



Delft University of Technology

Nieuwe tijd, nieuwe leider

Leiderschap in veiligheid: het onderzoek loopt nog

Guldenmund, F.W.

Publication date

2020

Document Version

Final published version

Published in

NVVK Info

Citation (APA)

Guldenmund, F. W. (2020). Nieuwe tijd, nieuwe leider: Leiderschap in veiligheid: het onderzoek loopt nog. *NVVK Info*, 29(1), 36-39.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Leiderschap in veiligheid: het onderzoek loopt nog

Nieuwe tijd, nieuwe leider

Een aantal jaar geleden zag ik in Peking een schilderij van de Grote Roerganger, Mao Zedong. Mao staat alleen op een berg, met zijn handen op zijn rug, de flappen van zijn jas aan weerszijden opengewaaid door de wind. Achter hem zijn besneeuwde bergtoppen zichtbaar. Het is koud daarboven, en eenzaam. Hij kijkt aandachtig naar links (waar anders?), maar wij zien niet naar wat.

| TEKST **FRANK GULDENMUND**

De Grote Roerganger. Dit is ongetwijfeld het beeld dat veel Chinezen nog steeds van Mao Zedong hebben. De leider die ons beheerst en onverschrokken door woelige tijden loodst. Standvastig en, zoals in Mao's geval, wreed en meedogenloos. Dit is het beeld van een leider dat het denken over leiderschap lang heeft overheerst. Een leider is iemand die zijn volgelingen leidt. Het is een speciaal iemand, met bepaalde kwaliteiten die de volgelingen ontberen en waaraan zij zich overleveren. Dit is Leiden met een hoofdletter L. Wie kent ze niet: Julius Ceasar, Napoleon Bonaparte, Winston Churchill, John F. Kennedy. De geschiedenisboeken staan er vol mee. Ook tegenwoordig komen deze leiders nog voor, denk maar aan Barack Obama, of Steve Jobs. Ik vermoed dat Donald Trump zich graag onder hen rekent. En misschien dat meer leiders of leidinggevendenden nog zo over zichzelf denken. Maar het is niet meer van deze tijd.

Taakgericht versus persoonsgericht

Het denken over organiseren en organisaties stamt uit ongeveer het begin van de twintigste eeuw. In die periode kwam de massaproductie op gang en dat vroeg om nieuwe denkbeelden over produceren. Het eerste resultaat hiervan was de T-Ford, een auto die letterlijk aan de lopende band gemaakt werd. Wij kennen waarschijnlijk allemaal de beelden uit Modern Times, de film waarin Charlie Chaplin als lopende bandmedewerker doordraait door het eentonige werk dat hij moet verrichten. En doordraaien

doet hij, tot en met het draaien aan de knopen van een jas van een politieagent met zijn moersleutels. Uit dezelfde tijd stamt het woord 'bureaucratie', inmiddels verworpen tot een begrip om traag werkende, ambtelijke molens te typeren. Destijds stond bureaucratie voor gelijke behandeling, want uitgebreide standaardprocedures moesten ervoor zorgen dat leiders niet ongebreidelde hun macht en nepotisme konden uitoefenen. Het systeem was de baas, niet de bazen in het systeem. De manager ontstond. Dit was uiteraard maar tijdelijk, want als het systeem goed functioneerde, was de manager niet meer nodig. Althans, dat dacht men toen. Een manager moest het systeem in de praktijk brengen en ervoor zorgen dat iedereen zijn taak naar behoren uitvoerde. Medewerkers waren de raderen in het systeem, dat volledig voorspelbaar functioneerde. Althans, dat dacht men toen.

‘Leiderschapsstijlen
maken langzaam
plaats voor leider-
schapsgedragingen’

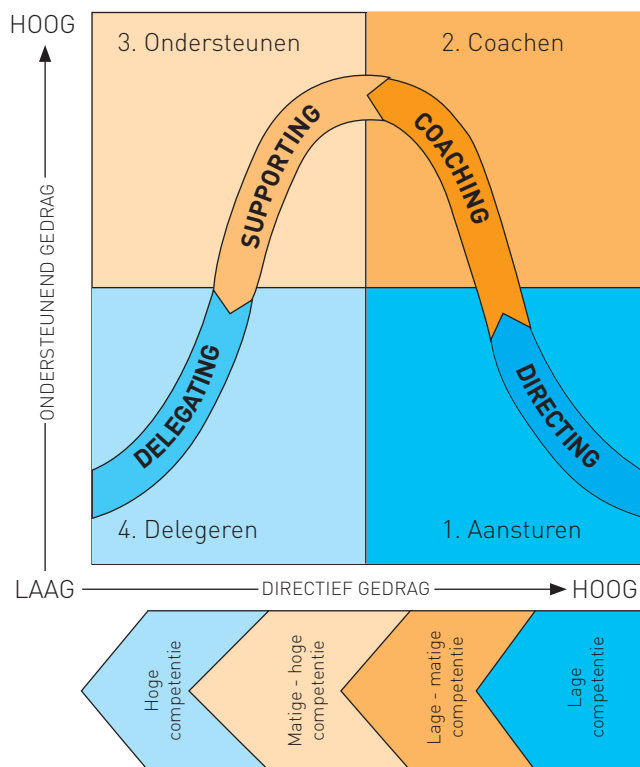


Halverwege de vorige eeuw kwam er een kentering in dit denken over werk. De mens kwam centraal te staan en was geen radertje meer. De mens was een individu en ieder individu is anders. En het individu wilde ook wat, zoals plezier in zijn werk hebben. Want mensen die plezier in hun werk hebben, presteren beter en daar is de onderneming bij gebaat. Dat het zin heeft om werknemers speciale aandacht te geven was eerder ontdekt in de beroemde Hawthorne-studies. Onder leiding van Elton Mayo voerden onderzoekers diverse interventies uit om de productiviteit in een fabriek van General Electric bij Chicago te verhogen. Zij probeerden verschillende dingen uit, waaronder knoeien met de verlichting (minder licht, meer licht) en de verwarming (kouder, warmer). Wat bleek, het maakte niet uit wat de onderzoekers deden, de werknemers werden almaar productiever. Alleen aandacht geven was blijkbaar al voldoende.¹

Genoeg reden om leidinggevers van taakgericht naar persoonsgericht leidinggeven om te scholen. De piramide van Maslow werd van de plank gehaald. Zelfverwezenlijking, daar draait het allemaal om, en het werk en de leidinggevers moeten daar een handje bij helpen. Nieuwe denkbeelden over leidinggeven ontstonden. Het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (zie figuur 1)

stamt uit deze tijd (Hersey & Blanchard, 1969). Hun theorie is zo gek nog niet: een leidinggevende dient zich rekenschap te geven van zowel de taak (welke competentie is ervoor nodig?) als de medewerker (welke competentie heeft die?). Nieuwelingen, zonder enige ervaring op zak, hebben veel directieve leiding nodig: niet zó, maar zó. De persoon doet nu nog even niet ter zake. Na verloop van tijd ontwikkelt de medewerker zich, en die ontwikkeling kan per individu verschillen. Nu zet de leidinggevende de pet van de coach op. Hij is nog steeds directief, maar daarnaast ook persoonsgericht, want iedereen ontwikkelt zich anders. Nog wat later kan ook de coachpet af en gaat de leidinggevende over op ondersteuning, om uiteindelijk de medewerker geheel te vertrouwen en over te gaan op het delegeren van taken.

Situationeel leiderschap is dus een hybride model van persoons- en taakgericht leiderschap. Maar de wetenschap staat niet stil. Dus ook situationeel leiderschap was op een bepaald moment aan vervanging toe. Nu belanden wij bij leiderschap in veiligheid, want het onderzoek hiernaar begint aan het einde van de vorige eeuw. En dan verschijnt er eveneens een nieuw model ten tonele: het Full-Range Leadership Model van Bass en Avolio.



Figuur 1 – Het situationeel-leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard (1969)

Het Full-Range Leadership Model

Volgens Bass en Avolio zijn er drie leiderschapsstijlen: transformatieel leiderschap (TL), transactioneel leiderschap (TA) en laissez-faire (Bass & Avolio, 1995). Om met de laatste 'stijl' te beginnen, dit betreft leiders die eigenlijk niets met hun medewerkers doen, het is niet-transactioneel. Bass en Avolio typeren deze stijl aan de hand van de beroemde uitspraak van Louis XV: "Après-moi, le deluge" (Na mij, de zondvloed). Je zou zeggen, wie wil er nu zo'n leider zijn? Maar geloof me, ze bestaan nog steeds.

Dan de transformatieel leider, misschien het ideaalbeeld van de leidinggevende. Bass en Avolio typeren deze leider aan de hand van vier i's:

1. *Idealized* influence; een ideaal rolmodel, waaraan medewerkers zich voortdurend kunnen optrekken en spiegel;
2. *Inspirational* motivation; een inspirerende motivator (motivatie is erg belangrijk als het om veiligheid gaat);
3. *Intellectual* stimulation; een leidinggevende die zijn medewerkers mentaal uitdaagt en boven zichzelf laat uitstijgen;
4. *Individualized* consideration; persoonlijke aandacht, zodat ieder individu gezien en gehoord wordt.

Ik zou willen zeggen: wil de échte transformatieel leider nu opstaan!

Een transactioneel leider is taakgericht, een manager dus. Deze stijl gaat uit van 'voor wat, hoort wat'. Bass en Avolio onderscheiden drie subtypen: leidinggevenden die hun medewerkers direct belonen na een goede prestatie (*contingent reward*), leidinggevenden die hun medewerkers

nauwgezet volgen en ingrijpen voordat iets mis dreigt te gaan (*management by exception-active*) en leidinggevenden die ingrijpen nadat er iets misgegaan is (*management by exception-passive*). Dit laatste doen zij met tegenzin, want liever grijpen zij helemaal niet in. Transactionele leiders komen pas in beweging als er iets onverwachts gebeurt, het leidinggeven gaat niet van henzelf uit.

Welnu, er is inmiddels veel onderzoek beschikbaar naar deze leiderschapsstijlen van Bass en Avolio en veiligheidsge-drag. Voor dit laatste gedrag hanteren onderzoekers vaak het onderscheid tussen naleven en participeren. Naleven wil zeggen, een medewerker houdt zich aan de regels, meer niet. Dit hoort ook bij zijn taak, dus niks bijzonders. Participatie houdt in dat de medewerker een stapje meer zet, of twee stapjes, of drie. Zo'n medewerker is actief met veiligheid bezig, meldt netjes de incidenten die hij waarneemt, neemt deel aan projecten en comités en wat niet al. Naleving en participatie zijn beide positieve gedragingen. Als indicator van negatief gedrag gebruiken onderzoekers vaak risicovol gedrag.

Wat blijkt uit al dit onderzoek: transformatieel leiders zetten hun medewerkers aan tot participatief veiligheidsge-drag, transactionele leiders vooral tot naleving. Laissez-faire ten slotte, leidt tot eigenwijs, soms risicovol gedrag.

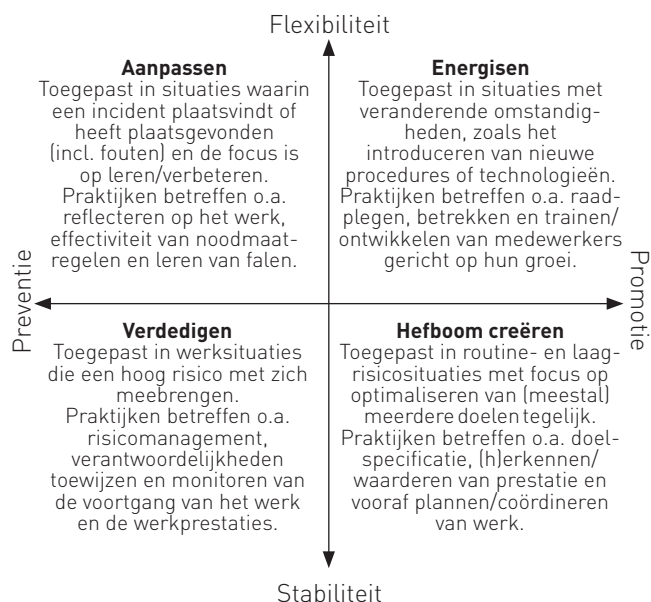
U zult zich misschien afvragen: waar kan ik een transformatieel leiderschapscursus volgen? Dit ligt helaas niet zo eenvoudig. Vooral bij transformatieel leiderschap lijkt het bovenal om een bepaalde levenshouding te gaan, en die is niet zo makkelijk aan te leren. En eigenlijk ook niet zo makkelijk uit te leggen. Door dit nogal fundamentele bezwaar is het onderzoek naar leiderschap in veiligheid langzaam aan het verschuiven naar leiderschapsge-drag. Wat moet een leidinggevende doen om zijn medewerkers veilig te laten werken?

Van leiderschapsstijl naar leiderschapsge-drag

Wat moet een leidinggevende nu precies doen? Volgens Griffin en Hu (2013) betekent leiderschap in veiligheid dat leidinggevenden hun medewerkers helpen met het formuleren en behalen van veiligheidsdoelen. De leidinggevende doet dat door te inspireren (de mate waarin de leidinggevende erin slaagt een positieve visie van veiligheid te (re-) presenteren die zijn werknemers aanspreekt), te monitoren (de mate waarin de leidinggevende vergissingen en andere afwijkingen van gewenst gedrag van teamleden met betrekking tot veiligheid monitort en daarop reageert) en te leren (de mate waarin de leidinggevende veiligheid-gerelateerd leren aanmoedigt en promoot). Dit laatste houdt in dat medewerkers fouten mogen maken, anders leren zij niet. Wij herkennen hierin aspecten van zowel transformatieel als transactioneel leiderschap.

Wong en collega's komen met vijf leiderschapsge-dragingen op de proppen, die tezamen in de Engelse taal het acroniem SAFER vormen (Wong, Kelloway, & Makhan, 2016):

1. *Spreeken* over veiligheid op het werk; dit betreft zowel éénrichting (feedback geven, complimenteren, corrigeren) als tweerichting communicatie (overleg, inspraak);
2. Veilig op het werk *acteren*; dit houdt in dat de leidinggevende doet wat hij zegt en veiligheid niet uitsluitend met de mond belijdt;



Figuur 2 – De vier handelingsstrategieën van Casey en collega's (2019)

3. *Focussen* op het handhaven van veiligheidsstandaards; leidinggevendens dienen voortdurend alle veiligheidsstandaards na te streven;
4. Anderen betrekken (*engaging*) bij veiligheidsinitiatieven; hierdoor creëert een leidinggevende onder andere enthousiasme en draagvlak bij zijn medewerkers;
5. Veiligheidsprestatie waarderen (*recognize*); de rol van erkenning en waardering door de leidinggevende (dit hoeft overigens geen financiële vergoeding te zijn).

Hier staan geen echte verrassingen tussen, maar het is goed te weten dat Wong en collega's verbanden ten tonele voeren tussen hun SAFER-leiderschapsgedragingen en veilig gedrag.

Een iets andere aanpak komt van Casey en collega's, die voortbouwen op het werk van Griffin en Hu (Casey, Neal, & Griffin, 2019). Ook Casey en collega's zien geen heil in leiderschapsstijlen en beschouwen de leidinggevende ook niet als handhaver. Nee, leidinggevendens dienen hun team te laten handelen op basis van omstandigheden. Casey en collega's gaan uit van vier soorten generieke situaties waarvoor zij vier verschillende handelingsstrategieën formuleren: handelen op basis van *flexibiliteit* of *stabiliteit* en handelen gericht op *preventie* of *promotie*. Deze twee dimensies leveren vier verschillende benaderingen of strategieën op, ieder met hun eigen repertoire aan praktijken: Hefboom creëren (*Leverage*), Verkwikken (*Energise*), Aanpassen (*Adapt*) of Verdedigen (*Defend*); samen vormen deze woorden het acroniem LEAD (zie figuur 2). Leidinggevendens zijn bij Casey en collega's de spin in het tweedimensionale web en sturen hun team aan bij het kiezen van de juiste strategie.

Een nadruk op stabiliteit betekent dat een team streeft naar vermindering van onzekerheid, die vanwege de aard van het werk of door onverwachte omstandigheden tijdens de uitvoering van het werk is ontstaan. Medewerkers maken in deze strategie gebruik van hun bestaande kennis en de huidige middelen en mogelijkheden. Ligt de nadruk op flexibiliteit, dan hebben wij te maken met een nieuwe situ-

‘Na mij, de zondvloed! Zulke leiders bestaan nog steeds’

atie en gebruiken medewerkers de onzekerheid om nieuwe, innovatieve kennis en mogelijkheden te ontwikkelen. Met een nadruk op promotie, richten medewerkers zich vooral op het behalen van hoge prestaties en successen. Met een preventie-focus richten medewerkers zich daarentegen op het minimaliseren van verliezen, zoals fouten en ongevallen. Met zo'n raamwerk kan zelfs een kind de veiligheidswas doen, nietwaar?

Tot slot

In dit artikel vlogen wij in dronevlucht over het leiderschapslandschap. We zagen dat het (bege)leiden van mensen, in plaats van het coördineren van taken, steeds belangrijker werd. Met behulp van leiderschapsstijlen zijn diverse profielen van leiders geschetst, maar die blijken uiteindelijk lastig in de praktijk te brengen. Leidinggevendens willen natuurlijk weten wat zij moeten doen, niet welke houding of ethisch besef zij dienen te bezitten. Tegenwoordig gaat de aandacht steeds meer uit naar het gedrag van de leider. Een leidinggevende moet SAFER zijn en zijn medewerkers begeleiden bij het kiezen van de juiste strategie (LEAD) bij de juiste situatie. Of het daarna allemaal vanzelf gaat, valt nog te betwijfelen. Het onderzoek naar leiderschap in veiligheid is voorlopig nog niet afgerond. ■

N.B. De oud-voorzitter van de NVVK, Victor Roggeveen, voert momenteel onderzoek uit naar leiderschap in veiligheid. De redactie van NVVKinfo wacht met spanning zijn proefschrift en publicatie daarover af.

Noot

Een heranalyse van de gegevens van de experimenten met de verlichting door Izawa, French en Hedge (2011) gaf inconsistente resultaten. Deze auteurs concluderen dat de experimenten van Mayo c.s. aanzienlijke gebreken vertonen en dat bij dergelijk onderzoek veel storende factoren een rol kunnen spelen die roet in het experimentele eten gooien.

Literatuur

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire for research. Redwood City (CA): Mind Garden.
- Casey, T. W., Neal, A., & Griffin, M. (2019). LEAD operational safety: Development and validation of a tool to measure safety control strategies. *Safety Science*, 118, 1-14. doi:10.1016/j.ssci.2019.05.005.
- Griffin, M. A., & Hu, X. (2013). How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. *Safety Science*, 60, 196-202. doi:10.1016/j.ssci.2013.07.019.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.

Frank Guldenmund is psycholoog en werkt sinds 1992 bij de sectie veiligheidskunde van de TU Delft. Hij houdt zich graag bezig met het gedrag van mensen in relatie tot veiligheid en de zaken die hierop van invloed zijn.