom-up* selectie geen optimaal resultaat hebben. Bij het organiseren van leiderschap wordt dieper ingegaan op het probleem van macht.

Het is echter niet altijd een optie *bottom-up* selectie te gebruiken, dit kan zijn omdat de leidinggevende over specifieke expertise moet beschikken of omdat er gewoon geen goede vrijwilligers zijn. De eerste stap naar goede selectie is goed in kaart brengen wat we nodig hebben.

Selectiecriteria De eerste stap in selectie is altijd goed nadenken over wat je nodig hebt. Dit doen we in twee stappen:

1. Analyse situatie
2. Inventariseren noodzakelijke eigenschappen

Analyse situatie

In de eerste stap wordt bepaald wat de belangrijkste uitdagingen zijn voor de leidinggevende. We kunnen dit onderverdelen naar de functies van een leidinggevende: initiatief, coördinatie, faciliteren en groepscohesie. Voor elk van deze functies wordt tevens bepaald hoe belangrijk het is dat een leidinggevende hier een rol speelt. Dit laatste heeft betrekking op de mate van aansturing: hoe sterk bemoeit de leidinggevende zich met het proces binnen het team en in welke mate is het team hier zelfsturend. Vervolgens wordt beschreven hoe de uitdaging er hier uit ziet. We nemen hier het voorbeeld van een zorgmanager:

- Het team is redelijk proactief, de leidinggevende hoeft hier niet sterk aan te sturen (dit wel doen zou hier een negatief effect hebben)
- De medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid: welke zaken op hoger niveau spelen en hoe dit hun werk beïnvloedt. Dit zal echter niet hoogfrequent zijn.
- Faciliteren is hier belangrijk. Medewerkers lopen vaak tegen grenzen van het systeem aan en hebben behoefte aan zowel morele als praktische ondersteuning.
- Cohesie is geen probleem, de relaties binnen het team zijn goed en er ontstaan zelden spanningen. Wanneer er spanningen ontstaan worden die veelal zelf opgelost.

Voorbeeld matrix

(de voorbeelden zijn zeer sumier en oppervlakkig uitgewerkt, in een reële situatie zou deze analyse veel grondiger zijn)

	Aansturing	Uitdaging
Initiatief	*	nvt
Coördinatie	**	Helderheid geven over processen buiten het team en hoe dit het team beïnvloedt.
Faciliteren	***	Zorgen dat medewerkers over de juiste materialen en informatie beschikken. Waar nodig medewerkers helpen hobbels te nemen.
Cohesie	*	Oog houden op constructieve samenwerking en sfeer.

(het aantal sterretjes in de kolom aansturing geeft aan hoe sterk de aansturing op dit punt moet zijn)

Inventarisatie

De tweede stap is het inventariseren van de eigenschappen waar de leidinggevende over moet beschikken om de beschreven uitdagingen effectief aan te kunnen gaan.

Kijken we naar het voorbeeld van de zorgmanager, dan zouden we kunnen stellen dat ervaring met dit type organisaties (expertise) een voorwaarde is voor zowel faciliteren als coördinatie. Andere gewenste expertises zijn bijvoorbeeld coachingskills en inhoudelijke kennis van het vak.

Voorbeeld matrix (gebruikt bij stap 2)

	Expertise	Persoonlijkheid
Initiatief	nvt	Terughoudend, geeft mensen ruimte
Coördinatie	Ervaring in dit type organisaties.	Goede communicator, kan goed procesmatig denken.
Faciliteren	Coachingskills, vakinhoudelijke kennis	Geduldig, hulpvaardig
Cohesie	nvt	nvt

Om tot selectiecriteria te komen is er nog een laatste stap. Terwijl “persoonlijkheid” redelijk stabiel is, kunnen we expertise veel sneller ontwikkelen. Het is daarom ook beter iemand te hebben met de juiste persoonlijkheid, maar niet alle expertise, dan andersom. Bij expertise is het daarom goed om te bepalen wat de minimeisen zijn, niet wat we idealiter allemaal willen (het schaap met de vijf poten). In het voorbeeld van de zorgmanager kunnen we bijvoorbeeld zeggen dat coachingskills geen selectie criterium zijn (het is ook bijna onmogelijk dit goed te testen en diploma’s of cursussen hebben hier weinig voorspellende waarde). Kennis van het zorgsysteem vergt echter een veel langere ontwikkeling en ervaring zal daarom een harde voorwaarde voor de functie zijn.

Ondanks dat we niet alle gewenste expertise meenemen in selectie, is het toch belangrijk dit goed in kaart te brengen. De expertise is wel noodzakelijk en er zal daarom ook een gerichte inspanning moeten komen om deze expertise te ontwikkelen. Selectie is zo ook altijd de eerste stap in de professionele ontwikkeling (meer over deze benadering van selectie kunt u lezen in *Darwin voor managers*).

Eigen medewerkers betrekken Ook wanneer we externe mensen aantrekken, is het zinvol de eigen medewerkers in dit proces te betrekken. We kunnen de eigen medewerkers laten kiezen, adviseren of een vetorecht geven. De medewerker in de selectie betrekken is meer in lijn met het leider-volg instinct. Onderzoek laat ook zien dat de kans op succes groter is, wanneer de medewerkers goed betrokken worden. De invloed moet wel reëel zijn, wanneer een keuze of advies genegeerd kan worden, verliest deze benadering zijn waarde.

Methoden en instrumenten FlowQ ontwikkeld samen met het NIMEP een aantal methoden en instrumenten waarmee concreet invulling kan worden gegeven aan het ALF. Met betrekking tot het vraagstuk van selectie zijn dit onder meer:

- Leadership styles inventory (LESIN – persoonlijkheidsonderzoek)
- Leadership context and requirements analyse (LCRA – methodiek voor onderzoeken gewenste expertise en persoonlijkheid)
- Leadership softskill matrix (overzicht van noodzakelijke persoonlijke vaardigheden)

Heeft u vragen over deze methoden en instrumenten, dan kunt u contact opnemen met FlowQ (zie *Meer informatie* aan het eind van deze whitepaper).

Organisatie

De eerste vraag waar we hier tegen aan lopen is of een leidinggevende überhaupt nodig is. De positie van de leidinggevende mag niet kunstmatig zijn, zijn positie moet een toegevoegde waarde hebben voor het functioneren van de groep. In een taakgerichte omgeving lijkt die toegevoegde waarde evident: de leidinggevende is degene die mensen moet vertellen wat te doen en er op toezien dat ze het doen. In een kennisintensieve of resultaatgerichte omgeving is dit veel minder evident.

Kenniswerkers zijn vaak prima in staat hun eigen werk te *managen* en niet functioneel leidinggeven gaat vaak ten koste van de productiviteit. Veel functies van leiderschap kunnen hier ook op informele of roulatiebasis worden ingevuld. Voor externe coördinatie kan bijvoorbeeld iemand als afgevaardigde worden aangewezen, voor coaching kan een senior worden aangewezen en voor interne conflicten een procedure worden ontworpen (bijvoorbeeld een teaminterventie waarbij iedereen bij elkaar komt en het probleem op een gestructureerde manier wordt afgehandeld). Bij het inrichten van de organisatie is het belangrijk de mate van sturing goed te bepalen, aangezien de effectiviteit van leiderschap hier in hoge mate afhankelijk van is.

Macht De tweede vraag is hoe om te gaan met machtsverschillen. Machtsverschillen zijn vaak niet sterk zichtbaar, zeker niet in onze Nederlandse cultuur. De machtsafstand in onze cultuur (het verschil in macht dat mensen ervaren) is internationaal gezien klein. Machtsverschillen bepalen echter ook in Nederland de verhoudingen. De belangrijkste machtsmiddelen zijn:

- Formele autoriteit (het niet uitvoeren van opdrachten kan grond zijn voor ontslag)
- Wie beoordeelt (en beïnvloedt dus kansen op promotie en beloning)
- Wie beslist in bijvoorbeeld planning of hoe problemen worden opgelost.

Wanneer deze macht bij de leidinggevende ligt, is de verhouding tussen de leidinggevende en de medewerker een machtsverhouding geworden, geen gezagsverhouding. Er zijn twee manieren om dit op te lossen:

1. de macht van de leidinggevende beperken
2. een machtsbalans creëren

Macht beperken

We kunnen de leidinggevende één of meerdere machtsmiddelen ontnemen, bijvoorbeeld door beoordeling onderling te doen (of geheel af te schaffen) en beslisbevoegdheid en planning bij de medewerkers zelf te leggen. Een voorbeeld van een organisatievorm waarin alle macht uit de onderlinge verhouding is gehaald is de sociocratische.

Om deze besluitvorming met grotere groepen mensen toe te passen is er een systeem van delegatie van beslissingsbevoegdheid nodig, waarbij een groep (ook wel sociocratische kring genaamd) vertegenwoordigers kiest en deze beslissingsbevoegdheid geeft om namens hen op een hoger niveau besluiten te nemen. Dit hoger niveau wordt aangeduid als het 'naasthoger' niveau aangezien het beleidsbepalende orgaan binnen de sociocratisch vormgegeven organisatie niet meer in staat is, om het door haar bepaalde beleid op te leggen aan (naast)lager gelegen beleidsbepalende kringen. (bron: wikipedia)

Machtsbalans

Soms is het wegnemen van formele autoriteit of centrale planning niet wenselijk of mogelijk. Dan is het creëren van een machtsbalans een andere mogelijkheid om de negatieve invloed van macht te neutraliseren. De eenvoudigste manier om dit te doen is de medewerkers de leidinggevende periodiek te laten beoordelen, een omgekeerde beoordeling. Deze omgekeerde beoordeling moet dan wel echte consequenties hebben voor de leidinggevende, anders is het een wassen neus. Een bekend voorbeeld van deze methode is het Braziliaanse Semco (bekend van de boeken van Ricardo Semler). Werknemers beoordelen hier halfjaarlijks hun leidinggevende. Wanneer de leidinggevende twee keer op rij onvoldoende scoort, verliest hij zijn baan.

Het gebruik van omgekeerde beoordeling heeft een belangrijk bijkomend voordeel: we kunnen er feedback mee verzamelen die gebruikt kan worden om de leidinggevende meer effectief te maken. Omgekeerde beoordeling is geen populariteitstest. We moeten hierbij kijken naar variabelen die bepalend zijn voor de effectiviteit van de leidinggevende, zoals de mate waarin hij faciliteert, zijn integriteit, etc. Hoe goed communiceert hij bijvoorbeeld over doelen en verwachtingen. Deze feedback is onmisbare input voor de professionele ontwikkeling van de leidinggevende (maar is vrijwel nooit betrouwbaar te verkrijgen wanneer er sprake is van een machtsverhouding). Wanneer de scores hier ook daadwerkelijk gevolgen hebben voor hem of haar (voor variabele beloning bijvoorbeeld), dan zal het ook in zijn belang zijn deze feedback serieus te nemen. Dit is een belangrijke stimulans voor de ontwikkeling en kwaliteit van leidinggevers.

Methoden en instrumenten Organisatieinrichting kan onder meer worden ondersteund met behulp van:

- Cultuuranalyse: onderzoek in welke mate zaken als macht en integriteit een rol spelen
- Human performance contextscan (HPC – wordt gebruikt voor omgekeerde beoordeling, zie www.flowq.nl/hpc).

Ontwikkeling

Bij de ontwikkeling van managers kan een onderscheid gemaakt worden tussen de vakinhoudelijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de menselijke kant van het leiden. De vakinhoudelijke kant heeft betrekking op het vakgebied waarin iemand werkzaam is en specifieke kennis die noodzakelijk is voor het uitvoeren van werkzaamheden, zoals kennis van planningssystemen. Het ALF richt zich alleen op de menselijke kant van leiden (al moet hier direct de kanttekening bij worden geplaatst dat dit vaak niet los gezien kan worden van vakinhoudelijke kennis).

Kijken we naar de menselijke kant van het leidinggeven, dan hebben we drie dingen nodig in de ontwikkeling van leidinggevers:

1. kennis van onderliggende psychologie (interne mechanismen),
2. ondersteuning die de leidinggevende helpt kennis in de praktijk te brengen,
3. feedback uit de praktijk.

Kennis Om mensen goed te kunnen leiden is kennis van de onderliggende psychologie van werk noodzakelijk. Hoe deden onze voorvaders het dan zonder die kennis? Het probleem in moderne organisaties is dat ze ons instinct vaak op het verkeerde been zetten. Hierdoor kiezen we voor oplossingen die in de moderne situatie misschien logisch lijken, maar waarbij onvoldoende rekening wordt gehouden met de menselijke instincten. Dit kan weer uiterst negatieve gevolgen hebben. Beloning op individueel niveau kan bijvoorbeeld logisch lijken om prestaties te stimuleren, maar heeft ook weer effecten op de aard van de samenwerking, waardoor groepsresultaten negatief beïnvloed worden. In de moderne context maakt kennis van interne mechanismen de leidinggevende effectiever.

Naast dit soort kennisgerichte opleidingen zijn er ook diverse *softskills* die de leidinggevende kunnen versterken in zijn functioneren. Voorbeelden hiervan zijn training in conflicthantering en hoe effectief feedback te geven.

Ondersteuning Training en cursus zijn slechts effectief wanneer het geleerde in de praktijk wordt gebracht, ook wel het probleem van *transfer*. Gericht aandacht geven aan het in de praktijk brengen van kennis doet het rendement van training sterk toenemen (vaak is rendement zelfs afwezig wanneer er geen aandacht is voor transfer). Er zijn verschillende manieren om dit te organiseren, zoals intervisiegroepen of coaching.

Feedback Om inzicht te krijgen in de eigen effectiviteit en het proces van ontwikkeling beter te kunnen invullen en bijsturen, is terugkoppeling uit de praktijk noodzakelijk. De leidinggevende moet weten hoe hij het doet en waar zijn verbeterpunten liggen. Deze feedback kan alleen vanuit de medewerkers komen die hij aanstuurt. Het probleem is echter dat, wanneer er een machtsverhouding is, de medewerker (ook bij een evenwicht) niet het belang heeft om volledig open te zijn. In de praktijk blijkt de medewerker dan ook zelden eerlijk en open feedback te kunnen of willen geven. De enige

manier om dit toch effectief te doen, is door middel van anonieme vragenlijsten. Dit punt kwamen we al eerder tegen met de omgekeerde beoordeling.

Methoden en instrumenten Management development bestaat in het ALF uit drie onderdelen: kennisontwikkeling, praktijkbegeleiding en feedback. FlowQ en NIMEP ondersteunen hier onder meer met:

- de HPC (deze wordt zowel als feedback instrument als voor omgekeerde beoordeling gebruikt),
- Performance coaching (softskill training voor leidinggevenden)
- Adaptive management (cursus kennisontwikkeling voor management)

Beoordeling

De gangbare manier om een leidinggevende te beoordelen is aan de hand van de prestaties van het team. Deze resultaten zijn echter niet altijd een goede indicatie van de effectiviteit van de leidinggevende. De prestatie van een groep mensen kan sterk variëren, afhankelijk van de synergie tussen die mensen. Een leidinggevende kan die synergie versterken, maar ook verzwakken (denk aan de quote van Peter Drucker). Een hoge teamprestatie kan dus dankzij, of ondanks, een leidinggevende ontstaan.

Het is zo moeilijk de toegevoegde (of storende) waarde van de leidinggevende goed te bepalen op basis van de resultaten. De omgekeerde beoordeling kan hier een belangrijke aanvulling vormen. De omgekeerde beoordeling geeft een beeld van de toegevoegde waarde van de leidinggevende voor het team. Wanneer er goede resultaten zijn, maar een slechte beoordeling, dan is het waarschijnlijk dat de resultaten zijn behaald ondanks de leidinggevende. Zijn er slechte resultaten, maar is de beoordeling goed, dan zullen de slechte resultaten mogelijk aan zaken liggen die buiten de controle van de leidinggevende liggen (zoals conjunctuur of de kwaliteit van medewerkers).

Een goede beoordeling van de leidinggevende zal dus altijd moeten plaatsvinden op basis van zowel resultaten als interne feedback. Op basis daarvan kunnen we bepalen of een leidinggevende goed functioneert.

Meer informatie

Meer weten over management en evolutionaire psychologie vind u op onze website www.nimep.nl. Op www.flowq.nl/blog verschijnen regelmatig artikelen over dit onderwerp.

Boeken:

- Selected: What Evolutionary Psychology Tells Us About Leadership
Mark Van Vugt en Anjana Ahuja HarperBusiness (November 2, 2010)
- Darwin voor managers
Max Wildschut (Haystack, november 2009)

U kunt ook contact opnemen met de auteur van deze whitepaper:
Max Wildschut via wildschut@flowq.nl