EEN THEORIE VAN HET LEIDERSCHAP

door

R. VAN HEYMBEECK

Adviseur bij de Dienst Oriëntering en Reclassering
van het Ministerie van Landsverdediging.

RÉSUMÉ — *Une théorie du leadership* — On peut constater que depuis la seconde guerre mondiale une attention accrue a été portée en psychologie sociale à l'étude de la direction de groupes sociaux. Dans ce domaine de recherches relativement nouveau, des investigations sociales comme des expériences en laboratoire ont apporté pas mal de vues et d'hypothèses sur les relations entre le leader et les autres membres d'un groupe. Comme les notions acquises n'éclaircissent chacune qu'une parcelle de l'objet d'étude, nous avons essayé de les intégrer dans une synthèse, sous réserve que celle-ci soit provisoire, voire même prématurée.

La théorie proposée veut donner des réponses aux questions suivantes.

1. Comment naît le leadership et sur quoi repose-t-il ?
2. Comment les leaders se comportent-ils ? En quoi varie leur façon d'agir dans leurs relations avec les autres membres du groupe ?
3. Les leaders se distinguent-ils des autres membres par des traits de personnalité ? Si oui, par lesquels ?
4. Qu'est-ce que les membres du groupe attendent de leur leader ?
5. En quoi le leader contribue-t-il à la réalisation des projets du groupe ?
6. Quelles sont les conditions externes déterminant l'influence et la fonction du leader ?
7. Comment le leader doit-il se comporter afin de promouvoir la productivité du groupe ?

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

In de sociale psychologie werd sedert de Tweede Wereldoorlog een toenemende aandacht besteed aan de studie van leidinggeving en leiderschap. Op dit betrekkelijk nieuw onderzoeksgebied hebben systematische veldwaarneming en groepsexperimenten geleid tot heel wat inzichten in de betrekkingen tussen leider en andere leden van een groep.

Omwille van de beperkte draagwijdte van elk inzicht afzonderlijk dat telkens slechts een fragment van het studieobject belicht, blijft de behoefte bestaan om de verworven begrippen en verbanden te ordenen en hun onderlinge samenhang te vatten.

Onderhavige bijdrage is een poging om enigszins aan deze behoefte te voldoen met het voorbehoud dat de beoogde synthese voorlopig en mogelijk voorbarig is.

De hier voorgestelde theorie behelst de behandeling van volgende probleemstellingen:

1. Hoe ontstaat het leiderschap en waarop berust het? (Oorsprong en wezenheid van het leiderschap).
2. Hoe gedragen leiders zich feitelijk? Waarin verschilt hun manier van optreden in hun betrekkingen met de andere groepsleden? (Het leidersgedrag of de stijl van leidinggeving).
3. Bezitten leiders duurzame eigenschappen waardoor zij zich van de andere groepsleden onderscheiden? Zo ja, welke? (De leiderspersoonlijkheid).
4. Hoe zien de groepsleden „hun leider"? Wat verwachten zij van hem? (De rol van de leider).
5. Welke is de bijdrage van de leider in de betrachting van het groepsdoel? (De leidersfunctie).
6. Welke (groepsdynamische) voorwaarden bepalen de invloed van de leider op de andere groepsleden, alsmede zijn bijdrage in de betrachting van het groepsdoel? (Voorwaarden van leiderschap en leidersfunctie).
7. Welke is de invloed van het leidersgedrag op de prestaties van de groep? Hoe moet een leider zich gedragen om efficiënt te zijn? (Leidersgedrag en groepsproduktiviteit).

I. OORSPRONG EN WEZENHEID VAN HET LEIDERSCHAP

In elke groep vinden we een leider. In de actie van de groepsleden tot de verwezenlijking van hun gemeenschappelijke doeleinden is de bijdrage van eenieder nooit even groot. Een of meer leden nemen actiever deel, verwerven meer vertrouwen of sympathie dan anderen, vinden een gunstiger gehoor dan anderen, krijgen vat op de anderen. Dit is het begin van de differentiatie der groepsleden tot leiders en volgers (1). De ervaring welke de leden door de omgang met elkaar opdoen,

(1) Zie D. Krech, R. Crutchfield & E. Ballachey: *Individual in society*, *New York*, Mc. Graw-Hill, 1962, blz. 422.

vestigt bij hen bepaalde verwachtingen aangaande ieders bijdrage tot de verwezenlijking van de gemeenschappelijke doeleinden. Alzo krijgt ook de sociale rol van de leider geleidelijk vaste vorm en meteen wordt de leiderspositie in het leven geroepen.

Leiderschap kunnen we definiëren als macht in de betekenis van de mogelijkheid om eigen wil aan anderen op te leggen, of althans als de bekwaamheid om op anderen invloed uit te oefenen.

Dorwin CARTWRIGHT en Alvin ZANDER menen dat er niet veel hedendaagse theoretici ernstig zouden staande houden dat de leiders van de meeste groepen en organisaties in de moderne, beschaafde samenleving hun functie steunen op dwang of brute macht, maar zij houden het in elk geval voor werkelijk dat leiderschap onvermijdelijk de bekwaamheid behelst om anderen op deze of gene manier te beïnvloeden. „Zelfs in zeer informele groepen die op vrijwillige toetreding berusten, worden leiders herkend aan hun bekwaamheid om de gang van zaken in de groep te beïnvloeden. Wanneer we dan de zienswijze aanvaarden... dat sociale macht bestaat in de bekwaamheid tot beïnvloeding van anderen (op eender welke manier), dan sluit leiderschap klaarblijkelijk het gebruik van macht in" (1).

John FRENCH and Bertram RAVEN onderscheiden vijf verschillende grondslagen waarop de macht kan berusten en beschrijven sommige gevolgen van het beroep op een bepaalde machtsgrondslag (2). Deze vijf machtsgrondslagen zijn: de belonende macht, de dwingende macht, de macht van de deskundige, de macht van de vertrouwde en de rechtmatige macht. De belonende macht („reward power") wordt afgeleid van het geloof van de betrokkene dat zijn inwilliging zal beloond worden. De dwingende macht („coercive power") vloeit voort uit het geloof dat wie de wil van de leider niet opvolgt, zal gestraft worden. De macht van de deskundige („expert power") komt tot stand wanneer de leider geacht wordt over de kennis, de voorlichting of de kundigheden te beschikken die door de situatie vereist worden. De macht van de vertrouwde („referent power") is het

(1) D. CARTWRIGHT & A. ZANDER: *Group dynamics*, London, Tavistock, 1960, blz. 499.

(2) J. R. P. FRENCH Jr. & B. RAVEN: *The bases of social power*, in: D. CARTWRIGHT & A. ZANDER, *op. cit.*, blz. 607-623.

bezit van degene die andermans sympathie of bewondering geniet, degene met wie anderen zich identificeren. De rechtmatige macht („legitimate power") volgt uit de erkenning van waarden krachtens welke het gezag van de leider gerechtvaardigd wordt.

II. HET LEIDERSGEDRAG OF DE STIJL VAN LEIDINGGEVING.

Onder stijl van leidinggeving verstaan we de manier van optreden van de leider in zijn betrekkingen met zijn ondergeschikten. De stijl van leidinggeving werd door verscheidene auteurs benaderd aan de hand van typologieën. De oudste vormleer over de leidinggeving komt van de socioloog Max WEBER (1) die deze induceerde uit historische gegevens. Max WEBER onderscheidt drie grondvormen van heerschappij, nl. de charismatische, de traditionele en de rationele heerschappij.

De charismatische of genadeverlenende leider bezit een mythische sociale rol. Zijn volgelingen verwachten van hem hun redding en hun heil en dragen hem een bijzondere verering toe.

De traditionele leider wordt vanzelfsprekend aanvaard door zijn onderdanen die in hem de belichaming zien van de traditie die zij eerbiedigen.

De rationele heerschappij berust op de erkenning van rationele rechtsregels opgesteld naar het besluit van een naamloze meerderheid; volgens deze regels worden ambtenaren aangewezen die het gezag uitoefenen binnen de gebieden van hun reglementaire bevoegdheden. Het gezag van de ambtenaar is daarom statutair bij uitstek en veelal onpersoonlijk.

Aangezien de typologie van Max WEBER gebonden is aan gegevens verstrekt door de politieke geschiedenis, slaat zij ook op collectiviteiten met geïnstitutionaliseerd karakter. Zij is dus niet noodzakelijk overdrachtelijk op de studie van de stijl van leidinggeving in andere groeperingen.

Psychoanalytisch gerichte onderzoekers (o.w. E. FROMM) hebben een bijzondere aandacht besteed aan de paternalistische tendens die in de betrekkingen tussen leider en ondergeschikten

(1) M. WEBER : *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1922.

voorkomt. Het paternalisme komt tot uiting in het vaderlijk autoritair optreden van de leider en in de verwachtingen van grootheid, macht en onverbiddelijke strengheid die de ondergeschikten in hem stellen. Deze bijzondere affectieve relatie van de ondergeschikten tot de leider en vandaar hun gezindheid tegenover het gezag in het algemeen kan dieptepsychologisch begrepen worden als een verschuiving van de vroegere affectieve relatie van het kind tot de vader. De autoritaire leider is dus een substituut van de vader. De samenhorigheid der groepsleden volgt uit een gemeenschappelijke objectbinding met de vadersubstituut. De gezindheid der ondergeschikten tegenover de autoritaire leider is ambivalent; zij berust op gemengde gevoelens en behoeften: geldingsdrang evenals behoefte aan veiligheid, gevoelens van verdrukking en opstandigheid evenals van verering en onderwerping. Aangezien deze ambivalente houding te verklaren is op grond van de ambivalente gevoelens die de ondergeschikte vroeger als kind heeft ervaren jegens zijn helpende en straffende vader, moet de persoonlijkheid van leider en ondergeschikte begrepen worden in het licht van de gezagsverhoudingen die zij tijdens hun kinderjaren hebben gekend in hun gezin. De opvoedingssituatie in gezinnen met patriarchale traditie draagt bij tot de vorming der autoritaire persoonlijkheid.

De stijl van leidinggeving kan ook benaderd worden in verband met de aantrekkingskracht die een informele leider op andere groepsleden uitoefent. Dank zij de systematische observatie van het gedrag van personen die door een betekenisvol aantal groepsleden als leider worden verkozen, kan uitgemaakt worden hoe de stijl van leidinggeving is van deze populaire figuren. Door aan de groepsleden te vragen de eigenschappen te beschrijven van degene die als leider hun voorkeur geniet, kan bovendien een inzicht worden verkregen in de sociale rol van de informele leider. Deze sociometrische benaderingswijze voerde H. H. JENNINGS, leerlinge van J. L. MORENO, tot volgende conclusies betreffende de stijl van leidinggeving en de sociale rol van de informele leidersfiguur.

A. *Stijl van leidinggeving van de informele leider*

De meest gekozen leider onderscheidt zich door zijn inzicht in de situatie van zijn groep, zijn bekwaamheid tot persoonlijk

contact, zijn inzet tot verbetering van de situatie van zijn groep, zijn aanvaardende houding jegens de andere leden en zijn waakzaamheid over de verstandhouding in de groep.

B. *Sociale rol van de informele leider*

De groepsleden verwachten van de informele leider een bepaalde bijdrage tot de bevrediging van hun behoeften aan veiligheid en zekerheid, aan waardering, aan prestatie en aan affectieve banden. Deze bijdrage kan hij leveren in de doorzichtigheid van zijn bedoelingen (behoefte aan zekerheid), in zijn onpartijdigheid (behoefte aan veiligheid), in zijn vertrouwen in hun bekwaamheid en goede wil (behoefte aan waardering), in de toegestane speelruimte aan hun initiatief (behoefte aan prestatie), in zijn toegankelijkheid en zijn vermogen om vertrouwen in te boezemen (behoefte aan affectieve banden) (1).

Ronald LIPPITT en Ralph WHITE, medewerkers van Kurt LEWIN, voerden groepsexperimenten uit met tienjarige kinderen. Elke groep werd beurtelings geleid door een volwassene in een bepaalde stijl van leidinggeving, het zij de autoritaire, de democratische of de „laissez-faire" stijl. LIPPITT en WHITE onderscheiden in deze stijlen volgende hoofdtrekken (2):

AUTORITAIRE STIJL	DEMOCRATISCHE STIJL	„LAISSEZ-FAIRE" STIJL
1. Alle doelstellingen worden door de leider bepaald.	1. Alle doelstellingen worden na discussie beslist door de groep, aangemoedigd en bijgestaan door de leider	1. Alle doelstellingen worden overgelaten aan de groep of aan elk individu afzonderlijk, waarbij de tussenkomst van de leider tot een minimum beperkt blijft

(1) H. H. JENNINGS: *Leadership and isolation*, New York, Longmans, Green, 1950.

(2) R. WHITE & R. LIPPITT: *Leader behavior and member reaction in three social climates*, in: D. CARTWRIGHT & A. ZANDER, *op. cit.*, blz. 528.

2. De leider schrijft stap voor stap de activiteiten voor zodat de groepsleden steeds in het onzekere verkeren omtrent hun toekomstige bezigheden.	2. Een overzicht van de bezigheden wordt verworven tijdens de discussiefase. Waar technisch advies nodig is, stelt de leider twee of drie wisseloplossingen voor waartussen de groep kan kiezen.	2. Allerhande materiaal wordt door de leider ter beschikking gesteld. De leider verklaart zich bereid inlichtingen te verschaffen in zover hij hierom wordt verzocht. Verder neemt hij geen deel aan de bespreking over het werk.
3. De leider dicteert telkens aan ieder wat hij precies moet doen en met wie hij het moet doen.	3. De leden mogen werken met wie zij willen en de taakverdeling wordt aan de groep overgelaten.	3. Inzake de werkverdeling geeft de leider niet de geringste aanduiding.
4. De leider prijst of kritiseert het werk in beoordelingen die eerder de persoon dan het werk zelf treffen. Hij werkt niet mee, hij doet enkel vóór.	4. De leider is objectief of zakelijk in het prijzen en kritiseren. Hij tracht aan het werk deel te nemen zoals een gewoon lid zonder te veel van het werk te doen.	4. De leider geeft zelden commentaar op het werk tenzij hij erom verzocht wordt en doet geen enkele poging om de gang van zaken te beoordelen of te regelen.

LIPPITT en WHITE trokken volgende besluiten uit hun experimentele bevindingen (1):

1. De prestaties waren zowel kwalitatief als kwantitatief zwakker onder de „laissez-faire" stijl dan onder de democratische stijl en de taaktevredenheid was naar verhouding. De jongens verkozen de democratische leider.
2. De democratische stijl stimuleert arbeidsgezindheid en vindingrijkheid.
3. De autoritaire stijl kan heel wat vijandigheid en agressief gedrag uitlokken met inbegrip van agressief gedrag tegenover zondebokken.

(1) R. WHITE & R. LIPPITT, *op. cit.*, blz. 527-553.

4. De autoritaire stijl kan mistevredenheid scheppen die niet op het eerste gezicht merkbaar is.
5. Er bestond meer afhankelijkheid en onderwerping en minder zelfstandigheid onder de autoritaire leiding.
6. Onder de democratische leiding was er meer groepsgeest en meer vriendelijkheid in de omgang.

C. W. NELSON (1950) kwam door systematische veldwaarneming en statistische analyse der observaties tot het besluit dat er vier extreme stijlen van leidinggeving bestaan die men in het bedrijfsleven meestal in gemengde vorm kan aantreffen.

De vier stijlen volgens NELSON zijn:
— de bureaucratisch-regelende of de stijl van de bureaucraat;
— de autocratisch-directieve of de stijl van de autocraat;
— de idiocratisch-manipulatieve of de stijl van de diplomaat;
— de democratisch-integratieve of de stijl van de teamleider.

Treffend is het onderscheid tussen deze leiderstypen in opzicht van hun referentiekader, hun motivering, hun verwachting in de werknemers, hun communicatie en betrekkingen met de werknemers en in opzicht van het werknemersmoreel. Deze en andere punten van onderscheid worden op pregnante wijze voorgesteld door L. COETSIER in een vergelijkende tabel, waarvan wij hierna een uittreksel weergeven (1).

III. LEIDERSPERSOONLIJKHEID

Bestaan er ook duurzame psychische eigenschappen waardoor leiders zich van andere groepsleden onderscheiden?

KRECH e.a. menen dat leiderskenmerken kunnen verschillen volgens de aard van de groepssituatie, maar dat leiders toch enkele gemeenschappelijke trekken vertonen in veel verschillende situaties (2).

Leiders zouden in het algemeen *intelligenter* zijn dan hun volgelingen, maar toch *niet te intelligent* (zie verder).

---

(1) Aangehaald door L. COETSIER: *Socio-psychologie van het bedrijfsleven* Gent, Rijksuniversiteit, H.I.O.W., Academiejaar 1962-1963, blz. 120.

(2) D. KRECH, R. CRUTCHFIELD & E. BALLACHEY, *op. cit.*, blz. 441-445.

ASPECTEN van de BETREKKINGEN tussen LEIDER en GROEP	LEIDERSTYPE			
	BUREAUCRAAT	AUTOCRAAT	DIPLOMAAT	TEAMLEIDER
Referentiekader van de leider	„Zij"	„Ik"	„Gij"	„Wij"
Motivering van de leider	persoonlijke veiligheid	macht en prestige	persoonlijke erkenning	zelf- en groepserkenning
Verwachting in de werknemers	loyauteit	gehoorzaamheid	ambitie	medewerking
Communicatie met werknemers	vermijdt ze	in één richting (van boven naar onder)	oppervlakkig in twee richtingen	oprecht in twee richtingen
Betrekkingen met werknemers	officieel	autoritair	manipulatief (verdeelt en heerst)	integratief (tracht verstandhouding te bereiken)
Werknemers-moreel	onverschillig	antagonistisch	competitief	teamwork

Verwijzend naar R. MANNS compilatiewerk m.b.t. relevante studies van 1900 tot 1957 (1), lijkt het voor KRECH e.a. bewezen dat leiders in de meeste gevallen beter *aangepast*, meer *overheersend*, meer *extrovert*, *mannelijker*, *minder conservatief* en *ontvankelijker voor anderen* zijn dan het gewone volk. Leiders hoeven deze eigenschappen niet van meet af te bezitten; tot op zekere hoogte schept de uitoefening van het ambt mettertijd de bekwaamheid.

IV. DE ROL VAN DE LEIDER

De meeste studies ter zake induceren dat een leider iemand moet zijn met wie de groepsleden zich kunnen identificeren. De leider moet een *medelid* zijn, wat betekent dat hij de gezindheden

(1) R. D. MANN: „A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 1959, vol. 56, blz. 241-270.

en de manieren van handelen moet hebben welke eigen zijn aan zijn groep. Hij moet ook meer dan de anderen de *waarden* toegedaan zijn waaraan de groep gehecht is. Vooruitstrevende groepen kiezen vooruitstrevende leiders; conservatieve groepen daarentegen willen door hun leiders de traditionele waarden en normen gewaarborgd zien (hypothese van WILKENING, bevestigd door het onderzoek van MARSH & COLEMAN (1).

Wie leider wil blijven moet de groep bijstaan in de verwezenlijking van haar doel; hij moet inhaken op de gemeenschappelijke behoeften van de leden. Laatstgenoemden eisen evenwel nog meer dan lidmaatschapskarakter en trouw aan de groepswaarden. Zij willen in hun leider ook een *voorbeeld*, een vaderfiguur zien. Zij verwachten van hem dat hij hen naar het succes zal voeren, dat de groepstaken onder zijn impuls vlot tot een goed einde worden gebracht. De leider moet dus *efficiënt* zijn, inzicht bezitten in de groepstaken. Zulks bleek inderdaad het geval te zijn in de militaire eenheden waarnaar wordt verwezen in het compilatiewerk van JENKINS (2). Evenzo vond BALES dat de leden van kleine discussiegroepen als leider aanzien degene die naar hun perceptie de beste ideeën heeft aangebracht in de discussie (3).

De leider mag nochtans *niet te intelligent zijn*. Immers de „te intelligente" persoon zou mogelijk niet als een medelid worden beschouwd.

Mogelijk kunnen zijn interessen zo ver van de problemen van de groep verwijderd liggen dat hij niet gemotiveerd is om de leden te helpen. Verder kan het verschil in ontwikkelingspeil communicatieproblemen scheppen. Tenslotte zal de uitermate begaafde persoon waarschijnlijk trachten vernieuwingen in te voeren die de groep niet bereid is te aanvaarden omdat deze vernieuwingen een uitdaging betekenen van de bestaande vormen en gebruiken.

---

(1) Aangehaald in KRECH e.a., *op. cit.*, blz. 438.

(2) W. O. JENKINS : „A review of leadership studies with particular reference to military problems", *Psychological Bulletin*, 1947, vol. 44, blz. 54-87.

(3) R. F. BALES : *The equilibrium problem in small groups*, in : T. PARSONS, R. F. BALES & E. A. SHILS : *Working papers in the theory of action*, Glencoe, Illinois, Free Press, 1953.

Naast lidmaatschapskarakter, trouw aan de groepswaarden en efficiency verlangen de groepsleden dat de leider in staat zou zijn bepaalde *algemeen menselijke behoeften* te *bevredigen*, zoals wij er reeds eerder hadden ontmoet in de studie van H. H. JENNINGS (1). Maar in dit opzicht kunnen groepen van elkaar verschillen (2).

Bepaalde groepen verlangen op de eerste plaats een veilige situatie met goed afgebakende taken die weinig problemen van verantwoordelijkheid scheppen, dit alles gehandhaafd door strenge, doortastende leidersfiguren. Andere moeten het hebben van een klimaat van vertrouwen en participatiemogelijkheid, bewerkstelligd door een leiding die vindingrijk genoeg is om tot een vergelijk te komen dat alle partijen kan bevredigen en die bovendien de haar toevertrouwde macht weet af te vaardigen.

V. DE LEIDERSFUNCTIE

Welke is de bijdrage van de leider in de betrachting van het groepsdoel in het algemeen en in de behoeftebevrediging van de leden in het bijzonder?

Het ligt voor de hand dat de leidersfunctie zal afhangen van de aard van het groepsdoel, alsmede van de verwachtingen van de groepsleden. Als meest voorkomende bestanddelen van de leidersfunctie kunnen we vermelden (3):

1. de uitvoering der taken coördineren;
2. de middelen voorzien en de werkwijze kiezen om het groepsdoel te bereiken (planning);
3. een beleid of algemene gedragslijn vaststellen, met dien verstande dat groepsdoeleinden zowel van hogerhand opgelegd als van onderuit gevormd kunnen worden;
4. als deskundige raad verlenen of ingrijpen, hoewel hij zich op dit stuk meer en meer op anderen zal moeten verlaten naarmate de groep meer gedifferentieerd is;
5. als afgevaardigde optreden in de externe betrekkingen van de groep;

(1) Zie supra.
(2) D. KRECH e.a., *op. cit.*, blz. 439-441.
(3) *Idem*, blz. 428-432.

6. in de groep de nodige cohesie in stand houden, wat gebeurlijk scheidsrechterlijke of bemiddelende tussenkomsten kan vereisen;
7. laatstgenoemde activiteit hangt enigszins samen met zijn gebeurlijke macht om te belonen of te straffen;
8. mogelijk een voorbeeld zijn voor de andere leden (wat o.m. toepasselijk is op de officier of de priester);
9. gebeurlijk een symbool van de groep zijn (b.v. de koning), wat slechts mogelijk is indien hij voor een behoorlijk lange ambtstermijn aangesteld blijft;
10. een surrogaat voor de individuele verantwoordelijkheid zijn, wat verlangd wordt door autoritair opgevoede groepsleden, die naar de uitdrukking van E. FROMM „voor de vrijheid vluchten" (1) en niet beter vragen dan dat de leider in hun plaats zou denken en beslissen;
11. in sommige groepen, een ideoloog zijn, wat kan voorkomen in politieke partijen, syndicaten en andere groepen met maatschappelijke hervormingsdoeleinden;
12. een vaderfiguur zijn; dit aspect van de leidersfunctie komt tegemoet aan de behoefte aan affectieve overdracht van de beveiligende relatie die de leden als kind tot hun vader of hun opvoeders hebben opgebouwd;
13. een zondebok zijn, wat eigenlijk beantwoordt aan de keerzijde van de pas genoemde kind-vader-relatie die immers ambivalent is en vandaar ook de basis kan uitmaken van een negatieve overdracht, waar de groepssituatie teleurstellend is en agressieve gevoelens opwekt.

Herhalen we dat het betrekkelijk belang van elk van deze aspecten van de leidersfunctie kan verschillen volgens de aard van de groep. Zo zal b.v. in een maatschappelijke organisatie de klemtoon vallen op het coördineren, het voorzien, het beleid voeren, het optreden als deskundige, als afgevaardigde, als bemiddelaar en scheidsrechter, als beloner en straffer. In een vrije associatie kan laatstgenoemd aspect zo goed als onbestaand zijn.

---

(1) E. FROMM: *Escape from freedom*, New York, Farrar & Rinehart, 1941.

VI. VOORWAARDEN VAN LEIDERSCHAP EN LEIDERSFUNCTIE

Leiderschap en leidersfunctie worden geschapen en tegelijk begrensd door drie voorwaarden, nl. de structuur, de situatie en de opdracht van de groep (1).

A. *De structuur van de groep.*

In voldoende bestendige groepen verwerven de leden na duurzame omgang met elkaar bepaalde interdependente posities of functies die samen een referentiestelsel vormen waarin de verdere groepsactiviteit wordt geordend. Dit referentiestelsel noemen we de groepsstructuur. Via de groepsstructuur blijken factoren als de grootte van de groep, de taakspecialisatie en de affectieve relaties tussen de leden van invloed op het leiderschap. Wanneer een groep zich uitbreidt, bekomt ook de rolverdeling een grotere differentiëring wat op een zekere hiërarchie in het leiderschap uitloopt. De ontwikkeling van een dergelijke hiërarchie impliceert verdeling van het leiderschap of gezagsdelegatie. De affectieve relaties tussen de leden bepalen in het bijzonder de invloed van de leider op de groepsproduktiviteit. De onderzoekingen van Fred FIEDLER en W. MEUWESE hebben aangetoond dat de leider de prestaties van de groep beïnvloedt in zover de groep cohesie bezit (2).

B. *De situatie van de groep.*

KRECH e.a. doen opmerken dat de aanwezigheid van leiders bijzonder vereist wordt in situaties waar het streven naar het gemeenschappelijk doel gehinderd wordt of wanneer een uitwendig gevaar de veiligheid van de groep bedreigt (3). In dergelijke situaties is goede raad duur en werpen de groepsleden zich graag in de armen van degene die de weg ziet om het groeps-

(1) D. KRECH e.a., *op. cit.*, blz. 423.

(2) F. E. FIEDLER & W.A.T. MEUWESE : *Leaders contribution to task performance in cohesive and uncohesive groups*, in : I. D. STEINER & M. FISHBEIN : *Current Studies in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1965, blz. 389-394.

(3) D. KRECH e.a., *op. cit.*, blz. 424.

doel te bereiken of de bedreiging af te wenden. Aldus kan het gebeuren dat de groep haar oude leider door een nieuwe vervangt indien de oude leider geen afdoende oplossing geeft voor het crisisvraagstuk. Dit werd aangetoond door de groepsexperimenten van Robert HAMBLIN (1). Een bijkomende vaststelling uit dit onderzoek was, dat crisissituaties de verdeling van het leiderschap in monocratische zin beïnvloeden.

C. *De groepstaken.*

De bekwaamheid van een leider om op de andere leden vat te hebben, wordt mede bepaald door zijn bevoegdheid inzake de groepstaken. Deze wetmatigheid werd getoetst door E. P. HOLLANDER (2) wiens onderzoekingen tevens bewijsmateriaal leverden voor volgende veralgemening.

Heeft de groep in de uitvoering van een taak een bepaalde werkwijze aanvaard, dan is de invloed van de leider op de andere groepsleden groter naarmate hij deze werkwijze aanvankelijk volgt en er vervolgens van afwijkt. KRECH e.a. wijzen op het verband tussen de verdeling van het leiderschap en de moeilijkheidsgraad van de taken. Zijn de taken zeer moeilijk dan worden de functies van het leiderschap over een aantal personen verdeeld. Naarmate de moeilijkheidsgraad van de taken afneemt, vertoont het leiderschap de neiging tot concentratie; doch beneden een bepaalde moeilijkheidsgraad wordt de taak zo gemakkelijk dat iedereen ze aan kan, zodat op dat niveau het leiderschap opnieuw meer verdeeld geraakt (3).

VII. LEIDERSGEDRAG EN GROEPSPRODUKTIVITEIT

Omwille van de bijdrage welke de leider levert tot de behoeftebevrediging van de groepsleden, mogen we verwachten dat, bij standvastigheid van alle andere factoren, het leidersge-

(1) R. L. HAMBLIN: „Leadership and crises", *Sociometry*, 1958, vol. 21, blz. 322-335.

(2) E. P. HOLLANDER: „Competence and conformity in the acceptance of influence", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, vol. 61, blz. 365-369.

(3) KRECH, e.a., *op. cit.*, blz. 424.

drag in betekenisvolle mate de groepsproduktiviteit kan beïnvloeden. De experimenten van WHITE en LIPPITT voerden deze onderzoekers onder meer tot de conclusie dat de prestaties van een groep zowel in kwalitatief als in kwantitatief opzicht worden beïnvloed door de stijl van leidinggeving (1). In het bijzonder toonden deze experimenten dat vindingrijkheid en verantwoordelijkheidszin worden bevorderd door de democratische stijl. FIEDLER en MEUWESE vestigden door hun onderzoekingen de aandacht op de groepscohesie als onmisbare voorwaarde tot een verband tussen groepsprestaties en leidersgedrag als onafhankelijke variabele (2). KRECH, CRUTCHFIELD en BALLACHEY stellen dat de groepsproduktiviteit wordt mede bepaald door de aard van de betrekkingen tussen de leden en dat dit oorzakelijk verband wordt bemiddeld door de interveniërende variabelen: stijl van leidinggeving, wederzijdse afhankelijkheid in het nastreven van doeleinden, vriendschapsbanden (3). Nu, wederzijdse afhankelijkheid en vriendschapsbanden zijn allebei aspecten van de cohesie in de groep; de stelling van KRECH e.a. kan dus eenvoudiger geformuleerd worden als volgt; *de groepsproduktiviteit wordt mede bepaald door de stijl van leidinggeving en de groepscohesie.*

Wanneer we nu de stelling van KRECH e.a. toetsen aan de experimentele bevindingen van FIEDLER en MEUWESE, dan stellen we vast dat zij behoeft verbeterd te worden.

Inderdaad het oorzakelijk verband tussen leidersgedrag en groepsproduktiviteit gaat niet op voor eender welke graad van groepscohesie; de stijl van leidinggeving heeft pas een merkbare uitwerking op de groepsprestaties zodra de cohesie in voldoende mate aanwezig is. Men zou kunnen zeggen dat de groepscohesie optreedt als een socio-katalysator in de reactie van de groep op het gedrag van de leider. Hieruit volgt dat de leider, die wil vat hebben op de produktiviteit van zijn groep, in de eerste plaats zijn aandacht moet schenken aan de cohesie.

Er zijn evenwel nog andere factoren die, onafhankelijk van de manier van optreden van de leider, de groepsprestaties beïn-

(1) Zie onder II.
(2) Zie onder VI A.
(3) D. KRECH e.a., *op. cit.*, blz. 471-472.

vloeden. Zo is er namelijk *de verdeling van bekwaamheden en taken in de groep*.

Edwin GHISELLI en Thomas LODAHL gaven aan groepen van 2 tot 4 personen een experimentele taak die bestond in een gecoördineerde afstandsbesturing van elektrische treintjes op een gegeven omloop (1).

Voor iedere groep noteerden zij de snelheid, alsmede het aantal veranderingen in de taaktoewijzing en in de werkwijze. De onderzoekers stelden vast dat de snelheid het hoogst en het aantal veranderingen in taaktoewijzing en werkwijze het kleinst is in groepen waar slechts één der leden zich onderscheidt uit oogpunt van toezicht en besluitvaardigheid. De prestaties waren minder goed in groepen waar twee of meer leden blijk gaven van deze leiderseigenschappen. Aldus brachten GHISELLI en LODAHL een toetsing van het oude volksgezegde dat er geen twee grote masten op een schip moeten zijn.

Nog een andere factor, die onafhankelijk van het leidersgedrag een invloed uitoefent op de groepsproduktiviteit, is *de macht die de leider bezit*. In groepen die deel uitmaken van georganiseerde collectiviteiten wordt de macht van de leider, voornamelijk de belonende macht, mede bepaald door het vertrouwen en de steun die hij van hogerhand geniet. De onderzoekingen van KAHN en KATZ (2), alsmede deze van FIEDLER (3) tonen duidelijk het belang van deze factor.

Onder bepaalde voorwaarden van groepscohesie, rolverdeling en alle andere factoren die de groepsproduktiviteit kunnen beïnvloeden, kan dus een betekenisvol verband worden vastgesteld tussen deze afhankelijke variabele en de manier van optreden van de leider. De studie van dit verband bedoelt een licht te werpen op de vraag hoe een leider zich moet gedragen om efficiënt te zijn.

Norman MAIER en A. SOLEM onderzochten het gedrag van een discussieleider in verband met de antwoorden der groeps-

---

(1) E. E. GHISELLI & Th. M. LODAHL : „Pattern of managerial traits and group effectiveness", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1958, vol. 57, blz. 61-66.

(2) R. KAHN & D. KATZ : *Leadership practices in relation to productivity and morale*, in : D. CARTWRIGHT & A. ZANDER, *op. cit.*, blz. 554-570.

(3) E. FIEDLER : *The leader's psychological distance and group effectiveness*, in : D. CARTWRIGHT & A. ZANDER, *op. cit.*, blz. 586-606.

leden op een eenvoudig rekenkundig vraagstuk waarover deze gedurende enkele minuten konden van gedachten wisselen met elkaar (1). Vóór de groepsdiscussie lieten de onderzoekers in elke groep een afgevaardigde kiezen. Aan iedere afgevaardigde droegen zij een bepaalde rol op, hetzij de rol van discussieleider, hetzij deze van waarnemer. De rol van discussieleider bestond erin de gezamenlijke bespreking van het vraagstuk te leiden door alle leden tot deelneming aan te moedigen, door vragen te stellen om hun activiteit te prikkelen en door te trachten de groep tot een overeenkomst te brengen over het antwoord op het vraagstuk. De „waarnemer" moest er zich toe beperken naar de groepsdiscussie te luisteren. De bevinding was, dat in de groepen met discussieleider 84 % van de leden na de discussie een juist antwoord gaf op het vraagstuk, terwijl dit percent slechts 72 bedroeg in de groepen waar de afgevaardigde de rol van waarnemer had vervuld. Uit een nadere ontleding van de gegevens bleek, dat de betere prestatie van de groepen met discussieleider voornamelijk te danken was aan de betere gelegenheid om zijn standpunt mede te delen en te verdedigen die daar aan de minderheid werd geboden. De onderzoekers menen, dat in groepen waar de hier beschouwde stijl van leidinggeving ontbreekt, het standpunt van de minderheid geen kans krijgt om gehoord te worden omdat het er is overgeleverd aan de druk van de meerderheid. Deze interpretatie strookt geheel met de bevindingen van Leon FESTINGER over de uniformiserende groepsdruk (2). De studie van MAIER en SOLEM toont in elk geval aan, dat de kwaliteit van het denken in groepsverband kan worden bevorderd door een leider die recht doet wedervaren aan het standpunt van de minderheid.

Robert KAHN en Daniel KATZ vonden dat drie aspecten van het leidersgedrag in nauw verband staan met de groepsproduktiviteit in een aantal bedrijven en openbare diensten (3). Deze drie aspecten zijn :

---

(1) N.R.F. MAIER & A. SOLEM : „The contribution of a discussion leader to the quality of group thinking : the effective use of minority opinions", *Human Relations*, 1952, vol. 5, blz. 227-288.

(2) L. FESTINGER : *Informal social communication*, in : D. CARTWRIGHT & A. ZANDER, *op. cit.*, blz. 286-299.

(3) R. L. KAHN & D. KATZ : *Leadership practices in relation to productivity and morale*, in : D. CARTWRIGHT & A. ZANDER, *op. cit.*, blz. 554-570.

1. de mate waarin de leider bezigheden verricht die naar de gangbare opvatting tot zijn eigenlijk leiderswerk worden gerekend;
2. de mate van gezagsafvaardiging;
3. de belangstelling van de leider voor ieder lid als persoon.

De betrachting van eigenlijk leiderswerk.

Groepen blijken beter te presteren waar de leiders schikkingen treffen aangaande het toekomstig werk en in de nodige middelen voorzien, waar zij de taken op zich nemen die de grootste vakbekwaamheid vereisen en waar zij meer tijd besteden aan de menselijke betrekkingen welke de uitvoering van de groepstaken meebrengt. Deze contacten omvatten niet louter het toezicht op de verrichtingen van het ogenblik, maar ook voorlichting en volmaking van het personeel, alsmede aanbevelingen tot bevordering en overplaatsing.

Anderzijds werd vastgesteld dat de verantwoordelijken van minder goed presterende afdelingen meer dan hun collega's deelnemen aan het werk van de gewone uitvoerder of meer tijd besteden aan het bijhouden van administratieve papieren. De eigenlijke leiderswerkzaamheden vergen van de leider twee welonderscheiden bekwaamheden: een technisch-organisatorische bekwaamheid en een bekwaamheid inzake menselijke betrekkingen. KAHN en KATZ stellen vast dat ieder van beide bekwaamheden kan bijdragen tot een vermeerdering van het groepsrendement en dat het betrekkelijk belang van elke bekwaamheid voor de groepsproduktiviteit afhangt van de speelruimte die haar in iedere concrete situatie wordt geboden.

De gezagsafvaardiging.

KAHN en KATZ stellen vast dat werknemers minder goed presteren naarmate zij van meer nabij worden gadegeslagen door hun chef. De uitslagen der systematische veldwaarneming trekken geenszins de noodzaak van toezicht in twijfel, maar toezicht blijkt het doelmatigst wanneer het de werknemer voldoende vrijheid overlaat om zich naar eigen inzicht van zijn taak te kwijten. Enge controles miskennen de behoefte aan zelfstandigheid en medezeggenschap, krenken de werknemer in zijn gevoel van eigenwaarde, bederven zijn zin in het werk en halen bijge-

volg zijn produktiviteit neer. KAHN en KATZ menen dat, op het stuk van gezagsafvaardiging, duidelijk het onderscheid tot uiting komt tussen de technisch-organisatorische bekwaamheid en de bekwaamheid inzake menselijke betrekkingen.

Wat uit technisch-organisatorisch oogpunt telt, is een juiste en stipte uitvoering van de taken en zulks lijkt op het eerste gezicht niet verwezenlijkbaar zonder een streng toezicht. Maar de uitoefening hiervan brengt nadelige gevolgen mee voor de motivering van de werknemers, en vandaar voor hun produktiviteit. De leiders die iets van menselijke betrekkingen verstaan, verlenen meer vrijheid aan de werknemers en deze „grotere vrijheid kan gunstige resultaten opleveren door de voldoening die de enkeling ontleent aan medezeggenschap en zelfstandigheid" (1).

In het zelfde verband tonen de onderzoekingen van KAHN en KATZ dat het leidersgedrag op een gegeven echelon in grote mate wordt beïnvloed door de stijl van leidinggeving op de hogere echelons. Leiders vertonen namelijk de neiging om de stijl van leidinggeving van hun meerderen in de bedrijfshiërarchie over te nemen of althans als richtsnoer te gebruiken voor eigen optreden t.a.v. de ondergeschikten. Deze neiging is des te sterker naarmate de gezagsafvaardiging beperkter is. Vandaar, hoe beperkter de gezagsafvaardiging, hoe minder speelruimte er gelaten wordt aan de „human relations skill", hoe meer de motivering van de werknemers wordt miskend en des te meer hun produktiviteit in ongunstige zin wordt beïnvloed.

Donald PELZ maakte een veldstudie van het verband tussen gezagsafvaardiging en rendement bij wetenschappelijke werkers in een groot laboratorium voor geneeskundige opzoekingen (2). PELZ vond dat het rendement van de wetenschappelijke werkers beter is naarmate zij meer zelfstandigheid genieten in het treffen van beslissingen die hun werk aanbelangen, op voorwaarde evenwel dat zij de gelegenheid hebben dagelijks met hun chef van gedachten te wisselen over het werk. Immers, de correlatie tussen rendement en gezagsafvaardiging is negatief waar de

(1) R. L. KAHN & D. KATZ, *op. cit.*, blz. 560.

(2) D. C. PELZ: „Some social factors related to performance in a research organisation", *Administration Science Quarterly*, 1956, vol. 1, blz. 310-325.

contacten van de wetenschappelijke werkers met hun chef eerder onregelmatig voorkomen en de frequentie van eenmaal per week niet overtreffen. Uit de studie van PELZ blijkt dat gezagsafvaardiging ten goede komt aan het wetenschappelijk onderzoek indien de chef hiermee geen toevlucht zoekt tot een gemaksoplossing maar, integendeel, metterdaad belangstelt in het dagelijks werk van zijn medewerkers. Enkel onder deze voorwaarde kunnen de medewerkers het afgevaardigd gezag aanzien als een blijk van vertrouwen en waardering, die enkel ten goede kan komen aan hun moreel. We vinden deze voorwaarde terug in de studie van KAHN en KATZ, waar haar relevantie voor de groepsproduktiviteit wordt aangetoond binnen een brede sector van de arbeid in dienstverband.

De belangstelling voor ieder werknemer als persoon.

De hier beschouwde voorwaarde is een derde aspect van het leidersgedrag dat op grond van de studie van KAHN en KATZ in verband dient gezien met de groepsproduktiviteit. De daadwerkelijke belangstelling van de leider voor ieder werknemer als persoon leidt tot de opbouw van een persoonlijke relatie tussen beide partijen waaraan vooral de werknemers een morele steun hebben. De groepsproduktiviteit ligt het hoogst waar de leider zich het lot van de werknemers aantrekt, waar hij niet dikwijls straffend optreedt en waar hij hun welzijn behartigt, o.m. door hen voor te bereiden op hun bevordering. Verder werd vastgesteld dat de leiders van goed presterende afdelingen zich voornamelijk met de werknemers identificeren terwijl hun collega's in minder produktieve afdelingen zich meestal aan de andere kant van de barrière voelen staan. De leiders van de meest produktieve afdelingen bleken kritisch te staan tegenover het beleid van de hogere leiding, en beter bewust te zijn van de situatie en de problemen der werknemers. Arbeiders van industriële afdelingen waar de hoogste produktiviteit werd vastgesteld, genoten meestal een meer bevredigende relatie met hun foreman; zij vonden bij hem doorgaans meer belangstelling en gehoor voor hun problemen dan hun collega's van minder goed presterende afdelingen en bovendien bleek bij eerstgenoemden de foreman actiever en besluitvaardiger in de behandeling van de hem voorgelegde problemen.

Aan deze vaststellingen dient toegevoegd dat daadwerkelijke belangstelling van de leider voor de werknemer als persoon evenzeer als gezagsafvaardiging slechts voorkomen in zover zij invoegbaar zijn in de bestaande rolverdeling. Ook hier zien wij hoe de leidersfunctie wordt mede bepaald door de groepsstructuur, in casu de bedrijfsorganisatie.

Goede menselijke betrekkingen mogen niet verward worden met vlotte betrekkingen tussen leider en medewerkers. Immers, goede menselijke betrekkingen worden ingegeven door de wil van de leider voorwaarden te scheppen die de ontplooiing van de medewerker als zelfstandige en verantwoordelijke persoon bevorderen, en dit streven houdt het overwinnen van weerstanden in. De leider daarentegen die veeleer gesteld is op vlotte betrekkingen, kiest de weg van de geringste weerstand, rondt de hoeken af, gaat gebeurlijke botsingen uit de weg, zeilt tussen de klippen door en verzekert aldus zijn populariteit. Zijn vaderlijke verdraagzaamheid en hulpvaardigheid maken de middelen uit om de anderen aan hem te verplichten, om hen te bezitten en te domineren. Een dergelijk leider wil zijn medewerkers liefst zo lang mogelijk in hun afhankelijkheidspositie bewaren want hun volmaking en mondigheid bedreigen hem met het verlies van hun verkleefde onderdanigheid. Wegens zijn sterke behoefte om door hen aanvaard en erkend te worden, valt het hem moeilijk van hen iets te eisen en deze situatie strekt ertoe zowel de produktiviteit van de groep als de individuele prestatieverschillen te verminderen. Dit legt de bevinding van Fred FIEDLER uit, namelijk dat bij dergelijke paternalistische leiders de geringere produktiviteit van hun afdeling samengaat met hun minder gedifferentieerde waarneming van de kwaliteiten van hun medewerkers. Daarentegen is de groep produktiever waar de leider meer emotionele vrijheid, meer psychologische afstand weet te bewaren ten opzichte van zijn medewerkers, op voorwaarde evenwel dat zij hem aanvaarden en dat zijn meerderen hem steunen (1).

(1) F. E. FIEDLER : „Leader attitudes and group effectiveness", Urbana, Illinois, University of Illinois Press, 1958, en F. E. FIEDLER : „The leader's psychological distance and group effectiveness", in : D. CARTWRIGHT & A. ZANDER, *op. cit.*, blz. 586-606.

Indien we de tot dusver besproken bevindingen over de doelmatigheid van het leidersgedrag samenvatten, dan kunnen we besluiten dat het groepsrendement wordt bevorderd door:

1. een democratische stijl van leidinggeving (zie LIPPITT & WHITE, MAIER & SOLEM);
2. de betrachting van eigenlijk leiderswerk (KAHN & KATZ);
3. de gezagsafvaardiging (KAHN & KATZ, PELZ);
4. de belangstelling voor de medewerker als persoon (KAHN & KATZ, PELZ);
5. de psychologische afstand tot de medewerker (FIEDLER).

Een systematische observatie van de arbeid in dienstverband door M. ARGYLE e.a. (1) toonde een positief verband tussen groepsproduktiviteit en drie aspecten van het leidersgedrag nl. gezagsafvaardiging, een democratische stijl van leidinggeving en een begrijpende houding tegenover de fouten der werknemers. Bovendien stelden deze onderzoekers een betekenisvolle samenhang vast tussen vijf aspecten van het leidersgedrag waaronder de zoëven vermelde gezagsafvaardiging, democratische stijl en niet-straffende houding, samen met de neiging om weinig druk uit te oefenen op het arbeidstempo en ten slotte een waardebeleving die de menselijke factor boven de produktie stelt.

De overdenking van de empirische bevindingen welke hij in de loop van zijn psychotherapeutische praktijk opdeed, leidde Carl ROGERS tot een algemeen inzicht in de interpersonele relatie waaruit hij zijn theorie over het leiderschap heeft afgeleid (2). ROGERS verstaat onder leiderschap de actie van degene die door de groep als leider wordt aangezien en erkend. Deze begripsbepaling komt vrijwel overeen met de hier gebruikte definitie van leiderschap als de bekwaamheid om op anderen invloed uit te oefenen in zover men aanneemt dat elke sociale beïnvloeding een aanvaarding op gezag en bijgevolg de erkenning van een gezagsdrager of leider insluit. ROGERS beschouwt het leiderschap in functie van drie aspecten van het leidersgedrag, namelijk echt zijn, de medewerker onvoorwaardelijk aanvaarden en

(1) M. ARGYLE, G. GARDNER & F. CIOFFI: „The measurement of supervisory methods", *Human Relations*, 1957, vol. 10, blz. 295-313.

(2) C. R. ROGERS & G.M. KINGET: *Psychothérapie et relations humaines*, vol. I, *Exposé général*, Louvain, Publications universitaires, 1965, blz. 239-254.

hem empathisch begrijpen. Echtheid, innerlijke harmonie of congruentie in de zin van ROGERS betekent in het algemeen: eerlijkheid met zichzelf én oprechtheid in de omgang. De leider is congruent in zijn betrekking tot het medelid wanneer hij zich duidelijk rekenschap geeft van de betekenis van ieder gevoel dat deze betrekking bij hem opwekt en als hij deze perceptie van eigen ervaring getrouw laat blijken in zijn gedrag t.a.v. het medelid. De congruente leider is dus doorzichtig voor zichzelf en voor het medelid, althans in opzicht van de gevoelens welke hij naar aanleiding van zijn betrekking met het medelid ervaart

Een tweede aspect van het leidersgedrag dat ROGERS hier als onafhankelijke variabele stelt, is de onvoorwaardelijke aanvaarding van de medewerker. Zulks vergt van de leider een gunstige vooringenomenheid tegenover zijn medewerker. Iemand onvoorwaardelijk aanvaarden is van te voren in hem vertrouwen stellen; dit a priori vertrouwen volgt uit een levenshouding gesteund op geloof in de medemens, in de constructieve energie waartoe hij in staat is. Bedoelde leidershouding hadden we reeds eerder ontmoet als een belangstelling voor de medewerker als persoon (1).

Als derde aspect van het leidersgedrag onderscheidt ROGERS het empathisch begrijpen van de ander. Wij zijn bekwaam tot een empathische perceptie van de ander in zover we ons kunnen inleven in zijn wijze van ervaren; kunnen we de wereld enigszins aanvoelen en bekijken zoals hij deze in zijn affectieve en cognitieve relaties herschept, dan leren we hem kennen vanuit zijn persoonlijk referentiekader en verwerven we de mogelijkheid om ons contact met hem te verdiepen.

Innerlijke harmonie, aanvaarding van eenieder en empathisch begrijpen van de ander zijn volgens ROGERS drie voorwaarden tot de verbetering van eender welke interpersonele relatie. In zover een leider deze voorwaarden weet te scheppen in zijn betrekkingen met de andere groepsleden, verwacht ROGERS een aantal verbeteringen in het gedrag van de groep.

Deze verbeteringen betreffen voornamelijk:

— de bekwaamheid van de leden om zich open te stellen voor de werkelijkheid en om haar schakeringen te onderscheiden;

(1) Cf. supra.

— de zin voor verantwoordelijkheid zowel in de opvatting als in de uitvoering van de taak;
— de mate van gezagsafvaardiging in de groep;
— de draagwijdte van de vraagstukken die de groep bekwaam blijkt aan te pakken en op te lossen.

ROGERS' hypothesen werden getoetst door een veldexperiment van Th. GORDON (1). Schematisch gezien verliep GORDONS veldexperiment in volgende drie fasen :

1. een poging van de experimentator om aan de leiders van een experimentele groep een bijzondere (in casu een democratische) levensbeschouwing en een daarmee strokende opvatting van het leiderschap mede te delen;
2. een poging van de leiders om zich deze levensbeschouwing en daarbij horende leiderschapsopvatting eigen te maken en toe te passen;
3. een wijziging in het gedrag van de groepsleden als gevolg van hun contact met deze nieuwe stijl van leidinggeving. De bekomen wijziging was wel degelijk degene die door ROGERS werd verwacht.

BESLUIT

De resultaten van GORDONS veldexperiment samen met deze van zoveel andere studies mogen volstaan om de noodzaak te begrijpen van een herziening van diepgewortelde meningen over de leidersfunctie die in onze huidige samenleving nog menigvuldig voorkomen en door conservatieve kringen met klem verdedigd worden.

Het belang van de gemeenschap wordt slecht gediend wanneer van de leider wordt verwacht dat hij voor zijn ondergeschikten denkt, dat hij hen beveelt en hen eigenmachtig beloont en straft (autocratische stijl).

Het leiderschap is even weinig productief wanneer het er in bestaat eenzijdig van hogerhand bepaalde voorschriften zo letterlijk mogelijk toe te passen op een naamloze en onmondige ondergeschikte (bureaucratische stijl). Het leiderschap is niet van

(1) Th. GORDON : *Group-centered leadership*, Boston, Houghton Mifflin, 1955.

betere kwaliteit wanneer het wordt opgevat als het gebruik van een aantal recepten of knepen om anderen te domineren en hen te brengen waar men ze hebben wil (diplomatische stijl).

Het ware leiderschap draagt er toe bij een maatschappelijke organisatie of een deel ervan om te vormen tot een groep medewerkers die, bevrijd van de ketens van hun afhankelijkheid, samen doeleinden kiezen en nastreven, en wier gedragingen in dit groepsverband worden gekenmerkt door meer vrijheid om zichzelf te zijn, meer zelfvertrouwen, meer echtheid in de omgang en een meer volledige inzet van hun persoonlijkheid.