

Leiderschap multidisciplinair bezien

Caris, J. (2011). *Leiderschap: feiten en fictie. Een multidisciplinaire analyse van leiderschap met onder andere de Managerial Cube als analysemodel*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. ISBN 978 90 5931 756 7, 206 pag.

Het doel van het boek is tot een meer complete beschrijving te komen van het verschijnsel leiderschap en om tot een model te komen waarmee de relevante factoren geanalyseerd en aan elkaar gerelateerd kunnen worden (p. 53). Dit doel wordt gerealiseerd door middel van de leiderschapskubus met negen ideaaltypen van leiders en de factoren doelgerichtheid, relatievaardigheid en competentiegevoel. De resultante hiervan (een grijze diagonaal in de kubus) bepaalt de dimensie menskenmerken (een grijze ribbe) in een daaropvolgende kubus, de Managerial Cube genaamd, met de overige dimensies taakkenmerken en situatiekenmerken. Allereerst wordt een overzicht gegeven van zes stromingen en diverse definities in de literatuur over leiderschap. Caris stelt terecht dat het zicht op de 'volgers' (een rotwoord zoals hij zegt) ontbreekt in de literatuur. Leiderschap is volgens hem in meerdere opzichten relatief (p. 60), moet verbinden en zoekt een balans tussen deze factoren en dimensies. Leiderschap wordt gedefinieerd als het leiderschapsquotiënt in de vorm van een formule. Deze formule bestaat kortweg uit de som van de macht gebaseerd op verschillende machtsbronnen van een persoon vermenigvuldigd met de impact van die invloed gedeeld door de kosten c.q. opofferingen.

Eén van de belangrijkste functies van leiderschap is de keuze tussen samenwerking en wedijver (p. 78). Caris beoogt een multidisciplinaire analyse van leiderschap waarbij inzichten uit de biologie, de neurologie en de filosofie ook aan de orde zouden moeten komen. De evolutie van de hersenen wordt besproken en in het hoofdstuk over leiderschap bij zoogdieren staan leuke voorbeelden. Ook worden de fenomenologen Merleau-Ponty en Buytendijk geciteerd. Het verschil tussen leiderschap en management wordt op diverse plaatsen aangeroerd. Caris maakt hierbij nauwelijks onderscheid omdat het bij beide termen gaat over het proces van leidinggeven. Hiermee sluit hij aan bij de zienswijze van onder anderen Mintzberg en Stoker. Voor mij (HL) is het onderscheid onder andere dat leiders de wat- en waaromvragen stellen en managers de hoe- en wanneervragen. De juiste vragen stellen is in mijn optiek een wezenskenmerk van leiderschap, maar wordt in het boek niet benoemd.

De tekst is niet altijd even vlot geschreven ('Het in kunnen leven...', p. 95), waarbij het gebruik van moeilijke woorden ('agonistische'), herhalingen en onnodige uitweidingen de leesbaarheid niet bevordert. De literatuurlijst, die 11 pagina's beslaat, is uitgebreid, maar enigszins gedateerd. Caris stelt terecht dat je niet compleet kunt zijn, maar toch worden onder andere gemist: de metaonderzoeken van Chemers, van Eagly en Johnson, van Heifetz, van Wheatley en van diverse 'state-of-the-art' systeem- en chaostheoretici. Het in het boek genoemde Hersey

& Blanchard-model is naar verluidt de meest gebruikte training tool op MBA-opleidingen, maar sporadisch onderzoek naar dit situationeel model spreekt elkaar tegen (Vecchio, 1987). Voor welke 'doelgroep' het boek is bestemd wordt niet vermeld. Dan geef ik daaraan zelf maar invulling. Iedereen die betrokken is bij het opstellen van een profielschets van de organisatie en de daarbij gezochte manager (of leider) zal zeker baat hebben bij het boek. Daarnaast de 'leek' op het gebied van leiderschap en management en studenten op dit gebied.

Dr. Hans Losscher CMC
Universitair docent OD&D Radboud Universiteit

Referentie:

Vecchio, T. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72(3), Aug 1987, 444-451.