



Leiderschap en Narrativiteit

Hoe verhalen leiden

Masterscriptie
Kritische organisatie- en interventiestudies (KOIS)
Afstudeercoördinator: Wander van der Vaart
Begeleider: Ruud Kaulingfreks
Tweede lezer: Jantine Maaskant

Sophie Albers
0070031
Universiteit voor Humanistiek
augustus 2014

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Samenvatting | 4 |
| Voorwoord | 5 |
| Inleiding | 6 |
| DEEL I: Leiderschap | 12 |
| Hoofdstuk 1: Leiderschap in perspectief | 12 |
| 1.1 Leiderschap in historisch perspectief | 12 |
| 1.2 Leiderschap in organisatiecontext | 15 |
| 1.2.1 Goed leiderschap en effectief leiderschap | 16 |
| 1.2.2 Klassieke leiderschapsstijlen | 17 |
| 1.2.3 Transformationeel leiderschap | 19 |
| 1.2.4 Post- heroïsch leiderschap | 21 |
| Hoofdstuk 2: Relatieve leiderschap | 23 |
| 2.1 Kritiek op leiderschap | 23 |
| 2.2 Weicks sensemaking | 24 |
| 2.2.1 De zeven aspecten van sensemaking | 25 |
| 2.3 Sociaal constructivisme en sociaal constructionisme | 26 |
| 2.4 Relatieve leiderschap | 29 |
| 2.4.1 Entiteitsbenadering | 29 |
| 2.4.2 Cunliffe en Eriksens relationeel leiderschap | 31 |
| 2.4.3 Dachler en Hoskings relationeel leiderschap | 32 |
| 2.4.4 Vergelijking | 34 |
| 2.5 Problemativering leiderschap | 35 |
| DEEL I: Resumé | 36 |
| DEEL II: Narrativiteit | 38 |
| Hoofdstuk 3: Narratieve domeinen in de organisatie | 38 |
| 3.1 De organisatie als verhaal | 38 |
| 3.2 Narratief onderzoek | 40 |
| 3.3 Vijf domeinen van narratief onderzoek | 42 |
| 3.3.1 Sensemaking | 42 |
| 3.3.2 Communicatie | 43 |
| 3.3.3 Verandering & leren | 43 |
| 3.3.4 Politiek & macht | 44 |
| 3.3.5 Identiteit & identificatie | 45 |

| | |
|---|-----------|
| Hoofdstuk 4: De narratieve aard van de organisatie | 46 |
| 4.1 Definitiekwesties: narratief, verhaal, story | 46 |
| 4.2 Kritische organisatietheorie en narrativiteit | 48 |
| 4.3 Storytelling Organization | 50 |
| 4.3.1 Narratieven en stories | 51 |
| 4.3.2 Storytelling | 52 |
| 4.3.3 Antenarrative | 53 |
| 4.4 Systemicity, ethiek en humanisering | 56 |
| 4.4.1 Storytelling en complexiteit | 56 |
| 4.4.2 Storytelling en ethiek | 58 |
| 4.4.3 Storytelling en humanisering | 62 |
| | |
| Hoofdstuk 5: Narrativiteit en leiderschap | 67 |
| 5.1 Narratieve perspectieven op leiderschap | 67 |
| 5.2 Boje's storytelling en leiderschap | 68 |
| 5.2.1 De organisatie als Tamara | 69 |
| 5.2.2 Leiderschap als Tamara | 71 |
| | |
| DEEL II: Resumé | 73 |
| | |
| Conclusie | 76 |
| Discussie | 79 |
| Nawoord | 80 |
| Literatuurlijst | 81 |

Samenvatting

Het domein van leiderschapstheorie is groot en er zijn vele verschillende visies op het concept 'leiderschap'. Dominant vertegenwoordigd is het idee dat leiderschap een individuele prestatie is. De theorie van relationeel leiderschap zet zich hiertegen af. Vanuit deze optiek ontstaat leiderschap in een relationeel proces. Deze visie is gestoeld op het sociaal constructionisme, de stroming die stelt dat kennis wordt gemaakt door middel van sociale constructie. Zo wordt ook leiderschap sociaal geconstrueerd: het komt tot stand in het continue proces van betekenisgeving binnen de organisatie. Er wordt gesteld dat het relationele proces narratief van aard is. Maar de uitwerking van dit processuele karakter van het leiderschap is enigszins beperkt. In dit onderzoek wordt daarom gekeken of er vanuit de narratieve organisatietheorie hierop een aanvulling kan worden gegeven. Boje (1995; 2001; 2008), vooraanstaand auteur op het gebied van narrativiteit en organisaties, stelt dat de organisatie een complex construct is dat betekenis krijgt door middel van verhalen. 'Verhalen' moet hier in brede zin opgevat worden, het zijn niet alleen complete narratieven maar ook *stories*; korte opmerkingen, reacties, klachten en *antenarratives*; uitlatingen die potentie hebben om een narratief te worden. Er bestaat een continue uitwisseling van deze verhalen, de vorm van deze uitwisseling duidt Boje aan met de term Tamara. Tamara is de metafoor voor het samenspel van stories en antenarratives, waarin betekenisgeving ontstaat. Deze betekenisgeving is volledig afhankelijk van de tijd en ruimte waarin men zich bevindt en de route die tot dat punt is afgelegd. Dit betekent ook dat in Tamara alles mogelijk is, waarmee het de pluriformiteit en polyvocaliteit van de organisatie in stand houdt. Deze theorie is ook toe te passen op relationeel leiderschap. Het proces van betekenisgeving van het begrip leiderschap komt tot stand in een Tamara van stories en antenarratives en doet hiermee recht aan de pluriformiteit en polyvocaliteit van de organisatie.

Voorwoord

De afbeelding op de voorkant van dit document is niet zomaar gekozen. Dit kunstwerk is van Paul Klee uit 1930 dat hij ‘polyphon gefasstes Weiß’ noemde. Vrij vertaald betekent dit: meerstemmige setting voor wit. Klee staat bekend om zijn figuratieve stijl, welke de onderbewuste geest en de fantasie uitdrukken. In die zin bevatten zijn werken een enorme symbolische kracht. Een kracht die mij greep, omdat het vaak zaken verbeeldt, waar taal soms tekort voor schiet. Zo ook bij dit werk, meerstemmige setting voor wit.

Hoewel, zoals vaker bij zijn werken, de intentie van Klee zelf onduidelijk blijft, verraadt de titel van dit werk enigszins een achterliggende visie. Een visie die sterk verwant is met de inhoud van deze scriptie. Beiden gaan over samenstelling, over de kracht van meerdere stemmen. Zoals in het werk de verschillende gekleurde vakken samen wit vormen, zo construeren wij, de mens, onze wereld om ons heen met onze eigen in verhalen verpakte betekenis. Dit idee is hier, in dit document, toegepast op de organisatie en leiderschap in het specifiek. Organisaties zijn samenstellingen van verhalen, ogenschijnlijk onsamenhangend, gefragmenteerd, net als de vlakken van Klee, maar vormen ergens wel een geheel. In deze massa ontstaat betekenis, zo ook betekenis van leiderschap. Daar zal deze scriptie over gaan. Hierbij zou ik jou, de lezer, dan ook willen vragen dit kunstwerk in je achterhoofd te houden tijdens het lezen van deze scriptie. De verbeelding kan als hulpstuk dienen voor het vatten van de ideeën die hier tentoon worden gesteld.

Inleiding

Afgelopen jaar ben ik in contact gekomen met een organisatieadviesbureau genaamd ResetManagement. Zij zijn een leerplatform gestart op het gebied van leiderschap, ‘The Humanizing Turn’ genaamd. Dit platform is ontstaan naar aanleiding van het onderzoek dat Cees Min phd. (2013) heeft gedaan naar de uitdagingen op het gebied van leidinggeven in deze tijd. Hij stelt dat leidinggeven de laatste tien jaar door verschillende ontwikkelingen, zoals ruimte geven aan zelforganisatie en het loslaten van controlesystemen, is veranderd en dat aan dit begrip een nieuwe invulling gegeven moet worden. Deze veranderingen zijn met name het gevolg van het invoeren van nieuwe organisatievormen zoals het Nieuwe Werken. ‘De uitdaging voor de toekomst is te kunnen omgaan met de veelheid aan dilemma’s die ontstaan uit de toenemende behoefte aan diversiteit, werken op afstand etc.’ (Brochure Humanizing Turn, 2013, 2). Het Humanizing Turn platform is opgericht om samen met leidinggevendenden op zoek te gaan naar nieuwe manieren van leidinggeven die in lijn liggen met de opgave die deze tijd daaraan stelt. Er doen een aantal grote Nederlandse bedrijven mee aan dit platform, wat erop duidt dat er blijkbaar veel behoefte is aan meer kennis en knowhow op het gebied van leiderschap. Het wekte mijn nieuwsgierigheid en ik besloot aan te schuiven bij een aantal masterclasses van het platform. Dit was voor mij een eerste kennismaking met ‘de wereld van leiderschap’. In de masterclasses werd scheutig gestrooid met namen van leiderschapsboeken, leiderschapsgoeroe’s, leiderschapsopvattingen. Het werd mij meteen duidelijk dat aan leiderschap op dit moment veel waarde wordt gehecht.

Mijn interesse werd gewekt voor dit discours en ik ging mij verdiepen in leiderschapstheorie. Mijn eigen vermoedens werden bevestigd: leiderschap is *hot* (Northouse, 2010; Bolden, 2011). In de afgelopen tien jaar is het aantal boeken over leiderschap exponentieel gestegen (Grint, 2010). Bovendien wordt leiderschap regelmatig geïntroduceerd als factor waar het gehele reilen en zeilen van de organisatie vanaf hangt. ‘Organizations can be extremely dysfunctional with poor leadership, but without it they would cease to function altogether’ (Western, 2008, 5). Er wordt dus vanuit deze vooronderstelling veel aandacht besteed aan goed leiderschap. En de opvattingen hierover zijn zeer divers.

In deze scriptie zal leiderschap worden opgevat als relationeel leiderschap. Deze conceptualisatie veronderstelt in het kort dat leiderschap iets is dat in plaats van dat het opgehangen kan worden aan één persoon, ontstaat in de relatie tussen mensen. Het zet zich af tegen de dominante stroming binnen het leiderschapsdiscours, welke de leider als individu wel

centraal stelt. Er is op dit moment één zienswijze vrij dominant aanwezig in zowel de literatuur als in de praktijk, namelijk het transformationele leiderschap (Western, 2008, 109; Linstead, Fulop & Lilley, 2009, 495). In het kort houdt dit in dat de leider door middel van zijn¹ charismatische vertoning, beloningen voor goed gedrag en persoonlijke begeleiding, ervoor zorgt dat werknemers boven verwachting goed zullen presteren op de werkvloer (Linstead et al., 2009, 496). Deze leiderschapsvisie borduurt voort op een aantal oudere opvattingen, zoals de karaktertrekbenadering en de stijlbenadering en mettertijd zijn er ook al verschillende leiderschapsstijlen ontwikkeld die erop reageren. De meest gehoorde kritiek op het transformationele leiderschap is dat het te veel aandacht besteedt aan de leider die als individu ervoor zorgt dat de organisatie goed loopt (Linstead et al., 2009, 497). Er wordt over het hoofd gezien dat leiderschap pas ontstaat in relatie met de werknemers, ook wel volgers genoemd. Grint (2000) formuleert dit punt op radicale wijze: leiders zijn alleen nodig op het moment dat volgers denken dat ze nodig zijn. Hiermee verwijst hij naar een belangrijk alternatief organisatieperspectief dat in 1995 werd geïntroduceerd door Karl Weick met zijn boek ‘Sensemaking in Organizations’. Weick zette de visie uiteen van de organisatie als één groot sociaal construct, waarin processen van betekenisgeving (sensemaking) centraal staan. Sensemaking is een relationeel proces, omdat voor het individu betekenis pas ontstaat in het interactieve proces met anderen (Weick, 1995). Deze theorie valt te scharen onder het sociaal constructivisme. Dit is de stroming die stelt dat de werkelijkheid een sociaal construct is, wat betekent dat individuen samen kennis verwerven over de werkelijkheid. Een stroming die hier nauw mee verwant is, is het sociaal constructionisme. Het sociaal constructionisme trekt het idee van het sociale construct nog verder door en verlegt de aandacht van het betekenisgevende individu naar het sociale proces *an sich*. Daar de sociaal constructivisten stellen dat het individu gebruik maakt van relaties om tot kennis te komen en bij wijze van spreken vervolgens weer uit de relatie kan stappen, stelt het sociaal constructionisme de intrinsieke waarde van de relatie zelf centraal. Met andere woorden: kennis ontstaat niet door middel van de relatie, maar het ontstaat *in* de relatie, omdat de werkelijkheid intrinsiek relationeel is (Dachler & Hosking, 1995, 3). Deze opvatting kan ook worden vertaald naar leiderschap, hier wordt het ook wel relationeel leiderschap genoemd. Want leiderschap is onderdeel van de organisatie en ligt dus ook vervat in het sociale construct. Dit impliceert dat ook leiderschap gevormd wordt in de relaties die dit sociale construct vormen (Uhl-Bien, 2006). Relationeel leiderschap vanuit de sociaal constructionistische opvatting stelt dat leiderschap in de relatie ontstaat (Dachler &

¹ Overall in deze scriptie waar ‘hij’ staat, kan ook ‘zij’ gelezen worden.

Hosking, 1995). Deze relatie is voortdurend, het is een proces. Vanuit deze beredenering kan gesteld worden dat leiderschap ook een procesmatig karakter heeft (ibid.). Hiermee zet relationeel leiderschap zich sterk af tegen klassieke leiderschapsopvattingen, omdat het niet meer de leider als individu centraal stelt, maar in plaats daarvan het proces centraal stelt. Er valt echter één probleem te bespeuren in deze theorie: het procesmatige karakter van leiderschap wordt summier toegelicht. Er wordt onder meer gesteld dat dit proces een narratief karakter heeft, maar hier wordt verder niet veel dieper op ingegaan. Dit zou gezien kunnen worden als een beperking van de theorie, omdat het voor het volledig begrijpen van relationeel leiderschap van belang is helder te hebben hoe dit narratieve proces eruit ziet. Omdat er in de toelichting van het proces wordt verwezen naar het narratieve karakter ervan, is het een mogelijkheid om te onderzoeken of er verdere uitwerking kan worden gedaan van deze narrativiteit.

Narrativiteit wordt de afgelopen twintig jaar door steeds meer verschillende organisatietheoretici erkend als belangrijke factor in de organisatie (Gabriel, 2004; Alvesson & Kärreman, 2000). De organisatie gezien vanuit narratief oogpunt werd ingeluid door de postmoderne linguïstieke wending. Een brede postmoderne neiging binnen sociale en menswetenschappen om fenomenen vanuit tekstueel en linguïstiek oogpunt te onderzoeken. Het uitgangspunt van deze stroming is dat maatschappijen, culturen, sociale instituties en identiteiten als discursief geconstrueerde ensembles van teksten beschouwd mogen worden (Alvesson & Kärreman, 2000, 137). Dit gedachtegoed kende veel doorwerking, ook op het terrein van organisatietheorie. Als alles vervat ligt in taal is het van belang om onderzoek te doen naar deze taalconstructen om meer te weten te komen over de organisatie. Eén manier om dat te doen is door onderzoek te doen naar de verhalen in de organisatie. Uit de verhalen valt veel op te maken: het brengt processen van sensemaking, communicatie, verandering, macht en identiteitsvorming in kaart (Rhodes & Brown, 2005). Narrativiteit kan als onderzoeksmethode gebruikt worden om empirisch zaken in kaart te brengen, maar het biedt ook een perspectief, een wijze van denken over organisaties. Dan wordt als uitgangspunt genomen: de organisatie als narratief geheel (Gabriel, 2004; Boje, 2008a). Boje, gevestigd auteur op het gebied van narratieve organisatietheorie, stelt dat de narratieve aard van de organisatie complexer in elkaar steekt en veelzijdiger is dan men voorheen vermoedde. De organisatie bevat verschillende vormen van narrativiteit, dit noemt hij *Storytelling Organizations*. Hier zal in hoofdstuk 4 dieper op worden ingegaan.

Ook is narrativiteit in verband gebracht met leiderschap. Zo is er gekeken naar de meerwaarde van het vertellen van verhalen voor leiders (Seeley Brown, Denning, Groh & Prusak, 2005; Simmons, 2006). En de hulp die het schrijven van een levensverhaal kan bieden, voor leiders om hun persoon meer te kunnen verbinden met hun rol als leider (Shamir & Eilam, 2005). Echter al deze auteurs nemen hierbij als uitgangspunt het klassieke beeld van leiderschap, waarin de leider als individu centraal staat. Er is alleen nog niet onderzocht hoe narrativiteit kan bijdragen aan leiderschap zoals het relationeel wordt uitgelegd. En of er vanuit narrativiteit een toevoeging kan worden gedaan op de omschrijving van dit proces. In deze scriptie zal deze vraag dan ook centraal staan: hoe kan narrativiteit bijdragen aan relationeel leiderschap?

Afbakeningen bij hoofdvraag

Narrativiteit. Het is van belang om hier een aantal zaken duidelijk af te bakenen met betrekking tot de hoofdvraag. Wanneer hier wordt gesproken over narrativiteit in organisationele context duidt dit op de visie van de organisatie als verhalend construct. Deze zienswijze kent verschillende uitwerkingen. Omwille van de omvang van deze scriptie zal het begrip eerst breder worden geïntroduceerd en vervolgens afgebakend tot de visie van Boje (1995; 2001; 2008a). Er wordt voor deze auteur gekozen omdat hij op dit moment leidend is op het gebied van narratieve organisatietheorie, een kritische blik werpt op het dominante discours en recht doet aan de complexe aard van de organisatie.

Relationeel leiderschap. Voor de afbakening van relationeel leiderschap zal de definitie worden gebruikt van Dachler en Hosking (1995), omdat zij het meest helder verwoorden wat dit concept inhoudt zonder te vervallen in het dominante paradigma van leiderschap. Daarnaast is het van belang om helder te maken dat in deze scriptie leiderschap enkel conceptueel zal worden behandeld. Er wordt dus geen aandacht besteed aan leidinggeven als praktijk. Het zal enkel gaan over de visie op leiderschap en hoe leiderschap opgevat dient te worden.

Zoals gaandeweg deze scriptie duidelijk zal worden is spreken over relationeel leiderschap enigszins tegenstrijdig. In feite behelst dit namelijk een pleonasme. Vanuit de theorie van relationeel leiderschap is het namelijk onmogelijk om leiderschap anders te duiden dan als relationeel begrip, om redenen die later zullen worden toegelicht. Hierdoor kan de conclusie getrokken worden dat leiderschap per definitie relationeel is dus hoeft dit niet nog expliciet vermeld te worden. Er is toch voor gekozen dit op te nemen in de hoofdvraag, zodat de positionering die ingenomen wordt ten opzichte van de vele andere opvattingen over leiderschap, meteen duidelijk is.

Opbouw

Het eerste deel van deze scriptie zal besteed worden aan de toelichting van relationeel leiderschap. Om relationeel leiderschap goed te kunnen plaatsen is van belang het te kunnen zien in het grotere discours van leiderschap. Er zal daarom begonnen worden met het schetsen van dit landschap aan de hand van een aantal dominante stromingen. De deelvraag die hierbij zal worden beantwoord is: Wat zijn de gangbare dominante theorieën over leiderschap? Vervolgens, in hoofdstuk 2, zal het relationele perspectief worden toegelicht en door het uitwerken van het fundament waarop deze theorie is gestoeld, het sociaal constructionisme, zal de positie ervan worden verhelderd. Hiermee beantwoordt het de vraag: Wat is relationeel leiderschap en hoe verhoudt dit zich ten opzichte van de dominante leiderschapstheorieën? Aan het eind van dit hoofdstuk zal de theorie van Dachler en Hosking (1995) over relationeel leiderschap kritischer besproken worden en de beperking ervan zal worden uitgelicht, namelijk dat het ontbeert aan een verdere uitwerking van het begrip proces, ondanks dat het een centrale positie inneemt.

Deel twee zal inzoomen op narrativiteit. Er zullen verschillende domeinen worden toegelicht binnen de organisatietheorie waar narrativiteit in wordt toegepast. Hiermee zal antwoord gegeven worden op de vraag: Wat zijn de domeinen waarop narrativiteit wordt toegepast in de organisatie? Vervolgens zal er aan de hand van een aantal gevestigde narratieve organisatietheoretici, een (kritischer) perspectief worden uitgewerkt op de narratieve aard van de organisatie, met de vraag: hoe ziet de organisatie eruit vanuit kritisch narratief perspectief? Tot slot zal er aandacht gegeven worden aan literatuur over narrativiteit en leiderschap. De deelvraag die hierbij hoort is: Wat is het narratieve perspectief op leiderschap? Hierin zullen verscheidene auteurs worden aangehaald die over dit thema schrijven. Vervolgens zal de theorie van Boje op dit terrein verder worden uitgedacht.

Dit alles zal leiden tot beantwoording van de vraag wat narrativiteit bij kan dragen aan relationeel leiderschap.

Methode

Dit onderzoek zal te positioneren zijn binnen de kritische organisatietheorie. Het doel is om te onderzoeken op welke wijze twee concepten met elkaar te verbinden zijn. Deze concepten zijn relationeel leiderschap en Storytelling Organizations-theorie. Om deze begrippen goed in te bedden, zal er allereerst in bredere zin aandacht besteed worden aan leiderschap en narratieve

organisatietheorie. Om leiderschap goed uiteen te zetten zal gebruik gemaakt worden van een aantal kritische overzichtswerken: Linstead et al., Bolden et al., Grint en Western. In deze bronnen werd ook het begrip *sensemaking* gebruikt, waar vanuit een alternatieve visie op leiderschap werd omschreven. Door zoektermen als ‘leadership sensemaking’, ‘sensegiving leadership’ en ‘sensemaking leaders’ te gebruiken, kwamen er bronnen, met name van Weick, aan het licht die op natuurlijke wijze leidden tot het begrip relationeel leiderschap. Deze visie op leiderschap is relatief onbekend. Er is door middel van de sneeuwbaltechniek toe te passen op het overzichtsartikel van Uhl-Bien (2006) naar andere auteurs gezocht. Hierdoor werd duidelijk dat Hosking een belangrijke auteur is op dit gebied.

Narratieve organisatietheorie is op te delen in twee kampen. Hetgeen waar verreweg het meest over wordt geschreven zijn narratieve methoden waarmee de organisatie onderzocht kan worden. Het nadeel van deze bronnen voor dit onderzoek is dat zij niet heel expliciet ingaan op het onderliggende beeld dat zij hebben van de organisatie als narratief construct. Deze bronnen waren dan ook niet heel bruikbaar. Door gebruik te maken van de overview van elektronische tijdschriften van de Universiteit Utrecht, en daarin te zoeken op ‘narrativity organization’, ‘narrative sensemaking’, ‘organization storytelling’ en ‘narrative organization’, kwamen er een aantal auteurs voorbij die wel dieper ingaan op de organisatie als narratief concept an sich. Deze auteurs zijn Gabriel en met name Boje.

In deze scriptie is Nederlands de hoofdtaal. Toch zullen er een aantal Engelse begrippen onvertaald worden gebruikt, met name in het tweede deel. En dat zal mogelijk als storend ervaren kunnen worden tijdens het lezen. Toch is hiervoor gekozen omdat deze begrippen, bijvoorbeeld story en antenarrative, door vertaling de specifieke betekenis verliezen, die de auteur eraan toekent.

DEEL I: LEIDERSCHAP

In dit eerste deel zal het begrip leiderschap centraal staan. Relationeel leiderschap is een opvatting die het best kan worden toegelicht wanneer hij geplaatst wordt in de bredere context van het leiderschapsdiscours. Dit discours is namelijk enorm groot en er zijn een aantal andere opvattingen dominant aanwezig. Relationeel leiderschap zet zich hier sterk tegen af. Het is van belang om de gangbare opvattingen en theorieën over leiderschap uiteen te zetten, zodat vervolgens duidelijk kan worden gemaakt welke kritiek hierop geleverd wordt. Er zal betoogd worden dat deze kritiek vervolgens logischerwijs leidt tot de uitwerking van leiderschap als relationeel concept.

Dit deel zal er als volgt uitzien. In het eerste hoofdstuk zullen een aantal belangrijke kwesties over, definities van en visies op leiderschap aangestipt worden. Ook zal er een historisch perspectief op leiderschap gegeven worden. Er zullen een aantal belangrijke stromingen aangestipt worden. In hoofdstuk 2 zal relationeel leiderschap als concept verder worden uitgewerkt. Hierbij zal ook aandacht zijn voor de stroming waarbinnen deze opvatting te plaatsen valt, namelijk het sociaal constructionisme. Vervolgens zal relationeel leiderschap geproblematiseerd worden en de beperking ervan uiteen worden gezet. Tot slot zal er een resumé gegeven worden van de meest belangrijke punten.

Hoofdstuk 1: Leiderschap in perspectief

Om leiderschap als relationeel concept goed te kunnen duiden, is het van belang om het te kunnen positioneren in het bredere discours van leiderschap. Daarom zal er in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan een aantal definitiekwesties en dominante stromingen binnen de leiderschapstheorie. Hierdoor wordt het duidelijker waar de auteurs van het relationeel leiderschap zich tegen afzetten.

In dit hoofdstuk zal het begrip leiderschap geëxploreerd worden. Allereerst zal dat gedaan worden in historische context, om de wortels van het hedendaagse leiderschapsbegrip te verhelderen. Daarna zal er dieper ingegaan worden op leiderschap, specifiek in de organisatiecontext. In deze paragraaf zullen allereerst een aantal definitiekwesties worden aangestipt. Zoals de algemeen gangbare definitie van leiderschap geformuleerd door Yukl (2010). Daarnaast wordt het verschil tussen goed leiderschap en effectief leiderschap uitgelegd. Vervolgens zullen er een aantal verschillende leiderschapsstijlen worden uitgewerkt. Deze zijn opgedeeld in drie ‘stromingen’: de klassieke leiderschapsstijlen, het transformationeel

leiderschap en het post-heroïsch leiderschap. Het zal blijken dat het transformationeel leiderschap op dit moment sterk het beeld bepaalt binnen het leiderschapsdiscours.

1.1 Leiderschap in historisch perspectief

Leiderschap is een heel oud begrip. En om in dit verdere onderzoek deze term goed te kunnen plaatsen, is het van belang om de historische context ervan te schetsen.

Grint (2011) stelt dat gekeken naar de geschreven geschiedenis leiderschap altijd op één of andere wijze aanwezig is geweest in maatschappijen en organisaties. Vaak werd dit leiderschap vertegenwoordigd door één persoon, meestal een man (Grint, 2011, 3). Deze leiders, in de vorm van profeten, priesters, stamhoofden of koningen, hadden de rol van symbool, representant of rolmodel voor hun volk. De verhalen die hieromheen gecreëerd werden, waren van belang in het vormen van een maatschappij. Alle maatschappijen hebben mythes of verhalen gemaakt om plausibele en acceptabele verklaringen te geven voor de dominantie van hun leiders en de onderwerping van hun onderdanen (Bass, 1995, 50). Wat vastgesteld kan worden is dat leiderschap in de vroege geschiedenis (van 2300 v. Chr. tot aan de renaissance) sterk in verband werd gebracht met moraliteit, zowel in de zin van het beschikken over bepaalde moreel verantwoorde kwaliteiten zoals een gevoel voor rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid, als wel als functie van moreel voorbeeldfiguur voor het volk. De invulling hiervan is echter erg afhankelijk van tijd en cultuur. Confucius stelde dat de leider een moreel voorbeeld moest zijn voor het volk en hen moest leren wat goed en juist was. In het taoïsme was het de taak van de leider om zichzelf overbodig te maken en het volk te laten geloven dat zij zichzelf leidden. Ook de Griekse goden werden kwaliteiten toegedicht op het morele vlak welke het volk moesten inspireren om juist te handelen (ibid., 50-51). Grint richt zich meer op historische gebeurtenissen en figuren, waarvan de ideeën over leiderschap zijn vastgelegd. Echter, merkt Grint op, geeft de geschiedschrijving een vertekend beeld van deze leiders. Om iets te weten te komen over leiderschap in het verleden moeten wij ons namelijk beroepen op geschreven bronnen. En vaak zijn deze bronnen opgesteld door de overwinnaars. Zij zorgden er natuurlijk voor dat hun successen een stuk rooskleuriger werden opgetekend en fouten of mislukkingen worden niet benoemd. Hierdoor moet men voorzichtig zijn met conclusies trekken over leiderschap gebaseerd op deze bronnen (Grint, 2011, 4). Wat Grint wel stelt op basis van deze bronnen is dat de ontwikkeling van leiderschap als praktijk door de geschiedenis heen het meest gevormd is door oorlogsvoering en politiek (ibid.). Met name in Azië werd veel geschreven over militaire leiders, zoals Sun Tzu's *The Art of War* rond 350 v. Chr. Op ongeveer hetzelfde

moment werd er in het Westen door Plato geschreven over de ideale staat en waarschuwde hij voor de macht van de menigte en daarmee ook de misleidende werking van de democratie (Grint, 2011, 5). Ook haalt Grint de Renaissance aan als significante tijd voor wat betreft ontwikkelingen op het gebied van leiderschap. Hij refereert hier aan Machiavelli die een zeer invloedrijk boek schreef over leiderschap, genaamd *De Prins*. Dit boek werd in zijn tijd, 1515, heel slecht ontvangen, maar Grint zegt dat de principes die hierin uiteen gezet worden ook in onze tijd nog van toepassing zijn. In het kort stelt Machiavelli aan de hand van een aantal 'casestudies' van zijn tijd, zoals bijvoorbeeld het leiderschap van Cesare Borgia, ook bekend als Paus Alexander VI, dat leiderschap gaat over het dienen van de bevolking en niet over eigenbelang, maar dat er soms (in tijden van crisis) een 'prins', een meedogenloze leider nodig is (Grint, 2011, 7-8). Een derde belangrijk tijdperk voor leiderschapstheorie, en de start van wat we nu kennen als organisatietheorie, is de industriële revolutie aan de eind van de negentiende eeuw. De industriële revolutie luidde de tijd in van de op grote schaal georganiseerde werkverschaffing, in de vorm van fabrieken. Door de enorme en snelle groei van deze industrieën ontstond de behoefte een het structureren en aansturen van werkprocessen (Grint, 2011, 8). Henri Fayol is een van de eersten die schreef over het managen van deze werkprocessen. Hij wordt ook wel als de grondlegger van de klassieke managementtheorie beschouwd. In feite bestaat zijn leer uit veertien principes, welke nu nog steeds vrij algemeen geaccepteerd zijn. Een aantal van deze principes zijn: het opdelen van het productieproces, zodat een werknemer verantwoordelijk is voor één deel van het proces en zich hierin kan specialiseren; werknemers moeten maar één baas hebben, zodat er geen onduidelijkheid ontstaat over naar wie geluisterd moet worden; hiërarchie is noodzakelijk voor uniform leiderschap, maar lateraal overleg is nodig voor het uitvoeren van het werk (Linstead et. al., 2009, 198). Fayol was overigens niet de enige in zijn tijd die nadacht over managementprocessen, F. W. Taylor en Max Weber zijn hierin ook van significant belang geweest. Allen hebben bijgedragen aan het tot op heden dominante beeld van de organisatie, namelijk als gestructureerd en gefixeerd concept.

Aangezien het voor het doel van deze scriptie te ver voert om hier dieper op in te gaan, kan het hierbij gelaten worden voor wat betreft de eerste managementtheorieën. Wat wel van belang is om te benoemen, is de impact die dit heeft gehad op ons begrip van de term leiderschap. Doordat managementtheorie zo diep gestoeld is op het idee van gefixeerde structuren binnen een organisatie, heeft dit ook zijn weerslag gehad op leiderschap. Leiderschap werd in deze context gezien als een functie, meestal zelfs binnen het hiërarchische ontwerp de hoogste

functie (Grint, 2011). En vaak wordt er nog steeds impliciet naar leiderschap als functie verwezen, wanneer men het over leiderschap heeft. Dit is echter maar één interpretatie van leiderschap. Leiderschap kan namelijk ook als rol of als proces worden gezien (ibid.). Verderop in deze scriptie zal duidelijk worden dat deze verschillende opvattingen van leiderschap veel consequenties hebben voor de verdere invulling van dit begrip.

1.2 Leiderschap in organisatiecontext

Leiderschap is een populair thema bij zowel practitioners als in de academische wereld (Northouse, 2010; Bolden, 2011). Individuen zijn op zoek naar hoe ze goede leiders kunnen worden, organisaties geloven dat een goede leider hen kan redden uit de crisis en in de academische wereld wordt er veel onderzoek gedaan om tot een universele definitie te komen van het begrip leiderschap (Northouse, 2010; Yukl, 2010). De (impliciete) aanname is tegenwoordig dat het succes van een organisatie afhangt van de leider (Western, 2008, 5). Maar, stellen vele auteurs, de vraag naar wat leiderschap is, is niet eenvoudig te beantwoorden (Yukl, 2010; Linstead et. al., 2009; Bolden, 2011; Western, 2008; Van Muijen & Schaveling, 2011). Yukl (2010) stipt in zijn boek een aantal verschillende definities aan van leiderschap. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over leiderschap als het articuleren van visies en waarden, leiderschap als het gedrag van een individu dat anderen aanzet tot handelen en leiderschap als vermogen om buiten de cultuur te stappen en een veranderproces op gang te brengen (ibid., 3). Yukl concludeert dat deze definities één gedeeld element lijken te bevatten, namelijk dat het gaat om een proces van beïnvloeding (ibid.). Deze beïnvloeding is intentioneel en gericht aan andere mensen binnen de context van activiteiten en relaties in een groep of organisatie (ibid.). Hij komt daarom uit op de volgende definitie:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl, 2010, 8).

Deze opvatting wordt op dit moment als algemene definitie gezien van leiderschap (Bolden, 2011).

Het is opmerkelijk dat vrijwel elke auteur die schrijft over leiderschap benoemt dat het begrip niet eenduidig te omschrijven valt, aangezien er een algemeen gangbare en geaccepteerde definitie bestaat. Dit komt omdat zij zich eigenlijk met iets anders bezighouden, namelijk de vraag naar *goed* leiderschap. Ciulla (2003) stelt in 'Ethics and leadership effectiveness', dat de zoektocht naar de ultieme definitie van leiderschap eigenlijk draait om de vraag naar goed leiderschap. Leiderschap als zodanig is namelijk wel te benoemen, zoals Yukl doet, maar hoe

hier invulling aan te geven, lijkt de echte uitdaging. ‘We are not confused about what leaders do, but we would like to know the best way to do it’ (Ciulla, 2003, 308). Leiderschapstheorie houdt zich voornamelijk hiermee bezig: het zoeken naar de invulling van goed leiderschap.

1.2.1 Goed leiderschap en effectief leiderschap

Voordat er dieper ingegaan zal worden op verschillende opvattingen over goed leiderschap, is het van belang dit begrip nader te verhelderen. Goed leiderschap gaat namelijk over twee zaken: moreel leiderschap en technisch leiderschap, dat laatste wordt ook wel effectief leiderschap genoemd (Ciulla, 2003, 308). Moreel goed leiderschap gaat over de ethische kanten van leiderschap. Leiderschap is immers onlosmakelijk verbonden met ethiek, omdat zowel ethiek als leiderschap betrekking hebben op menselijke relaties (ibid.). Ethiek gaat over hoe we moeten handelen en ons moeten gedragen tegenover anderen, in groepsverband en in de maatschappij. Leiderschap is een specifieke soort relatie met anderen, waarin macht, invloed, visie, verplichting en verantwoordelijkheid een rol spelen (Ciulla, 2003, 302). Wat steeds meer algemeen geaccepteerd wordt is de opvatting dat een leider niet een op zichzelf staande entiteit is maar afhankelijk van anderen is, in de leiderschapsliteratuur ook wel volgers genoemd. Hierdoor gaat het bij leiderschap ook om de relatie met anderen. En in het licht daarvan is het van belang de ethiek van deze relatie te begrijpen (ibid.). Dit hangt nauw samen met het tweede component van goed leiderschap. Goed leiderschap kan ook verwijzen naar effectief leiderschap. Effectiviteit is een veelgebruikte term in het leiderschapsdiscours. Veel onderzoeken naar leiderschap zijn erop gericht (geweest) om de succesfactoren te destilleren van effectief leidinggeven (Ciulla, 1995). De term wordt als zo vanzelfsprekend geacht dat het lastig is om een duidelijke uitleg ervan te vinden. Ciulla besteedt er in een bijzin aandacht aan. Ze stelt dat het gaat om technisch goed leiderschap in de zin van ‘getting the job-at-hand done’ (Ciulla, 2003, 308). Hoewel het een globale impressie geeft van wat het betekent, namelijk dat je als leider zo moet handelen dat het primaire proces gaande gehouden wordt, zegt het nog niks over de inhoud ervan. Maar daarin valt dan ook de verklaring te vinden voor het vele gebruik van de term. Er lijkt namelijk geen overeenstemming te zijn over welke technieken, competenties en vaardigheden een leider in huis moet hebben om een (effectief) goede leider te zijn. Wat wel duidelijk is, is dat deze beide opvattingen over goed leiderschap niet hand in hand hoeven te gaan. Er zijn talloze voorbeelden te noemen van effectief goede leiders die moreel verwerpelijk waren. Ciulla (2003) refereert hierbij aan Hitler: valt over hem te zeggen

dat hij een goede leider was? Vanuit het ene perspectief gezien wel, omdat hij zeer effectief was, maar moreel verfoeilijk handelde.

1.2.2 Klassieke leiderschapsstijlen

In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op de, historisch gezien, drie eerste theorieën die specifiek zijn geschreven over leiderschap: de (karakter)trekbenadering, de stijlbenadering en de contingentiebenadering.

De meest klassieke beschrijving van leiderschap, die tot eind jaren 40 gangbaar was, is de (karakter)trekbenadering (Van Muijen & Schaveling, 2011, 9). Deze benadering omschrijft leiderschap als iets persoonsgebonden. Een goede leider is een persoon die bepaalde aangeboren karakteristieken heeft. Binnen deze benadering staan verschillende grote (politieke) leiders centraal als voorbeeld, zoals Napoleon en Lincoln. Veel aandacht werd toendertijd besteed aan het onderzoeken van deze mannen om tot algemene uitspraken te komen over welke karakteristieken algemeen geldend waren (Linstead et. al., 2009, 479). Voorbeelden van kenmerken zijn het bezitten van: een atletische bouw, energie, doorzettingsvermogen en zelfvertrouwen (Van Muijen & Schaveling, 2011, 9; Linstead et. al., 2009, 479). Het was een populaire benadering omdat het de belofte in zich droeg dat door de juiste persoon te kiezen, goed leiderschap gegarandeerd werd. Maar hieronder schuilt ook de veronderstelling dat een leider geboren wordt en niet gemaakt, wat ertoe leidt dat leiders niet opgeleid kunnen worden (Linstead et. al., 2009, 479). Bij gebrek aan empirisch bewijs is deze stroming op een gegeven moment verlaten, om in de jaren negentig een opleving te krijgen in het kader van het transformationeel leiderschap, waarin persoonlijkheid een belangrijke plek krijgt toebedeeld (Van Muijen & Schaveling, 2011, 10). Hier zal (later) in de volgende paragraaf op worden ingegaan.

Doordat men erachter kwam dat het bepalen van karakteristieken van een leider lastig empirisch vast te stellen was, verschoof de aandacht naar meer observeerbare zaken als gedrag en stijl (Linstead et. al., 2009, 481). Binnen de stijlbenadering werd de effectiviteit van leiderschap gemeten aan de *manier* waarop leiding werd gegeven (Van Muijen & Schaveling, 2011, 11). Deze benadering is gestoeld op een aantal onderzoeken, welke allen enigszins hetzelfde uitwezen, dat een leider twee soorten gedrag vertoont, namelijk taakgericht-en relatiegericht gedrag. En dat het van belang is voor effectief leidinggeven om de juiste combinatie tussen beide houdingen te vinden. De meest bekende onderzoeken zijn gedaan door

de Ohio State University, University of Michigan en Blake & Mouton. De empirische data van de Ohio State University toonden aan dat leiders zich op twee manieren uiten tegenover hun werknemers, namelijk door middel van *consideration* en *initiating structure*. *Consideration* verwijst naar relatiegericht gedrag, zoals het aangaan van goede verhoudingen met de werknemers en het tonen van vertrouwen (ibid.). En *initiating structure* houdt taakgericht gedrag in, dus de mate waarin de leider structuur en sturing geeft aan het werk. Eenzelfde soort conclusie kwam uit het onderzoek van de University of Michigan dat aantoonde dat leiderschap bestaat uit medewerkers-en productiegeoriënteerd gedrag. Blake en Mouton gingen een stap verder in hun onderzoek en stelden aan de hand van hun bevindingen, welke zij verwoordden als *concern for people* en *concern for result*, een model op. Dit heet de *managerial grid*. Dit model bestaat uit vijf verschillende leiderschapsstijlen, die elk een combinatie zijn van de twee bovengenoemde componenten. De eerste leiderschapsstijl heet de *country club*-stijl. Deze kenmerkt zich door de nadruk op de persoonlijke relaties. De tweede stijl is de *laissez-faire*-stijl. Deze stijl bevat noch aandacht voor relaties, noch voor resultaat. De *autocratic* stijl is de derde die zij omschrijven. Deze stijl is gericht op het bereiken van resultaat. De vierde stijl noemen ze *democratic*. Deze bevat beiden componenten, op sterke wijze. Tot slot is er *middle of the road*-stijl. Deze kenmerkt zich door gemiddelde aandacht voor taken en mensen (ibid.).

Dan is er nog een derde leiderschapsstijl die te scharen valt onder de ‘klassieke’ leiderschapsstijlen, de contingentiebenadering genaamd. Deze stijl ontstond als reactie op de stijlbenadering. De kritiek die hierop geuit werd was namelijk dat hoewel de *managerial grid* de verschillende typen gedrag van een leider in kaart kan brengen, het niets zegt over specifieke situaties en welk gedrag hierbij gepast is. Er werd erkend dat leiderschap niet losstaat van de context waarin het zich bevindt. De derde stijl kenmerkt zich dan ook door de focus op de gesitueerdheid van leiderschap. Voor effectief leiderschap bezien vanuit deze theorie, is het van belang dat de leiderschapsstijl aansluit op de situatie. En om dat te kunnen doen, moet men de situatie adequaat kunnen inschatten. Vandaar dat er op zoek gegaan werd naar welke contextfactoren hierbij van belang zijn. Een van de meest bekende studies naar situationeel leiderschap is gedaan door Fred Fiedler. Hij heeft de stijlen van honderden verschillende leidinggevendenden onderzocht en de leiderschapsstijlen en situationele kenmerken ervan geanalyseerd (Northouse, 2010). Aan de hand hiervan heeft hij een model opgesteld, waarin drie situationele kenmerken cruciaal zijn. Allereerst is de stijl van de leider afhankelijk van de relatie die hij heeft met de werknemer(s). Ten tweede moet de leiderschapsstijl aangepast

worden aan de mate van structuur in de taken. Wanneer een taak goed gestructureerd is, kan de leider meer controle en invloed uitoefenen. Tot slot is de leiderschapsstijl sterk afhankelijk van de macht die hij verkrijgt door de positie die hij heeft. Met macht wordt hier bedoeld de mogelijkheden die iemand heeft om bijvoorbeeld anderen te ontslaan of te bevorderen (Van Muijen & Schaveling, 2011, 13). Hoewel men hierbij dus het idee losliet van een gefixeerde leiderschapsstijl, onderschrijft deze stroming alsnog de vooronderstelling dat voor elke situatie er één beste manier van leidinggeven bestaat (Linstead et. al., 2009, 486).

1.2.3 Transformationeel leiderschap

De tweede leiderschapsstijl die hier uitvoerig zal worden behandeld is het transformationeel leiderschap. Dit komt omdat deze stijl tot op heden erg populair is en er veel onderzoek naar gedaan wordt (Northouse, 2010, 185). Deze populariteit wordt door Bass en Riggio (2008) verklaard doordat er binnen deze stijl veel nadruk wordt gelegd op intrinsieke motivatie en aandacht voor de ontwikkeling van de ‘volgers’ ofwel werknemer. Dit sluit sterk aan bij de behoeften van hedendaagse werknemers omdat deze willen worden geïnspireerd (Northouse, 2010, 185).

Allereerst een historische schets van deze leiderschapsstijl. Het begrip werd in 1978 geïntroduceerd door James McGregor Burns. Hij schreef een boek over politiek leiderschap, waarin hij het begrip omschreef als iets dat onlosmakelijk in relatie staat tot volgers. ‘For Burns, leadership is quite different from power, because it is inseparable from followers’ needs’ (Northouse, 2010, 186). Hij nam de stelling in dat er een onderverdeling gemaakt kon worden tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass & Riggio, 2008, 3). Met transactioneel leiderschap bedoelde hij leiderschap op basis van (sociale) uitwisseling. Namelijk dat de leider in ruil voor sociale en financiële voordelen bepaalde zaken van zijn werknemers verwacht. Een voorbeeld hiervan is een bonus voor extra productiviteit. In feite is deze stijl sterk gestoeld op het klassieke idee van managen zoals hierboven aan de hand van Fayol is toegelicht. Ook hij benoemde al dat betaling een grote motivator is voor de werknemer (Linstead et. al., 2009, 198). Transactioneel leiderschap ligt ten grondslag aan een heleboel leiderschapsmodellen, waarbij leiderschap wordt opgevat als functie (Northouse, 2010; Linstead et. al., 2009; Bass & Riggio, 2008). Burns kende twee kenmerken toe aan transactioneel leiderschap: gepaste beloning en passief management door uitsluiting, wat in feite neerkomt op het belonen van goed gedrag en het straffen (door uitsluiting van beloning) van ongewenst of slecht gedrag. Later is hier nog een derde kenmerk aan toegevoegd: actief

management door uitsluiting. Dit betekent dat het management actief op zoek gaat naar fouten en regels opstelt om fouten te voorkomen (Yukl, 2010, 276). Als snel bleek uit onderzoek dat deze manier van leidinggeven niet helemaal effectief was, omdat de werknemers zich niet erkend voelden (Bass, 2008, 4). Vanuit de gedachte: leiderschap vereist ook aandacht geven aan het gevoel van eigenwaarde van de volgers, om zo echte betrokkenheid te bereiken ontstond het transformationeel leiderschap (ibid.). Leiderschap wordt in deze stijl een stuk persoonlijker gemaakt, het is niet alleen meer een functie, maar ook een rol die de leidinggevende heeft, als mens. Hiermee gepaard gaat het feit dat het meer oog voor moreel goed leiderschap zoals eerder gedefinieerd werd (ibid.). Bass (2008) beschrijft vier verschillende soorten gedragingen van de transformationele leider. Allereerst is het zo dat de leider de volgers beïnvloedt door idealen aan te wakkeren. Hiermee wordt de beïnvloeding bedoeld door bij de volgers sterke emotie op te roepen en daarmee identificatie met de leider te volbrengen (Bass, 2008, 6). Ten tweede zorgt de leider ervoor dat werknemers gemotiveerd raken, door hen te inspireren. Men raakt geïnspireerd doordat de leider betekenis geeft aan hun werk en uitdaging biedt. Teamspirit en optimisme worden aangewakkerd. Ook is het zo dat de leider zijn volgers intellectueel dient te stimuleren, door zaken te bevragen, problemen in een nieuw kader te plaatsen en oude problemen met nieuwe oplossingen te benaderen. Creativiteit wordt aangemoedigd (Bass, 2008, 7). Tot slot dient de leider aandacht te schenken aan het individu. Hij heeft oog voor de behoeftes van elke individuele werknemer om er zo voor te zorgen dat deze kan groeien en ontwikkelen. Hierin fungeert de leider als mentor of coach, waarbij hij gebruik maakt van zijn moreel overwicht (ibid.). Transformationeel leiderschap heeft een aantal componenten in zich die ook terug te vinden zijn bij het charismatisch leiderschap van Weber (Linstead et. al., 2009, 206). Deze leiderschapsstijl is sterk gericht op het neerzetten van de leider als voorbeeldfiguur voor de werknemers. Deels grijpt deze stijl terug op de karaktertrekbenadering van vroeger, omdat charisma door een aantal onderzoekers werd gedefinieerd als een aangeboren eigenschap. Maar later werd er aan toegevoegd dat een leider ook bepaald gedrag moet vertonen dat wel aan te leren is (Northouse, 2010, 188). Een charismatisch leider moet door het goede voorbeeld te zijn, volgers motiveren en vertrouwen geven om hogere doelen te behalen (ibid.).

Ondanks de grote populariteit van de transformationele leiderschapsstijl, wordt er ook veel kritiek op geuit. Het grootste bezwaar dat wordt gemaakt, is dat het te veel nadruk legt op de leider als held (Linstead et. al., 2009, 497). In zekere zin lijkt het transformationele leiderschap namelijk terug te grijpen op de karaktertrekbenadering, waarin de 'grote man' de organisatie

leidt (ibid.). Hierdoor wordt een te groot aandeel van goed leiderschap verbonden aan de persoon in kwestie. Dit kan leiden tot scheve verhoudingen tussen leider en volgers. Volgers kunnen een geïdealiseerd beeld krijgen van de leider, de held, waardoor ze alles in werk zetten om deze te *pleasen*, om hiermee hun eigen hulpeloosheid en kwetsbaarheid in de relatie te compenseren (ibid.).

1.2.4 Post-heroïsch leiderschap

Na de opkomst van het transformationele leiderschap, zijn er een aantal andere leiderschapstheorieën ontwikkeld. Een aantal ervan zijn directe reacties op het transformationele discours. Deze opvattingen worden geschaard onder de term post-heroïsch leiderschap (Linstead et. al., 2009, 506; Western, 2008, 179). Dit denken is ontstaan omdat er werd opgemerkt dat transformationele leiders op een te grote afstand staan van de werknemers en (te) veel macht hebben. Er is daardoor geen sprake van gedeelde verantwoordelijkheid en werknemers hebben geen ruimte om zichzelf op eigen wijze te ontwikkelen (Linstead et. al., 2009, 506-507). De post-heroïsche leider neemt in tegenstelling tot de transformationele leider een meer gelijkwaardige positie in en grijpt elke gelegenheid aan de capaciteiten van de werknemers te bevorderen (ibid.). In de jaren negentig waren er een aantal ontwikkelingen die deze leiderschapsstijl bevorderden. Ten eerste waren er snelle veranderingen en turbulenties in bedrijven. Daarnaast was er een algeheel gevoel van malaise en ontevredenheid aangaande leiderschap. Tot slot kwam de discussie rondom het managen van diversiteit prominenter op de kaart (ibid.).

Een gevolg hiervan is dat de post – heroïsche leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door bescheidenheid (Western, 2008, 180). De leider is niet meer in staat de waarheid te claimen. Een belangrijk ander element van post-heroïsch leiderschap is dat de leider zich als mens moet verbinden met zijn volgers.

Hierin lijkt het enigszins op de transformationele stijl, aangezien daar ook aandacht wordt besteed aan houding van de leider als persoon. Vanuit het post-heroïsche oogpunt krijgt dit echter nog een verdieping. Ze moeten oprechtheid tonen, ze moeten niet enkel rationeel in het werk staan, maar ook hun sensitiviteit gebruiken en hun levenslessen en -ervaringen meenemen naar de werkvloer (ibid.).

Onder post-heroïsch leiderschap zijn een aantal andere leiderschapsstijlen te scharen die onder andere namen meer populariteit hebben verworven. Zo is er het authentiek leiderschap, waarin zelfinzicht van de leider centraal wordt gesteld om zo ervoor te zorgen dat de leider zijn

persoonlijkheid kan verenigen met zijn functie (Shamir & Eilam, 2005). Ook heeft het veel verwantschap met het dienend leiderschap, ontwikkelt door Greenleaf (1977). Deze opvatting kenmerkt zich door de rol van de leider als diener. Het leiderschap wordt in deze context ook gezien als iets dat bijdraagt aan een groter algemeen goed (Van Muijen & Schaveling, 2011, 19). De drie kernconcepten van dienend leiderschap zijn: dienstbaarheid, nederigheid en visie (ibid.). Een andere leiderschapsstijl die hier nauw mee verwant is, is spiritueel leiderschap. Bij spiritueel leiderschap wordt veel aandacht gegeven aan de spirituele betekenisgeving aan het werk. Leiderschap wordt hierbij niet toegeschreven aan de persoon die de formele positie van leider bekleedt, maar aan de personen die vanuit bezieling een spirituele bijdrage leveren aan de organisatie (Van Muijen & Schaveling, 2011, 20).

Tot slot

Er zijn nog veel andere stromingen te behandelen die de afgelopen twintig jaar zijn ontwikkeld. Omwille van het onderwerp van deze scriptie is het echter niet nodig deze allen te benoemen. De hierboven genoemde leiderschapsstijlen zijn door hun grote invloed in het verleden en het heden relevant gebleken om te benoemen. Daarnaast heeft dit hoofdstuk ook tot doel gehad om aandacht te schenken aan het dominante leiderschapsdiscours van dit moment en de theorieën die hierin het meest gangbaar zijn. De leiderschapsstijl die het meest gangbaar is, is het transformationele leiderschap. Dit is om een aantal redenen heel begrijpelijk en zelfs terecht. Leiderschap wordt vanuit deze stroming op positieve wijze benaderd, waardoor het mechanische karakter van de leider als structuurbewaker enigszins wordt verzacht. En de aandacht die er wordt gegeven aan de morele kant van leiderschap is bewonderenswaardig. Echter, zoals in het volgende hoofdstuk zal blijken, het transformationeel leiderschap is gestoeld op een te beperkte voorstelling van de sociale werkelijkheid van de organisatie. De kritiek die hieruit volgt is dat het te veel aandacht besteedt aan de leider als individu. In het volgende hoofdstuk zal leiderschap als relationeel concept verder worden uitgewerkt.

Hoofdstuk 2: Relationeel leiderschap

Zoals in het voorgaande hoofdstuk duidelijk werd is de relatie tussen leider en volgers steeds meer in de belangstelling gekomen, en dit is niet onterecht. Zoals Grint (2010) stelt: zonder anderen zou er geen leider zijn. De relatie tussen leider en de ander, welke veel verschillende benamingen krijgt in leiderschapstheorieën: volger, medewerker, ondergeschikte, lijkt van vitaal belang. Maar deze relatie wordt op zeer diverse wijzen gedefinieerd. En dit heeft vervolgens zijn weerslag op de invulling van goed leiderschap. De transformationele opvatting van leiderschap heeft oog voor deze relatie, door te stellen dat de leider aandacht moet besteden aan zijn werknemers. Maar hier is ook kritiek op geuit: het kan leiden tot scheve verhoudingen tussen leider en ondergeschikten, doordat er een geïdealiseerd beeld ontstaat van de leider, wat een gelijkwaardige relatie in de weg staat. In dit hoofdstuk zal een andere zienswijze uitgewerkt worden op het relationele aspect van leiderschap, welke in het vervolg aangeduid zal worden als relationeel leiderschap. Deze opvatting zet zich af tegen leiderschap als individuele prestatie en schenkt meer aandacht aan leiderschap als proces dat zich afspeelt in relaties. Allereerst zal de kritiek verder uitgewerkt worden, dan wordt het relationeel leiderschap toegelicht, tot slot zal deze theorie kritisch besproken worden en de beperking ervan worden uitgewerkt. De deelvraag die in dit hoofdstuk beantwoord zal worden is: Wat is relationeel leiderschap en hoe verhoudt dit zich ten opzichte van de dominante leiderschapstheorieën?

2.1 Kritiek op leiderschap

Veel (kritische) auteurs die schrijven over leiderschap benoemen dat er één beeld nog steeds zeer dominant aanwezig is (Linstead et. al., 2009; Fairhurst, 2007; Western, 2008). Dat is namelijk dat leiderschap wordt gezien als een individuele prestatie, waardoor de focus komt te liggen op persoonlijke karaktertrekken en competenties (Western, 2007, 24). Ook Linstead et. al. benoemt deze tendens. ‘There is a dominant discours of leadership built around the notion of the lone, masculine leader single-handedly determining and controlling what happens in an organization through feats of visioning and strategizing’ (Linstead et. al., 2009, 476). Zowel de klassieke leiderschapsvisies als het transformationeel leiderschap onderschrijven deze aanname, daar ze er allemaal vanuit gaan dat goed leiderschap wordt bepaald door het gedrag van de leider. Het post-heroïsch leiderschap uit hier enigszins kritiek op. Zij vinden dat de leider als zodanig te veel verantwoordelijkheid krijgt en geen oog heeft voor de volgers. Maar zij lossen dit ‘probleem’ op eenzelfde manier op. Zij dichten namelijk een nieuwe rol toe aan leiders, namelijk die van dienaar.

Er zijn twee pragmatische redenen voor het gebrek aan vernieuwende ideeën wat betreft leiderschap (Western, 2007). Ten eerste is dit omdat de literatuur over leiderschap wordt gedomineerd door Business Schools uit de Verenigde Staten, waar men nog sterk vanuit de traditionele hoek kijkt naar organisaties. Dit werkt zeer reducerend voor de kennisverwerving (Mintzberg, 2004). Daarnaast is er voor dit gereduceerde beeld van de leider als oplosser van al de problemen in de organisatie, een grote afzetmarkt en verkoopt het dus goed (ibid.). Deze markt wordt ook volop gespekt met zelfgekozen leiders die graag uit de doeken doen hoe zij het hebben gedaan. Voorbeelden hiervan zijn Lee Iacocca die in 1984 een bestseller/autobiografie over zijn carrière in de auto-industrie schreef en Ricardo Semler die zijn eigen manier van leidinggeven weergeeft in het boek *Semco-stijl* (1996).

2.2 *Weicks sensemaking*

In deze paragraaf zal een andere zienswijze op de organisatie geïntroduceerd worden, welke betekenisgeving en onderlinge relaties centraal stelt.

De kritiek op het afschilderen van leiderschap als een te individueel concept wordt ook vertaald naar de onterechte invloed die aan leiders wordt gegeven binnen de organisatiecontext. Er wordt gesteld dat het onjuist is dat veel van de successen binnen organisaties worden toegeschreven aan leiderschap, en dan met name aan leiders die aan de top staan. Dit terwijl er meer dan genoeg bewijs is dat andere factoren, zoals externe invloeden en interne processen hier een grote rol in spelen (Shamir, Pillai, Bligh & Uhl-Bien, 2007, 47). Als reactie hierop werd door sommige auteurs gesteld dat er meer aandacht aan de volgers geschonken diende te worden (Shamir et. al., 2007; Grint, 2010). De volger wordt doorgaans gezien als een passieve individu welke bewerkt moet worden door de leider om iets voor elkaar te krijgen, terwijl er duidelijk is aangetoond dat leiderschap afhankelijk is van de volgers (Shamir et. al., 2006). Dit tegengeluid op het klassieke beeld van de leider als belangrijkste persoon in de organisatie, geeft veel meer aandacht aan de ander en het proces tussen leider en de ander.

Deze visie op leiderschap valt te plaatsen in een bredere context, welke de organisatie als relationeel proces beschouwt. Karl Weick (1995) heeft in de ontwikkeling van deze theorie een belangrijke rol gespeeld. Hij staat bekend om de visie die hij uiteen heeft gezet over de organisatie als groot sociaal construct. Sociale constructie komt tot stand in de interactie tussen mensen, die betekenissen met elkaar uitwisselen. Weick stelt dan ook dat één van de meest significante processen van organiseren, betekenisgeving is (Weick, Cunliffe & Obstfeld, 2005). Dit proces van betekenisgeving noemt hij *sensemaking*. ‘The basic idea of sensemaking is that

reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs' (Weick, 1995, 635). Sensemaking is dus de manier waarop in retrospectieve zin de betekenis van handelingen wordt geconstrueerd, binnen de context van de organisatie. Deze manier van betekenisverlening gebeurt door middel van taal, spraak en communicatie (Weick et. al., 2005). Hij benadrukt het belang van dit laatste gegeven, ook in organisationele context: 'Situations, organizations and environments are talked into existence'(Weick et. al., 2005, 409).

2.2.1 De zeven aspecten van sensemaking

Sensemaking heeft zeven eigenschappen, waarmee een verdere duiding van dit begrip mogelijk is. Het eerste kenmerk is dat sensemaking gefundeerd is op identiteitsvorming. Het gaat over het beeld dat mensen over zichzelf hebben, omdat dit invloed heeft op hoe ze betekenis verlenen aan hun omgeving en hoe ze gebeurtenissen interpreteren. De tweede eigenschap is dat sensemaking altijd retrospectief is, omdat er altijd achteraf betekenis wordt verleend aan gebeurtenissen. Een derde kenmerk is dat actie en cognitie op hetzelfde moment aanwezig zijn. Hiermee bedoelt Weick dat terwijl mensen hun omgeving creëren, ze er op hetzelfde moment ook betekenis aan verlenen. Dat sensemaking tot stand komt in sociale context is een vierde aspect. Het individu heeft anderen nodig om zijn interpretatie van gebeurtenissen te plaatsen. Hoewel het individu dus in eerste instantie vanuit zichzelf gebeurtenissen waarneemt, vindt het echt proces van sensemaking plaats in de sociale context. Het vijfde kenmerk is dat sensemaking een proces is zonder eind. Het is altijd gaande, omdat we continu ervaringen opdoen. Sensemaking is een proces dat zich altijd voordoet en moet dus niet gezien worden als een resultaat. Voor het proces van sensemaking maakt een mens een bepaalde selectie van de ervaringen die hij opdoet, om er betekenis aan te verlenen. Het is immers niet mogelijk om alles wat er gebeurt te duiden. Mensen gebruiken bepaalde aanwijzingen om een selectie te maken op basis van wat relevant is om te verwerken. Dit is dan ook het zesde element: sensemaking komt tot stand aan de hand van *cues*, hints, aanwijzingen die als input dienen voor het verhaal dat ervan gemaakt wordt. Tot slot geldt bij sensemaking de regel dat plausibiliteit boven accuraatheid wordt verkozen. Sensemaking is een proces dat tot stand komt in een sociale context, dus de verklaringen die worden geformuleerd zullen daarom eerder voldoen aan de criteria van het sociaal wenselijke en geloofwaardigheid, dan accuraatheid (Marshall, 2011).

Weick stelt dus dat organiseren van nature een proces van sensemaking is. Hij uit hiermee ook kritiek op de klassieke opvatting van de organisatie. Organisaties worden doorgaans ingericht op basis van rationeel gefixeerde modellen, terwijl de werkelijkheid van organiseren veel meer fluïde en complex is (Hernes, 2008). Weick spreekt dan ook liever niet in zelfstandige naamwoorden maar in werkwoorden, dus in plaats van organisatie gaat het voor hem over organiseren. De organisatie als vaststaande entiteit bestaat niet, omdat dit een construct is dat altijd in verandering is. Het gaat in die zin meer om het proces van wording dan de staat van zijn (Marshall, 2011). Door te stellen dat de organisatie nooit een gefixeerd object is en dat de betekenisverlening afhankelijk is van de mensen die de organisatie vormen, kan Karl Weick gezien worden als de grondlegger van het gedachtegoed dat een organisatie een sociaal construct is. Zijn visie valt te scharen onder het sociaal constructivisme (Hernes, 2008). Het gedachtegoed dat hij in zijn oeuvre uiteen zet, heeft vele andere onderzoekers aangezet tot verdere uitwerking van dit sociaal constructivisme. Het heeft daarnaast zijn doorwerking gehad in een stroming die enigszins lijkt op het sociaal constructivisme, maar hierin het relationele aspect nog meer centraal stelt, namelijk het sociaal constructionisme.

2.3 Sociaal constructivisme en sociaal constructionisme

Zowel het sociaal constructivisme als het sociaal constructionisme stellen dat kennis geen objectiviteit is maar wordt geconstrueerd door mensen. Vandaar dat de namen van beide stromingen verwijzen naar het 'sociale' aspect (Young & Popadiuk, 2012). Het sociaal constructivisme hanteert een focus op het individu. In feite is het individu degene die, in sociale context, kennis construeert aan de hand van ervaringen (ibid.; Uhl-Bien, 2006, 669). Deze benadering wordt in de organisatieliteratuur ook wel de entiteitsbenadering genoemd (ibid.; Dachler & Hosking, 1995). De opvatting is gebaseerd op het Cartesiaanse wereldbeeld. Het individu wordt hierin opgevat als een persoon met een eigen rationele geest, waardoor hij zich onderscheidt van andere individuen. Een belangrijke consequentie van deze gedachte is dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen het individu, ook wel het subject genoemd, en alles buiten het individu, de externe wereld (Dachler & Hosking, 1995, 2). Het individu vergaart kennis over deze objectieve wereld, door middel van zijn ratio. In filosofische termen vertaald betekent dit dat er wordt uitgegaan van een subject-object relatie, waarbij het subject kennis vergaart over de wereld, het object. Relaties worden in deze opvatting vrij instrumenteel van aard, ze zijn het middel waarmee het individu controle verkrijgt op de externe wereld.

Het sociaal constructionisme zet zich af tegen het idee dat relaties enkel als middel dienen ter behoefte van de kennisverwerving van het individu. Het sociaal constructionisme sluit wel aan bij het idee van Weicks sensemaking, maar wijkt op twee punten af. De individuele focus wordt losgelaten en er wordt meer intrinsieke waarde gehecht aan de relatie. In die zin staat het sociale constructieproces an sich centraal binnen deze stroming (Uhl-Bien, 2006). Sociaal constructionisme is niet een eenduidige stroming; er zijn veel verschillende definities (Hacking, 1999). Gergen (1985), één van de eerste auteurs die vanuit psychologisch en filosofisch perspectief schreef over het sociaal constructionisme, definieert de stroming aan de hand van drie stellingen. Allereerst stelt hij dat wat wij aannemen als de empirische ervaring van de wereld, niet automatisch de termen hoeft te dicteren waarmee de wereld begrepen dient te worden (Gergen, 1985, 266). Hiermee bedoelt hij dat wat wij als ware kennis zien niet op empirische wijze te verkrijgen valt, omdat het niet al vooraf in de wereld aanwezig is. Kennis, draagt hij als tweede punt aan, is namelijk een sociaal artefact (ibid., 267). De termen waarmee de wereld begrepen wordt zijn producten van historisch gesitueerde uitwisselingen tussen mensen. Hier voegt hij een belangrijk element aan toe: ‘From the constructionist position the process of understanding is not automatically driven by the forces of nature, but is the result of an active, cooperative enterprise of persons in a relation’(ibid.). Kennis ontstaat dus in de relatie. Dit is een punt dat later in dit hoofdstuk van belang is. De derde stelling die hij in verband met het sociaal constructionisme poneert lijkt enigszins op het zevende aspect van sensemaking: geloofwaardigheid gaat boven accuraatheid. Gergen stelt namelijk dat aangezien kennis een sociaal product is, het waarheidsgehalte van kennis niet afhankelijk is van empirische validiteit, maar van sociale processen (ibid., 268).

Gergen zet zich duidelijk af tegen de modernistische en positivistische opvatting van kennis en laat zich sterker beïnvloeden door postmodernistische ideeën (Gergen, 1999, 364). Hij laat namelijk het idee los dat kennis over de wereld vergaard kan worden door empirisch onderzoek. Hij stelt dat onderzoek per definitie gekleurd is door de vooronderstellingen en hypothesen die bij aanvang worden geformuleerd. Hierdoor kijkt men met bias naar de resultaten. Dit is volgens hem ook niet verwonderlijk want alles wat wij doen ligt vevat in taal. Dit is een tweede postmodernistisch standpunt wat terug te vinden is in het sociaal constructionisme. Betekenis wordt verleend zoals hierboven gesteld, aan de hand van sociale processen. En deze sociale processen liggen vevat in taal. Betekenis wordt verleend aan woorden in de praktijk. Hiermee weerlegt hij het idee dat woorden verwijzen naar dingen in een externe werkelijkheid. Die externe werkelijkheid is er namelijk niet, en aan woorden wordt dus in sociale context betekenis

verleend. Taal is in deze zin geen reflectie van de wereld, maar het fundeert de wereld (Gergen, 1999, 365).

Het sociaal constructionisme wordt vaak verward met het sociaal constructivisme. Het verschil is echter dat het constructivisme meer bezig is met het individu, dat door middel van ervaringen de wereld om zich heen construeert, terwijl constructionisme dus de focus legt op het sociale proces (Dachler & Hosking, 1995, 3). Gergen (1995) heeft samen met Dachler en Hosking een boek geschreven over management en organisatie vanuit een sociaal constructionistisch gezichtspunt. In één hoofdstuk van dit boek gaan Dachler en Hosking dieper in op het belang om te kijken vanuit een relationeel gezichtspunt naar de organisatie en naar leiderschap. Omdat kennis een sociaal construct is en sociaal wordt gedistribueerd, vindt er veel plaats op het niveau van de relatie in de organisatie (Gergen, 1995, 3). Dit staat haaks op het idee dat kennis wordt vergaard en opgeslagen door individuen. Hosking is, in vergelijking met Gergen, radicaler in haar opvatting van sociaal constructionisme, dat zij sterk afzet tegen het sociaal constructivisme. Het sociaal constructionisme dat Hosking (2006) voorstaat is er één waar geen onderscheid wordt gemaakt tussen epistemologie en ontologie, omdat ze niet gelooft dat er een objectieve waarheid buiten ons is die wij op een bepaalde wijze kunnen leren kennen. Het gaat in die zin voorbij aan sociaal constructivisme, omdat zij geloven dat wij de werkelijkheid kunnen vatten door middel van een sociale epistemologie. Het sociale proces *is* de werkelijkheid (Hosking, 2006, 9). In lijn met Weick en Gergen, ziet Hosking ook de belangrijke rol die taal hierin speelt. Taal is wellicht het meest cruciale constructieproces, omdat daarmee verbinding wordt aangegaan en realiteiten worden geconstrueerd (ibid.). Werkelijkheid is dus een voortdurende constructie gevat in een taalproces (ibid.). Alle vormen van kennisvergarig en -making liggen vervat in het relationele proces. 'Every word, act, and object is a potential contributor to communications and therefore to processes of reality construction (Hosking, 2006, 11). Een organisatie moet dus ook gezien worden als een proces, waaraan telkens nieuwe elementen, betekenisgeving en waarheden worden toegekend. Hierbij verwijst ze naar Gergens (1994) begrip van *act-supplement*.

Gergen stelt dat in communicatie de taal die gebruikt wordt in eerste instantie onbepaald is en dat er later door toehoorders en in de interactie die dit oplevert pas betekenis aan wordt verleend. Bovendien zegt hij dat deze betekenis niet vast blijft staan. Hij is continu onderhevig aan nieuwe betekenisverlening, wat hij *supplementation* noemt. Hij stelt: 'Meanings are subject to continuous reconstitution via the expanding domain of supplementation' (Gergen, 1994, 267).

Het sociaal constructionisme schijnt een nieuw licht op het fenomeen organisatie, wat dus een sociaal construct is en dit heeft ook implicaties voor leiderschap. Hier zal in de volgende paragraaf dieper op worden ingegaan.

2.4 Relationeel leiderschap

Vanuit het sociaal construct -denken (lees: sociaal constructivisme en sociaal constructionisme) is er een bepaalde visie op leiderschap ontwikkeld. Dit wordt relationeel leiderschap genoemd. Deze postmoderne opvatting over leiderschap kent een aantal verschillende invullingen, welke hier uiteen zullen worden gezet. Mary Uhl-Bien (2006), een expert op het gebied van relationeel leiderschap, heeft in 'relational leadership theory: social processes of leadership and organizing' een overzicht gemaakt van alle relationele leiderschapstheorieën. Zij heeft deze opgedeeld in de sociaal constructivistische entiteitsbenadering en constructionistische relationele benadering. Allereerst zal de entiteitsbenadering worden toegelicht, vervolgens zal er aandacht zijn voor de constructionistische variant van relationeel leiderschap. Het constructionistische perspectief wordt door verschillende auteurs uitgewerkt. Er zullen twee theorieën vanuit deze stroming aan bod komen. Allereerst zal er aandacht besteed worden aan een groot empirisch leiderschapsonderzoek dat in haar bevindingen tot een relationeel concept komt van leiderschap. Daarna zal de opvatting van Dachler en Hosking (1995) verder uitgewerkt worden. Wat zal blijken is dat hun visie nog sterker geïnspireerd is op het sociaal constructionisme.

2.4.1 Entiteitsbenadering

In het kort stelt Uhl-Bien (2006) dat het relationeel leiderschap binnen deze benadering gaat om de relatie tussen de leider en de volger. Ze omschrijft het als volgt: 'From this perspective, leadership can be seen as a two-way influence relationship between a leader and a follower aimed primarily at attaining mutual goals' (Uhl-Bien, 2006, 656). Het gaat hier om interpersoonlijke relaties, vaak de verhouding tussen leider-volger. Entiteit in deze zin verwijst naar het feit dat de focus ligt op de personen in kwestie, in tegenstelling tot het proces tussen deze personen.

Relatie wordt hier in de traditionele zin van het woord opgevat. Een relatie is een bepaald type connectie tussen mensen die gerelateerd zijn aan elkaar (ibid.). In zekere zin sluit deze benadering goed aan bij de definitie van leiderschap gegeven door Yukl, want ook binnen de entiteitsbenadering wordt de relatie als belangrijk gezien en speelt beïnvloeding een

belangrijke rol. Relaties kunnen gedefinieerd worden door te kijken naar individuele standpunten, cognities, attributen en gedrag (ibid.). Benadrukt dient te worden dat de entiteitsbenadering uitgaat van het feit dat de beïnvloeding van twee kanten komt. In tegenstelling tot de transformationele opvatting van leiderschap, waarin voor leiderschap enkel wordt gekeken naar hoe de leider de anderen kan beïnvloeden, wordt hier de invloed van de volgers op de leider ook als onderdeel gezien van de relatie (ibid., 655).

In haar tekst bespreekt Uhl-Bien een aantal theorieën die te scharen zijn onder de entiteitsleiderschapsbenadering. Er zal hier een voorbeeld van gegeven worden: een bekende theorie die zich richt op het individu in de relatie tussen leider en ondergeschikte is de *leader-member exchange theory*.

De leader-member exchange-theory (LMX) is een theorie die zich baseert op het idee dat leiderschap ontstaat op het moment dat leider en volger(s) in staat zijn effectieve relaties of partnerships op te bouwen die resulteren in voortbouwende beïnvloeding en daarmee toegang verkrijgen tot de voordelen van deze relaties (ibid., 656). Hoewel het in eerste instantie doet lijken op de transactionele visie op leiderschap, is een groot verschil dat er bij deze theorie gesteld wordt dat leiderschap niet een vooraf vaststaand gegeven is, maar zich pas vormt op het moment dat er aan een relatie wordt gewerkt. Deze relatie is afhankelijk van de individuen die hierbij betrokken zijn: hun karakteristieken, verwachtingen en reacties, en de daarbij behorende onderliggende psychologische processen. Dit is een entiteitsbenadering omdat er wordt gefocust op de eigenschappen en het gedrag van de individuen om iets te kunnen zeggen over de relatie (ibid.).

Deze opvatting van relationeel leiderschap heeft dus de focus liggen op de leider als individu en de andere betrokken individuen. Echter, relationeel leiderschap kan vanuit het perspectief van de relatie zelf worden doordacht. Hier zal in de volgende paragrafen de focus op liggen.

2.4.2 Cunliffe en Eriksens relationeel leiderschap

Cunliffe en Eriksen (2011) werken het relationeel leiderschap uit aan de hand van empirische bevindingen. Zij hebben een groot onderzoek gedaan naar leiderschapsvorming binnen de Amerikaanse Federal Security Directors (FSD). Hier hebben ze gekeken naar hoe leiderschap invulling krijgt in alledaagse praktijken. Ze kwamen tot de conclusie dat het onderhouden van relaties en continu in contact staan met anderen, twee essentiële aspecten van leiderschap zijn (Cunliffe & Eriksen, 2011). In het kort stellen zij dat leiderschap draait om: 'recognizing the

constitutive, dialogical, intersubjective and inherently moral nature of our conversations and relationships' (1441). Als leider dien je het belang van goede relaties te waarderen en te zien wat er in deze relaties gebeurt en ontstaat.

Ze benoemen hierbij vier hoofdlijnen. Allereerst zien zij relationeel leiderschap als een manier van in-de-wereld zijn. Als leider ga je een relatie aan met anderen op basis van een weten-van-binnenuit (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1433). Het gaat hierbij niet alleen om het creëren van momenten voor dialoog, maar ook om het soort relaties dat wordt aangegaan, waarin een morele component schuilt. Ze omschrijven deze kwaliteit als *karakter*. 'Character is embedded and expressed within conversations not as traits or constructs, but as a way of being-in-relation-to-others that brings moral responsibility to treat people as human beings, of having 'a heart', appreciating others, and encouraging them to grow and learn from each other' (ibid., 1433). Een tweede component is dat je als leider door middel van dialoog uitvindt wat voor de anderen van betekenis is. Het gaat er hier om dat leiders communicatie niet zien als iets dat al vooraf is bepaald, maar als emergent en open, als een manier om erachter komen wat er mogelijk is en wat betekenisvol is (ibid., 1434). Hierbij verwijzen ze naar Bakhtin, die heeft geschreven over de 'levende conversatie', waarin in plaats van monologisme, dialogisme een centrale rol speelt. Monologisme is een manier van spreken die autoritair is, gericht op het uiten van een visie, zonder dat er rekening wordt gehouden met de ontvangers. Op deze manier marginaliseert en onderdrukt het andere alternatieve opvattingen en stemmen. Cunliffe en Eriksen stellen dat veel heroïsche opvattingen van leiderschap hierop zijn ingesteld. Dialogisme is daarentegen gericht op het spreken *met* mensen, vanuit het idee dat betekenis naar boven komt op momenten van responsieve conversatie en dat alles dat verteld wordt in relatie met anderen gebeurt (ibid.). Het derde principe gaat er om dat leiders een bepaalde relationele integriteit en ontvankelijkheid moeten bezitten. 'Relation integrity encompasses the idea that leaders need to be sensitive, attuned and responsive to moments of difference, and feel responsible for working with those differences' (ibid., 1438). Met verschillen verwijzen ze onder meer naar momenten van meningsverschillen en het vinden van nieuwe manieren om met zaken om te gaan (ibid., 1438). Een simpel voorbeeld dat zij geven is dat één van FSD's, welke verantwoordelijk was voor de bewaking op het vliegveld, te horen krijgt dat ze moeders met baby's in draagzakken, voortaan los van hun kind door de detectiepoortjes moeten laten gaan. Dit levert een dilemma op, want het voelt onjuist om een baby van twee of drie weken oud van een moeder 'af te pakken'. Er moet op dat moment een afweging gemaakt worden, waarvoor een leider een gevoel van relationele integriteit nodig heeft. Hij moet luisteren naar de regels, maar heeft ook

als morele taak om menswaardig met bezoekers om te gaan. In een afweging als deze, zijn twee elementen van belang. De leider moet ontvankelijk (*responsive*) zijn voor het herkennen van zulke situaties en verantwoordelijk (*responsibility*) zijn voor het handelen (ibid., 1438 – 1439). Het vierde en laatste element is praktische wijsheid. De vraag die volgens Cunliffe en Eriksen nog rest is de vraag naar hoe deze relationele sensitiviteit ontwikkeld kan worden. Alle leiders die Cunliffe en Eriksen hebben gesproken, leken volgens hen te handelen vanuit een bepaalde soort wijsheid die deze vorm van samen betekenis verlenen aan zaken centraal stelt. Deze soort wijsheid lijkt op wat Aristoteles praktische wijsheid noemde. Dit is wijsheid die in de praktijk ontstaat, oordelen die gebaseerd zijn op iemands morele overtuigingen en op integer inzicht (ibid., 1442).

2.4.3 Dachler en Hoskings relationeel leiderschap

Cunliffe en Eriksen nemen in hun tekst de praktijk als uitgangspunt. Zij gaan uit van de leider als functie in de organisatie en komen tot de conclusie dat leiders invulling geven aan hun functie door in relatie te staan tot anderen. Hosking en Dachler daarentegen gaan uit van een relationele opvatting van leiderschap als meer conceptuele exercitie.

Dachler en Hosking (1995) werken in hun eerder genoemde hoofdstuk het idee van relationeel leiderschap uit en stellen dat in het dominante beeld van leiderschap twee aannames verborgen zitten. Allereerst stellen zij dat de subjectieve doelen en interesses van de leider boven de objectieve doelen van leiderschap worden geplaatst. De andere aanname komt hieruit voort, namelijk dat de leiders daardoor de architecten zijn van orde en controle (Dachler & Hosking, 1995, 8). In deze visie hebben de volgers een onderdanige rol, zij worden niet gezien als subjecten met een eigen visie en verantwoordelijkheid. Leiders zijn de *energizers* van hun organisatie. ‘They are understood as the prime originators of what happens around the area.’ (Dachler & Hosking, 1995, 9). Deze opvatting is, volgens hen, diep masculien, waarin competitie, agressie, manipulatie en prestatiedrang sterk vertegenwoordigd zijn. Met de kritiek die zij uiten op het klassieke beeld van leiderschap scharen zij zich dus bij de andere, aan het begin van dit hoofdstuk genoemde, auteurs. Ze stellen dat er iets fundamenteel fout is aan deze benadering. Ze stellen namelijk dat als het aankomt op epistemologie, vrijwel alle theorieën van leiderschap benadrukken dat individuen losstaande entiteiten zijn (ibid., 8). ‘Leaders are understood as subjects set apart from the objects which make up their context including their subordinates, the subordinates’ tasks and the organization’ (Dachler & Hosking, 1995, 8). Dit

zorgt ervoor dat men relaties ook ziet in het licht van subject-object, deze zijn enkel nodig om kennis te vergaren en controle te krijgen over de externe wereld.

Dachler en Hosking uiten kritiek op deze zienswijze. Doordat niemand deze onderliggende assumpties over leiderschap en relaties bloot legt, worden ze ook niet veranderd en zal elke volgende theorie zich hier onbewust weer op beroepen. Dit zorgt, volgens hen, voor een ernstige beperking van wat denkbaar en doenbaar is (ibid., 10). Dachler en Hosking (1995) werken dus een heel andere opvatting van relationeel leiderschap uit. 'In contrast to entity approaches, relational perspectives [...] see leadership as a fundamentally social-relational process of organizational design and change [...]' (Uhl-Bien, 2006, 661). Leiderschap is een begrip dat niet aan personen op te hangen valt maar toegeschreven dient te worden aan het proces. Om recht te doen aan de sociale werkelijkheid verdedigt zij dus een relationeel perspectief op leiderschap, waarin het proces centraal staat. Dit relationeel leiderschap is echter niet te vatten in een aantal specifieke kenmerken. 'To do so, would reflect an entitative perspective as is happening, for example, in [...] questions about successful and unsuccessful leaders and how they differ in their leadership behaviors' (Dachler & Hosking, 1995, 10). Veeleer is het van belang aandacht te hebben voor de sociale processen waardoor bepaalde begrippen ontstaan en te zien hoe zij de sociale werkelijkheid representeren. In feite stellen ze dat leiderschap losgekoppeld moet worden van de leider als persoon, of de leider als functie in de organisatie en in plaats daarvan gezien moet worden als construct dat tot stand komt *in* het sociale proces. Leiderschap wordt sociaal geconstrueerd, door middel van bepaalde sociale overeenstemmingen over wat de leider is en zou moeten doen.

Dachler en Hosking plaatsen in hun theorie het fundament van leiderschap in het proces. Ze geven een aantal richtingaanwijzers over hoe dit proces geconceptualiseerd moet worden. Allereerst funderen ze hun theorie op de hermeneutiek. Ze refereren naar de voortgaande wisselwerking tussen tekst en interpretator. Het begrip tekst geven zij een brede definitie; feiten, gebeurtenissen, fysieke objecten en gedrag kunnen allemaal opgevat worden als tekst. En aan deze 'tekst' wordt betekenis gegeven doordat er door de betekenisgever aan gerefereerd kan worden, door de sociale en culturele context waarin het zich bevindt. Met andere woorden, tekst krijgt betekenis doordat het zich verhoudt tot een bepaalde context. Zo ook in het geval van leiderschap. De tekst van een leider als subject verkrijgt zijn betekenis door het verschil met de context van de volger als object (Dachler & Hosking, 1995, 4). En ook beamen zij in lijn met de hermeneutiek dat dit proces voortdurend plaatsvindt. Dachler en Hosking stellen dus dat het proces van betekenisgeven een hermeneutische beweging maakt. Daarnaast

introduceren zij het begrip *multilogue*, multiloog (ibid.). Hiermee bedoelen zij dat er in het proces van betekenisgeving altijd wordt gerefereerd aan vele verschillende contexten, die weer bestaan uit vele onderling aan elkaar gerelateerde teksten. Omdat dit een talige handeling is, wordt er gesproken van multiloog. Tot slot refereren ze ook aan de term narratief. Kennis is een sociaal construct, en dus het komen tot deze kennis is een proces. Dit proces, zo zeggen ze, is een narratieve aangelegenheid. '[...] when relational epistemological principles are assumed, it is only through processes of narrating that knowledge, or rather knowing, is possible' (ibid., 6). Dit betekent volgens hen drie dingen: narratieven zijn geen vastgelegde documenten maar zitten altijd vervat in een proces van vertelling; vertellen veronderstelt een relatie, het spreken met anderen; spreken omvat alle vormen van handelen.

2.4.4 *Vergelijking*

Er zijn een aantal overeenkomsten en verschillen te benoemen tussen de teksten van Dachler en Hosking, en Cunliffe en Eriksen en daarmee tussen hun opvattingen over relationeel leiderschap.

Leiderschap staat, vrij vertaald, volgens Cunliffe en Eriksen dus volledig in het teken van het construeren van betekenisvolle relaties. Je ziet dan ook duidelijk hun affiniteit met het sociaal constructionisme terugkomen in hun theorie. Ze erkennen dat we leven in een wederzijdse relatie met anderen en onze omgevingen en dat we hier vorm aan geven en vorm door krijgen (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1432). Aan het begin werd aangehaald dat Cunliffe en Eriksen uit het discours van de entiteitsbenadering willen blijven. De argumentatie die zij zelf hiervoor aanhalen is dat binnen de entiteitsbenadering de focus ligt op de leider als manager van de netwerken en relationele mechanismen. Deze manipuleren en reduceren relaties tot iets dat past binnen een bepaald wetenschappelijk aangetoond framework of model. Er is daardoor geen oog voor het alledaagse, de details, dat wat gebeurt tussen mensen (ibid., 1443). Relationeel leiderschap heeft dit wel en doet hiermee recht aan de sociale werkelijkheid van de organisatie. Maar aan de hand van de definitie die Dachler en Hosking hanteren van de entiteitsbenadering, zou er wel degelijk gesteld kunnen worden dat Cunliffe en Eriksen zich hierbij scharen. Dit komt omdat zij een aantal attributen vaststellen die een leider dient te bezitten om goed leiderschap te vertonen. Hiermee stellen zij de leider als individu als uitgangspunt van het leiderschap. Het relationeel leiderschap als concept waarin de *relatie* centraal staat wordt dus sterker uitgewerkt door Dachler en Hosking (1995). Daarmee geven zij woorden aan de leiderschapsvisie die echt uit het klassieke leiderschapsdiscours blijft, namelijk het discours

waarin de leider als individu aandacht krijgt. Vandaar dat in het verdere verloop van deze scriptie het begrip daarom zal worden gehanteerd op de wijze waarop Dachler en Hosking (1995) het omschrijven.

2.5 Problematisering relationeel leiderschap

Dachler en Hosking (1995) zetten in hun uitwerking van het leiderschapsconcept een duidelijk framework neer, waarin het relationele proces centraal staat. In dit proces vindt namelijk de betekenisgeving plaats en dat is wat de werkelijkheid schept. Maar in hun verdere uitwerking van het begrip proces, blijven ze enigszins oppervlakkig. In deze paragraaf zal ingegaan worden op de beperking van deze theorie.

Dachler en Hosking betogen dus dat leiderschap ontstaat in het relationele proces. Maar wat bedoelen ze hier precies mee? In hun tekst geven een ze een aantal richtingaanwijzers. Kort samengevat en toegepast op relationeel leiderschap, stellen ze dat het proces waarin leiderschap tot stand komt, een hermeneutisch karakter heeft, waarin tekst in continue multiloog is met verschillende contexten en een narratief karakter heeft.

Door de nadruk die wordt gelegd op het processuele karakter van leiderschap, is het van cruciaal belang om te begrijpen wat er in dit proces gebeurt. Dachler en Hosking werken in hun richtingaanwijzers dit echter niet heel duidelijk uit. Met name wanneer zij het hebben over het narratieve karakter van het proces, blijft hun uitleg uiterst summier. Ze geven een definitie aan wat zij verstaan onder narratief, namelijk dat dit een vertellende handeling in relatie met anderen is, maar daar blijft het bij. Bovendien passen ze dit niet toe op het geval van leiderschap. Het blijft in die zin onduidelijk hoe het concept leiderschap tot stand komt in het narratieve proces. Hierin zijn Dachler en Hosking naar mijn mening te beperkt in hun uitleg. Het lijkt erop alsof ze er vanuit gaan dat de lezer dit als vanzelfsprekend dient te begrijpen. Terwijl dit een cruciaal punt is waar het concept van het relationele leiderschap op gestoeld is. Dit leidt tot de vraag of er vanuit narratieve organisatietheorie wat dit betreft iets gezegd kan worden. In de volgende hoofdstukken zal de narratieve organisatietheorie verder worden uitgewerkt om vervolgens te kunnen onderzoeken wat het in zijn algemeen zou kunnen toevoegen op het relationeel leiderschap en specifiek wat er op dit punt in de theorie over relationeel leiderschap, namelijk het narratieve karakter van het proces, toegevoegd en verder uitgewerkt kan worden. Dit heeft tot doel een verdieping en verdere uitbreiding van het relationeel leiderschap te bewerkstelligen.

DEEL I: Resumé

In het eerste deel van dit onderzoek is er eerst gekeken naar het begrip leiderschap in het algemeen. Leiderschap is een populair begrip, dat vaak wordt beschouwd als antwoord op alle problemen van de organisatie. Maar hoewel soms anders doet vermoeden, is leiderschap ook een complex begrip, met veel definitiekwesties. Historisch gezien is het leiderschapsconcept afkomstig uit de politieke en militaire sector. Wat vastgesteld kan worden is dat leiderschap in de vroege geschiedenis (van 2300 v. Chr. tot aan de renaissance) sterk in verband werd gebracht met moraliteit, zowel in de zin van het beschikken over bepaalde moreel verantwoorde kwaliteiten zoals een gevoel voor rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid, als wel als functie van moreel voorbeeldfiguur voor het volk. Mede door de industriële revolutie is de studie naar organisatie en management opgekomen. Er kwam behoefte aan het structureren van werkprocessen en men ging in deze context ook nadenken over soorten leiderschap die hierbij hoorden. De leider werd in hiërarchisch oogpunt bovenaan de organisatie gezet, waardoor leiderschap werd bestempeld als functie. Dit raakt meteen aan een eerste definitiekwestie van leiderschap. Leiderschap kan opgevat worden als gefixeerde functie in de organisatie en tot op heden is deze visie ook dominant aanwezig. Echter, het is ook mogelijk om leiderschap als rol of proces te zien.

Er is op dit moment één definitie van leiderschap die als algemeen gangbaar wordt gezien, namelijk dat leiderschap een proces van beïnvloeding behelst tussen leider en volger(s). Maar hoe deze beïnvloeding vorm dient te krijgen, daar verschillen de meningen sterk over. Dit komt omdat er veel verschillende opvattingen zijn over *goed* leiderschap. Goed leiderschap is op te delen in twee componenten. Goed leiderschap verwijst enerzijds naar moreel leiderschap, anderzijds naar effectief, technisch vaardig leiderschap. Het terrein van leiderschapsstijlen is zeer groot maar er zijn drie hoofdstromingen aan te wijzen. De klassieke benaderingen zijn de (karakter)trekbenadering, de stijlbenadering en de contingentiebenadering. Hoewel ze alle drie een andere focus aanbrengen, respectievelijk de karaktertrekken van de leider, de stijl ofwel het gedrag van de leider en de situationele context van de leider, gaan deze stromingen ervan uit dat goed leiderschap afhankelijk is van de leider als individu, zonder volgers in ogenschouw te nemen. De tweede stroming is het transformationeel leiderschap. Deze leiderschapsstroming geeft meer aandacht aan de volgers en zet een leiderschapsvisie uiteen die in grote mate gericht is op het stimuleren van de werkprestatie van de volger. De leider dient hiervoor de volgers te inspireren en motiveren. De derde stroming, het post-heroïsch leiderschap, heeft kritiek op deze opvatting. Ze stellen dat er hierdoor een scheve en ongezonde verhouding ontstaat tussen de

leider en de volgers. De leider dient zich in hun ogen veel meer op gelijk niveau en dienend op te stellen.

Er wordt vanuit verschillende hoeken op dit moment kritiek geleverd op deze stromingen, omdat zij alle drie alsnog de vooronderstelling hebben dat leiderschap een individuele prestatie is. Terwijl leiderschap in grote mate afhankelijk is van de volgers, omdat zij bepalen wat ze van een leider nodig hebben. Het punt dat vanuit deze kritiek naar voren komt, is dat leiderschap een relationeel begrip is en als zodanig zou moeten worden opgevat. Deze opvatting is afkomstig van het sociale construct-denken. Binnen deze stroming wordt de organisatie gezien als een sociaal construct dat wordt vormgegeven door processen van betekenisgeving. Deze visie kan opgedeeld worden in twee subcategorieën: het sociaal constructivisme en het sociaal constructionisme. Het sociaal constructivisme vertrekt vanuit het gezichtspunt van het individu dat betekenis verleent aan de wereld om zich heen door sociale processen. Dit wordt theoretisch ook wel de entiteitsbenadering genoemd. Leiderschap ontstaat in deze opvatting pas op het moment dat er een betekenisvolle relatie tussen leider en volgers wordt gevormd. Hiervoor moet men oog hebben voor de eigenschappen en het gedrag van de betrokken personen. Bezien vanuit het sociaal constructionisme moet men niet kijken naar de betrokken individuen, enkel naar de relatie. Leiderschap wordt sociaal geconstrueerd, is continu aan verandering onderhevig en komt tot stand *in* het sociale proces. Dit concept van leiderschap legt dus de focus op het sociale proces, in plaats van op de betrokken individuen. Omdat de nadruk wordt gelegd op het proces, is het van belang een juist begrip te hebben van hoe dit proces eruit ziet. De uitwerking van het sociale proces waarin leiderschap tot stand komt, is echter door Dachler en Hosking (1995) maar beperkt uitgewerkt. Ze benoemen drie eigenschappen van het proces: allereerst wordt gesteld dat het hermeneutisch is, de vorm heeft van een multiloog en een narratieve aard heeft. Maar wat ze precies met dit laatste bedoelen blijft onduidelijk. Dit roept de vraag op of er vanuit de narratieve organisatietheorie een toevoeging kan worden gedaan op het concept van relationeel leiderschap en het begrip proces in het specifiek. Om hier antwoord op te kunnen geven zal in het volgende deel de narratieve organisatietheorie worden uitgewerkt.

DEEL II : Narrativiteit

In dit deel wordt er ingegaan op narratieve organisatietheorie. Dit wordt gedaan vanuit de mogelijke veronderstelling dat dit gedachtegoed van toegevoegde waarde kan zijn voor het concept relationeel leiderschap, waarin het narratieve proces centraal staat. Hiervoor zal het terrein van de narratieve organisatietheorie moeten worden verkend. Deze verkenning wordt in dit deel opgesplitst in drie onderdelen. Eerst zullen verschillende domeinen worden toegelicht binnen de organisatietheorie waar narrativiteit in wordt toegepast. Hiermee zal antwoord gegeven worden op de vraag: Wat zijn de domeinen waarop narrativiteit wordt toegepast in de organisatie? Vervolgens zal er aan de hand van een aantal gevestigde narratieve organisatietheoretici, een (kritischer) perspectief worden uitgewerkt op de narratieve aard van de organisatie, de vraag: hoe ziet het kritische narratieve perspectief op de organisatie eruit? Tot slot zal er kort aandacht gegeven worden aan literatuur over narrativiteit en leiderschap. De deelvraag die hierbij hoort is: Wat is het narratieve perspectief op leiderschap?

Hoofdstuk 3: Narratieve domeinen in de organisatie

In dit deel wordt er ingegaan op de domeinen waarbinnen narrativiteit in de organisatie wordt toegepast. Van oorsprong is de narratieve benadering van de organisatie een onderzoeksmethode, om verschillende processen in organisaties inzichtelijk te maken. Daarom zal er in dit (eerste) hoofdstuk hoofdzakelijk worden gesproken over terreinen van onderzoek. Hoewel dit enigszins buiten de scope van het onderwerp van deze scriptie ligt, is het wel degelijk van belang dit te benoemen omdat hierdoor inzicht kan worden verkregen in het brede terrein van narrativiteit in de organisatie. De deelvraag die in deze paragraaf zal worden beantwoord is: Wat zijn de domeinen waarop narrativiteit wordt toegepast in de organisatie?

3.1 De organisatie als verhaal

De organisatie is een verhaal en om een organisatie goed te leren kennen, moet je het verhaal in kaart brengen. Dat is in het kort het uitgangspunt van de narratieve organisatietheorie. Het benaderen van de organisatie vanuit narratief oogpunt kent een lange historie en het lijkt erop dat het tegenwoordig steeds populairder wordt (Alvesson & Kärreman, 2000). In het eerste deel van dit hoofdstuk zal daarom aandacht besteed worden aan narratief organisatieonderzoek.

De organisatie benaderen als een verhaal is onderdeel van een bredere postmoderne neiging binnen sociale en menswetenschappen om fenomenen vanuit tekstueel en linguïstiek oogpunt te onderzoeken. Dit wordt ook wel de linguïstieke wending in de sociale wetenschap genoemd. Het uitgangspunt van deze stroming is dat maatschappijen, culturen, sociale instituties en identiteiten als discursief geconstrueerde ensembles van teksten beschouwd mogen worden (Alvesson & Kärreman, 2000, 137). De linguïstieke wending kent op veel terreinen doorwerking: filosofie, sociologie, sociale psychologie, communicatietheorie en culturele antropologie (ibid., 136). De linguïstieke wending was een tegengeluid op de dominante opvatting van taal. Er wordt doorgaans vanuit gegaan dat taal de werkelijkheid representeert. Deze opvatting wordt ook wel de correspondentietheorie genoemd. Vanuit deze visie wordt taal gezien als accurate vertegenwoordiging van de wereld en als middel om vooraf gedetermineerde boodschappen over te brengen (Rhodes & Brown, 2005, 167). Het postmoderne argument dat hiertegenin werd gebracht, was dat niet met zekerheid gesteld kon worden dat een woord een bepaald ding representeert. Bovendien, vond men, werd er vanuit deze visie te veel aandacht geschonken aan de representatieve capaciteiten van taal, terwijl de creatieve en functionele capaciteiten van de taal over het hoofd werden gezien (Alvesson & Kärreman, 2000, 137). Door de linguïstieke wending kwam taal centraal te staan in onderzoek en werd hier een nieuwe betekenis aan gegeven. Taal werd niet meer beschouwd als drager van betekenis, maar de maker ervan. Het is 'a tendency to view many social and psychological phenomena as constituted through language, sustained through language and challenged through language (Gabriel, 2004, 63). Zo ook in organisatieonderzoek. Het is, volgens Alvesson en Kärreman, niet verwonderlijk dat organisatieonderzoekers deze zienswijze hebben omarmd. Het is immers een bekende metafoer om de organisatie als tekst te beschouwen. Onderzoek naar de organisatie door taal in ogenschouw te nemen kent verschillende invullingen, zo kan er onderzoek gedaan worden naar het discours van de organisatiecultuur, er kan aandacht besteed worden aan de metaforen of narratieven in de organisatie en organisationele gebeurtenissen kunnen gedeconstrueerd worden. De geschiedenis hiervan is in vier perioden op te delen (Rhodes & Brown, 2005, 169). De eerste toepassingen van narrativiteitsmethoden in onderzoek vonden plaats in de jaren zeventig. Deze studies werden vormgegeven aan de hand van het volgende uitgangspunt: om organisaties in kaart te brengen is het van belang oog te hebben voor de verhalen, mythes, sagen en andere vormen van narratieven die hierin aanwezig zijn (ibid.). De focus lag op verhalen van individuen, omdat door te vragen naar de persoonlijke verhalen, de onbewuste en geprojecteerde beelden van wat

de organisatie voor deze personen betekende in kaart konden worden gebracht. In de jaren tachtig groeide de interesse in organisatiecultuur en -symbolisme. Hierdoor werd er meer onderzoek gedaan naar de beleving van de organisatie, waarbij narratieve methoden zeer van pas kwamen. De focus verschoof enigszins van de organisatie als geheel naar de individuele personen die zich hierin bevonden. De wens die hierachter lag, wordt door Mitroff & Kilmann (1978) scherp verwoord. ‘The best stories are those which stir people’s minds, hearts and souls and by doing so give them new insights into themselves, their problems and their human condition. The challenge is to develop a human science that more fully serves this aim’ (Mitroff & Kilmann, 1978, 92-93). Men ging aandacht hebben voor de emotionele en symbolische dimensie van de organisatie, en dan specifiek voor de individuen die hier deel van uitmaken. Dit alles kwam voort uit de overtuiging dat mensen in organisaties verhalenvertellers zijn. Vervolgens kwam het besef dat onderzoekers in essentie ook verhalenvertellers zijn. Hiermee brak een nieuwe periode aan, waarin de rol van de onderzoeker aandacht kreeg. Hierbij werd er gekeken naar manieren om de opgedane kennis een narratieve vorm te geven, zodat het daarmee meer recht zou doen aan de werkelijkheid. Een reden voor deze ontwikkeling was dat er werd opgemerkt dat casestudy-onderzoeken ontzettend populair en invloedrijk waren door hun verhalende karakter (Rhodes & Brown, 2005, 169). Vandaag de dag is narrativiteit in organisatieonderzoek zeer veelzijdig aanwezig. Met narratieven zijn al veel verschillende processen die aanwezig zijn in de organisatie in kaart gebracht. Voorbeelden hiervan zijn processen van socialisatie, leren, cultuurvorming, mediation en IT-implementatie (ibid., 170). Al deze onderzoeken onderschrijven de visie dat de organisatie als verhalend geheel gevat kan worden.

3.2 Narratief onderzoek

Het op narratieve wijze onderzoeken van de organisatie heeft al veel bijgedragen aan de organisatietheorie (Rhodes & Brown, 2005, 170). Voor hier verder over zal worden uitgeweid, is het van belang om even stil te staan bij de positie die narratief onderzoek heeft binnen het wetenschappelijke discours, en daarmee vanzelfsprekend ook binnen het discours van organisatieonderzoek. Het op narratieve wijze benaderen van een organisatie is namelijk bezien vanuit het traditionele wetenschapsdiscours, een vrij afwijkende methode waar veel kritiek op valt te uiten. Het is goed om deze kritiek onder de loep te nemen en hierop in te gaan, omdat hiermee de positie van narratief onderzoek extra scherp neergezet kan worden.

De waarde van narratief onderzoek is een kwestie waarover de meningen uiteen lopen. Vaak is de kritiek die erop wordt geleverd dat het meer een vorm van kunstbedrijving is dan onderzoek, omdat het de validiteit van de onderzoeksresultaten niet kan waarborgen (ibid.). Validiteit is dan ook een lastig begrip in de context van narratief onderzoek. De onderliggende epistemologie van narratief onderzoek sluit namelijk het bestaan van meerdere werkelijkheden niet uit (ibid., 168). Dit komt omdat een verhaal zo vormgegeven wordt, dat in plaats van de feiten, de betekenis achter de feiten uitgelicht wordt. ‘That is, a story, unlike a chronology – a list of events in date order – is a creative re-description of the world such that hidden patterns and hitherto unexplored meanings can unfold’ (Kearny, 2002, 12). De consequentie hiervan is dat gebeurtenissen op vele verschillende manieren kunnen worden verteld en geïnterpreteerd (Rhodes & Brown, 2005, 169). En daarmee gaan de bevindingen niet meer over *de* waarheid, maar geven een representatie van een mogelijke werkelijkheid. Een argument dat hiermee in lijn ligt gaat over wat wordt nagestreefd met narratief onderzoek. Zoals hierboven al werd vermeld, is narratief onderzoek erop gericht betekenis in plaats van feiten in kaart te brengen. Gabriel stelt dat verhalen van nature een bepaalde ambiguïteit huisvesten. Verhalen kunnen namelijk waar of verzonnen zijn en daarmee op ervaring of fantasie gebaseerd zijn (Gabriel, 2004, 64). En, zo vervolgt hij, deze ambiguïteit zorgt ervoor dat een verhaal een unieke combinatie van kwaliteiten heeft, namelijk dat het een plot heeft en op hetzelfde moment de werkelijkheid representeert. Met het bevatten van een plot bedoelt Gabriel dat verhalen geen simpele aaneenschakelingen zijn van tekens en woorden. Maar dat het teksten zijn waaraan een doelbewuste volgorde is aangebracht en waarin verklaringen worden gegeven aan bepaalde handelingen en gebeurtenissen. Dit maakt dat een verhaal een betekenis kan representeren (ibid.). Resumerend kan dus gesteld worden dat narratief onderzoek moeilijk te plaatsen is in het traditionele wetenschappelijke discours omdat het zich beroept op een andere epistemologie, waarin tot kennis gekomen wordt door middel van narrativiteit en gericht is op andere soort informatie, betekenis in plaats van feiten. In de volgende paragraaf zal worden uitgewerkt op welke terreinen binnen het organisatieonderzoek deze betekenisgeving narratief onderzocht wordt.

3.3 Vijf domeinen van narratief onderzoek

De narratieve onderzoeksmethoden zijn op veel terreinen toegepast. Rhodes en Brown (2005, 170) hebben een ordening van vijf domeinen toegepast in hun overzicht hiervan: sensemaking, communicatie, leren & veranderen, politiek & macht, en identiteit & identificatie. Deze zullen hier worden toegelicht.

3.3.1 Sensemaking

Het eerste domein is in het voorgaande al enigszins besproken, narrativiteit heeft namelijk veel van doen met betekenisgeving. Hier zal daar dieper op worden ingegaan. In deze paragraaf zal echter gesproken worden over sensemaking, het begrip van Weick dat specifiek toegespitst is op de betekenisgevingsprocessen in de organisatie en omdat hier vaak in deze context naar verwezen wordt². Rhodes en Brown (2005) stellen dat om processen van sensemaking in kaart te brengen binnen een organisatie het van belang is om oog te hebben voor de verhalen die er leven. Dit komt omdat sensemaking en narrativiteit sterk met elkaar verbonden zijn. Er is onder narratieve onderzoekers een grote consensus over het feit dat sensemaking refereert aan processen van narrativiteit, omdat onze versie van de werkelijkheid een narratieve vorm krijgt en omdat onze verhalen manieren zijn om gebeurtenissen betekenisvol te interpreteren (ibid.). Ook Weick onderstreept het belang van narrativiteit voor het proces van sensemaking: ‘stories are pivotal to sensemaking, because they aid comprehension, suggest causal order for events, enable people to talk about absent things, act as mnemonics, guide action and convey shared values and meanings’ (ibid.). Verhalen helpen mensen om vat te krijgen op de complexiteit, ambiguïteit en onvoorspelbaarheid binnen de organisatie. Onder deze aannames ligt een specifiek mensbeeld. De mens is, ofwel van nature, ofwel door socialisatie, bepaald om in verhalende vorm te denken. In het kader hiervan wordt naar de mens ook wel verwezen als *homo narrans* (Fisher, 1984, 6), *homo fabulans* (Currie, 1998, 2) of a *storytelling animal* (MacIntyre, 1981, 201). In het kort kan gesteld worden dat narrativiteit een vorm van sensemaking is, omdat de mens op een verhalende manier betekenis geeft aan de wereld om hem heen. Door middel van het onderzoeken van narratieven, kan men inzicht krijgen in sensemakingsprocessen. Rhodes en Brown hebben ervoor gekozen om sensemaking als apart domein te behandelen, om redenen die ze niet verder expliciteren. Er zou hier echter aan toe gevoegd kunnen worden dat dit domein te beschouwen valt als het grotere terrein waarbinnen

² In deze scriptie zal verder de begrippen sensemaking en betekenisgeving door elkaar worden gebruikt, ervanuit gaande dat de lezer in het achterhoofd houdt dat met betekenisgeving ook het concept van Weick wordt bedoeld.

de andere domeinen zich verbinden: communicatie, macht, veranderen en identiteitsvorming zijn allen thema's waarin betekenisgeving een rol speelt.

3.3.2 *Communicatie*

Narrativiteit is ook ingezet om verhalen uit de organisatie te halen die men aan elkaar vertelt, om zo gebeurtenissen, relaties, successen en mislukkingen die al in het verleden liggen of nog moeten gaan gebeuren te omschrijven (Rhodes & Brown, 2005, 171). Hiermee wordt narrativiteit een vorm van communicatie. Inherent aan deze opvatting is de visie dat de mens verhalen vertelt om zijn ervaringen te ordenen en hiermee betekenis eraan verleent. Communicatie in deze zin is niet een vorm van transmissie maar een vorm van *symbolic action* welke rangschikt, creëert en structuur aanbrengt (ibid.). Dit maakt het mogelijk om communicatie, en daarmee verhalen, te onderzoeken als middel waardoor organisationele realiteit reflexief wordt geconstrueerd. Verhalen brengen veel aan het licht over de organisatiecultuur, omdat ze normen en waarden van de werkvloer kunnen bevatten over bijvoorbeeld verwachtingen van een functie, interpersoonlijke normen en condities voor werkgedrag. 'Stories are thus important to the study of organizational communication because they are central in creating and maintaining corporate culture [...] and legitimizing the power structure within a group or organization[...]' (ibid., 172). Resumerend kan gesteld worden dat verhalen een vorm van communicatie zijn, welke veel zaken met name op het gebied van de cultuur van een organisatie inzichtelijk maakt.

3.3.3 *Verandering & leren*

Narratief onderzoek wordt ook toegepast op organisationeel leren en veranderen. Vanuit deze optiek verwordt narrativiteit een vorm van tijdelijke ordening, omdat verandering een op tijd gebaseerd construct is. In termen van verandering worden verhalen getheoretiseerd als diagnostische hulpmiddelen die mensen gebruiken om organisationele normen en waarden te begrijpen, als managementtools om mensen te betrekken in het veranderproces en als manier om mensen te helpen om potentiële toekomstige realiteiten te zien vanuit creatieve interpretaties van het verleden (Rhodes & Brown, 2005, 173). Ook hebben narratieve benaderingen bijgedragen aan het in kaart brengen van de betekenisgeving aan een organisatieverandering, en dan met name hoe daarin één bepaalde zienswijze dominantie verkrijgt. Verhalen kunnen circuleren door de organisatie en dan geaccepteerde verklaringen worden waarmee een verandering opgevat kan worden. Verandering kan benaderd worden

vanuit een lerend perspectief. Dit houdt in dat ervan wordt uitgegaan dat mensen gaan veranderen door een leerproces door te maken (ibid.). Binnen deze visie speelt narrativiteit ook een rol: '[...] here learning is understood as occurring within the subjectively and inter-subjectively accepted structures of meaning embedded in repeated stories [...]; stories which encapsulate the complexity of practice better than static or abstract models do' (Rhodes & Brown, 2005, 174). Verhalen spreken mensen op een andere manier aan en boren hiermee hun leercapaciteit aan. Verhalen zorgen dus voor een leerproces om verandering beter te begrijpen, maar kunnen ook verandering teweeg brengen (ibid.).

3.3.4 Politiek & macht

Macht bestuderen vanuit een narratief oogpunt maakt het mogelijk het te zien als een dynamisch fenomeen, dat ontvankelijk is voor verandering door tijd. Vanuit het perspectief dat organisaties domeinen zijn van legitieme autoriteit, worden narratieven opgevat als middel waarmee de organisatie discursief wordt geconstrueerd en gereconstrueerd als regime van waarheid (Rhodes & Brown, 2005, 174). Narrativiteit is dus onlosmakelijk verbonden met macht. 'The importance of shared narratives in creating and sustaining organizations as fractured and hierarchical locales in which individuals and groups are enmeshed in reciprocal but asymmetrical power relationships has been widely discussed' (ibid., 174-175). Verhalen structureren systemen van aanwezigheid en afwezigheid, insinueren bepaalde betekenissen aan alledaagse praktijken, welke gepresenteerd worden als autoritair, terwijl ze op hetzelfde moment alternatieve visies uitsluiten. Foucault (1979) stelt dat het maken van narratieven een discursieve praktijk is. Het functioneert als disciplinerende vorm die organisationele deelnemers, acties en relaties op een bepaalde manier vastlegt. Ook worden verhalen door hun interpretatieve flexibiliteit vaak gebruikt voor politieke doeleinden, het is namelijk gemakkelijk voor individuen en coalities om anderen te beïnvloeden door het verhaal op hen af te stemmen zodat men instemt met het vertelde en geënthousiasmeerd raakt. Tot slot is het ook een methode voor onderzoekers om gemarginaliseerde groepen in kaart te brengen. Dit kan gedaan worden door te zoeken naar het dominante verhaal en de vraag te stellen welke verhalen hierdoor worden uitgesloten (Rhodes & Brown, 2005, 175). Al met al kan narrativiteit gezien worden als politiek middel, dat bepaalde zienswijzen autoriteit geeft en tegelijkertijd anderen uitsluit, en dat mensen kan beïnvloeden.

3.3.5 Identiteit & identificatie

Er kan gesteld worden dat de identiteit van een individu wordt gevormd door een proces van narratie en dat leven een doorleefd verhaal is, gesitueerd in de tijd (Carr, 1986; Currie, 1998; MacIntyre, 1981). Er is een belangrijke bijdrage geweest vanuit het narrativiteitsdenken aan de theorie over identiteit(svorming). ‘Perhaps the greatest value that narrative has brought to the study of identity rests in a consideration of the many possible identities that organizational members can adopt and the ways in which particular identities strive for dominance’(ibid.). Identiteit kan dan ook gezien worden als een vorm van zelf-narratief welke beïnvloed wordt door de sociale context (Rhodes & Brown, 2005, 176). Dat de overtuigingen van het individu in wisselwerking staan met de context, zoals de organisatie, leidt ertoe dat de identiteit continu geconstrueerd wordt. Ook speelt identificatie van het individu met de organisatie hierbij een rol. Identificatieprocessen, zo wordt gesteld, worden het beste beschreven in narratieve termen. Het is in narratieve processen dat het individu uiteen zet en opnieuw uiteen zet welke relatie hij heeft met de organisatie. Ook speelt narrativiteit, in de vorm van verhalen, een rol in het promoten van toewijding van individuen aan de organisatie, waarin uiteraard adaptatie van het individu aan de organisatie ook aanwezig is (ibid.). Ook kan er vanuit narratief oogpunt gekeken worden naar collectieve identiteit. ‘Narration is what constitutes the community’(ibid. 177) Hiermee wordt bedoeld dat verhalen connecties leggen en onderhouden tussen personen die elkaar misschien niet eens persoonlijk kennen. En het is door het onderzoeken van deze gedeelde verhalen dat er inzicht kan worden verschaft over het werkende leven (ibid.). Kortom, narrativiteit draagt bij aan identiteitsvorming, identificatieprocessen met de organisatie en groepsontwikkeling.

Narratief organisatieonderzoek is dus op verschillende terreinen toe te passen en maakt veel verschillende vormen van betekenisgeving inzichtelijk. Narratieve organisatietheorie omvat echter meer dan alleen een methode van onderzoek, het gaat namelijk ook over een bepaalde visie op de organisatie. Hier zal in het volgende hoofdstuk op worden ingegaan.

Hoofdstuk 4: De narratieve aard van de organisatie

In dit hoofdstuk zal de narratieve organisatietheorie centraal staan. Deze theorie gaat over hoe narrativiteit zich manifesteert in de organisatie. De narratieve organisatietheorie is een kritisch perspectief omdat het de organisatie als concept vanuit een andere, minder algemeen geaccepteerde invalshoek benadert. De organisatie is geen vaststaand hiërarchisch systeem, maar is veel meer fluïde en complex. Bovendien zijn de auteurs binnen dit discours ook kritisch op hoe narrativiteit in deze context opgevat moet worden. Hierbij beroepen ze zich op het postmodernisme en complexiteitsdenken. Dit gedachtegoed zal in dit hoofdstuk verder worden uitgewerkt. Allereerst zal de kritiek worden uitgewerkt, daarna zal het kritische narratieve perspectief op de organisatie worden uitgewerkt, de Storytelling Organizations in het specifiek. Tot slot zal er aandacht worden besteed aan de zaken waaraan recht wordt gedaan met dit perspectief, namelijk complexiteit, ethiek en humanisering. De deelvraag die hierbij beantwoord zal worden is: Hoe ziet het kritische narratieve perspectief op de organisatie eruit?

4.1 Definitiekwesties: narratief, verhaal en story

Om de narratieve aard van de organisatie te kunnen uitwerken is het van belang een paar begrippen helder voor ogen te hebben. Auteurs die schrijven over narrativiteit in organisatiecontext hanteren hierbij een zeer uiteenlopende terminologie, welke niet altijd even eenduidig is. Dit is een eerste obstakel dat zal worden uitgewerkt.

Narrativiteit kent een uitgebreid jargon. De één heeft het over narratieven (Czarniawska, 1998). De ander spreekt over verhalen (Boje, 2008). Ook het foucaultiaanse begrip discours en tekst zijn vaak gebruikte termen (Gabriel, 2004). Er zijn veel pogingen gedaan om deze termen te ordenen en er een eenduidige betekenis aan te geven, maar dit is tot op heden nog niet erg succesvol gebleken (Gabriel, 2004, 63). Zo zijn narratief en verhaal begrippen die gemakkelijk door elkaar worden gebruikt. Czarniawska (1998) definieert narratief als een stuk tekst met een plot. Een plot maakt namelijk losse zinnen tot een betekenisvol geheel, het zorgt ervoor dat gebeurtenissen in een betekenisvol licht komen te staan. De gemakkelijkste manier om dat te doen is door een chronologie aan te brengen, waardoor de mens een rij zinnen tot een causaal geheel maakt. Czarniawska hanteert narrativiteit met name als methode om een organisatie in kaart te brengen, het is een wijze van datapresentatie. Narratieven in deze optiek zijn bijvoorbeeld verhalen in de vorm van sprookjes, die beginnen met 'Er was eens..' en eindigen met een moraal. Zij gebruikt overigens in haar uitleg de woorden verhaal en narratief door

elkaar, omdat zij hiertussen geen significant verschil in betekenis ziet. Gabriel maakt daarentegen wel een scherpe scheiding aan tussen deze begrippen. Een narratief ziet hij, in lijn met Czarniawska, als een stuk tekst waarin een lijn is aangebracht, het is een 'chain of interrelated events or actions'(Gabriel, 2004, 63). Maar stelt hij, een narratief heeft geen plot. Op het moment dat er een plot aanwezig is, wordt het een verhaal. Gabriel prefereert te spreken over verhalen in plaats van narratieven en deze niet over één kam te scheren omdat het geen recht doet aan de verdiepende en betekenisgevende functie van verhalen. 'it suppresses, those unique and interrelated properties of stories which make them effective as vehicles of both sense-making and contestations in and out of organizations'(Gabriel 2004, 64). Verhalen zijn zo'n goede betekenisgevers omdat de scheidslijn tussen waar en onwaar losgelaten mag worden. Een verhaal vermengt realiteit met fantasie en maakt hiermee veel ruimte voor eigen interpretatie en zingeving (ibid.). Gabriel hanteert deze definities voor het analyseren van teksten, in organisatiecontext. In tegenstelling tot Czarniawska heeft hij het niet over het zelf schrijven van verhalen. Boje (2008) maakt een ander onderscheid tussen narratief en verhaal. Een narratief, in lijn met Czarniawska, is een gehele vertelling, met begin, midden en eind, in retrospectief waarbij karakters, dialogen en thema's coherent gesorteerd worden in één plot (Boje, 2008, 7). Een verhaal is in tegenstelling meer instabiel en onzeker en veel minder afgerond van aard. Dit komt omdat verhalen meer in het nu liggen. Het heden is emergent en in continue staat van verandering, waardoor het verhaal ook in beweging is. Hierdoor kan geen vaste betekenis worden verleend aan het verhaal en dit zorgt ervoor dat de uitleg ervan vaak bij de luisteraar ligt. Er wordt dus ook in zekere zin aan co-constructie gedaan door verteller en luisteraar. Betekenisgeving vindt tussen beiden plaats. Voorbeelden hiervan zijn opmerkingen, meningen, reacties, onderonsjes, grapjes, zelfs vloeken en stiltes (Boje, 2008, 42). In het vervolg van deze scriptie zal wanneer er gesproken wordt over de term 'verhaal' zoals Boje hem definieert, de term *story* worden gebruikt. Dit zorgt ervoor dat de definities van Gabriel en Boje niet met elkaar verward kunnen worden. Boje heeft ook nog een term geïntroduceerd voor verhalen die in het nu liggen maar over de toekomst gaan, dit zijn *antenarratives* (ibid.). 'The antenarrative is the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted and pre-narrative speculation, a bet' (Boje, 2001, 1). Hij stelt dat deze verhalen over de toekomst het meest aanwezig zijn in de organisatie, maar vaak over het hoofd worden gezien. Deze visie op narrativiteit wordt later verder uitgewerkt.

Er zijn veel verschillende definities van de termen narratief en verhaal en het is niet mijn streven om hier consensus in te scheppen. Maar het is van belang deze verschillen in het achterhoofd te houden, wanneer er verder wordt gesproken over narrativiteit.

4.2 Kritische organisatietheorie en narrativiteit

In de paragraaf over de vijf domeinen van narratief onderzoek werd duidelijk waarom het goed is om op narratieve wijze de organisatie te benaderen: het brengt, in de meest brede zin van het woord, de (processen van) betekenisgeving van de organisatie in kaart en geeft het vorm. De veronderstelling die hieronder schuilt is dat het slechts een kwestie is de verhalen uit de organisatie op te pikken. Maar het kijken vanuit het narrativiteitsperspectief biedt niet altijd uitkomst. Bovendien, zoals ook te merken is aan de definitiekwesties, kent het begrip narrativiteit velen verschillende vormen. Hierdoor is het te simpel om te spreken over ‘de verhalen van de organisatie’. Deze kritische noties zullen in deze paragraaf verder worden toegelicht. Hiermee zal worden toegewerkt naar een postmoderne visie op de narratieve aard van de organisatie, zoals Boje (2001; 2008) die formuleert.

Gabriel (2004, 63) stelt dat binnen de organisatiecontext het concept van narrativiteit iets te comfortabel is geworden. Ideeën die ooit vernieuwend en provocatief waren, zoals het stellen dat de mens een verhalend wezen is of dat de waarheid van een verhaal ligt in zijn betekenis en niet in accuraatheid, worden nu klakkeloos voor waar aangenomen. En hiermee, zo stelt hij, zijn het clichés geworden (ibid.). Dit vindt hij niet alleen jammer, hij ziet er ook een aantal gevaren in schuilen. Allereerst, stelt hij, moet niet vergeten worden dat verhalen naast inclusie ook verschillende vormen van uitsluiting kunnen bevatten. Zoals hierboven ook naar voren komt wordt het verhaal gerepresenteerd als middel om aan oppositie stem te geven en begrip en inzicht te verschaffen. Maar er zitten ook negatieve effecten aan verhalen. Zo kunnen het middelen van onderdrukking zijn, van huichelarij en leugens. Daarnaast zijn verhalen, ondanks dat er ruimte is voor fantasie niet helemaal wars van feitelijkheden. Verhalen nodigen uit tot interpretatie van deze feiten. En hier kan misbruik van gemaakt worden doordat het misleiding in de hand werkt, zoals door oplichters en spindoctors gedaan wordt (ibid.).

Een ander gegeven waar hij op wijst heeft te maken met de connectie die wordt gelegd tussen sensemaking en narrativiteit. In hun artikel zijn Rhodes en Brown (2005) vrij stellig in het verwoorden van het verband tussen sensemaking en narrativiteit, en met hun vele andere auteurs (Czarniawska, 1998; Boje, 2008; Weick, 1995). In feite beweren ze dat sensemaking enkel in kaart te brengen valt door middel van narrativiteit. Gabriel is in zijn tekst een stuk

kritischer over het feit dat deze twee begrippen zo onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Hij stelt dat narrativiteit één manier is waarop sensemaking tot stand komt in de organisatie, maar dat er ook vele andere manieren zijn. Hij noemt andere non-narratieve middelen van sensemaking zoals metaforen, labels en clichés (Gabriel, 2004, 70). Hij geeft het simpele voorbeeld van een organisatie die honderd mensen ontslaat. Op de vraag naar waarom deze mensen ontslagen moesten worden, is het antwoord dat het bedrijf bijna failliet ging en er hierdoor kosten werden bespaard. Dit is geen verhaal, het ontbeert elke vorm van plot, maar geeft wel een goede verklaring voor de situatie (in het Engels: *it makes sense*). Veel acties en gebeurtenissen in de organisatie kunnen begrepen worden in rationele termen van bijvoorbeeld bureaucratie en procedures (ibid.).

Gabriel licht dit punt er niet uit om de waarde van narratieve sensemaking te ontkennen. Het is veeleer het geval dat hij de veronderstelling dat de organisatie van nature een narratieve inslag heeft wil problematiseren. Hij zegt dat de narratieve organisatietheorie er onterecht vanuit gaat dat sensemaking-processen en communicatie grotendeels narratief worden vormgegeven. De verbinding tussen narrativiteit en communicatie werkt hij verder uit. Op het gebied van communicatie hebben organisaties namelijk vele andere manieren ontwikkeld om deze zo effectief en optimaal te laten verlopen, zoals reglementen, handboeken, rapporten en instructies. En deze middelen staan het vertellen van verhalen in de weg. Het begrip verhaal moet hier vanuit Gabriëls definitie opgevat worden in de zin van causale vertellingen met een plot. Wanneer er wordt gevraagd naar wat er gaande is, ‘*what is the story?*’, wordt er vaak automatisch in termen van instructies gesproken en verwezen naar procedures, zonder verdere narratieve uitweidingen. Gabriel (2004) draagt nog twee andere redenen aan waarom, volgens hem, het vertellen van verhalen zo moeilijk is binnen de organisatie. Ten eerste oefent de organisatie controle uit op de tijd, beweging en ruimte van de betrokken individuen. Bovendien kan een organisatie voorschrijven aan hen wat is toegestaan om te vertellen en wat niet. Dit maakt het vertellen van een verhaal moeilijk, omdat het tijd kost en een delicate kwestie is. Er moet ruimte zijn voor het verhaal, zonder dat het beoordeeld wordt op accuraatheid of vergeleken wordt met officiële documenten.³ Een tweede reden is dat de mens van nu niet meer in staat is een goed verhaal te vertellen. We hebben te maken met een *narrative deskilling* (Benjamin, 1968), het zit niet meer in onze cultuur om verhalen te vertellen. ‘All in all then, organizations are not ‘natural’ storytelling communities, communities where stories represent

³ Andere auteurs, zoals Boje (2008), zijn het niet eens met deze kritiek, omdat zij het vertellen van verhalen een veel bredere definitie geven. Een verhaal kan in die zin ook klagen of zeuren zijn, zonder dat dit een plot of een causaal verband bevat. Hier zal later aan de hand van Boje uitvoerig op worden ingegaan.

the only or even the main currency for sensemaking and communication' (Gabriel, 2004, 70). Gabriel beweert ondanks zijn stelling dat er in organisaties geen storytelling-cultuur aanwezig is, absoluut niet dat organisaties niets met narrativiteit te maken hebben. In tegenstelling, want zo stelt hij: ze zijn ruimtes vol ongestructureerde en gefragmenteerde verhalen die nog niet verteld zijn (Gabriel, 2004, 71). Verhalen zijn aanwezig in organisaties. En dit is ook van belang: 'the importance of stories and narratives in organizations lies precisely in their ability to create symbolic spaces where the hegemony of facts, information and technical rationality can be challenged or side-stepped' (Gabriel, 2004, 71).

Gabriel bekritiseert het feit dat 'de verhalen in de organisatie voor het oprapen liggen', maar stelt absoluut niet dat de organisatie geen narratieve aard heeft. Echter, die aard ziet er alleen heel anders uit. Dit vraagt om een aanscherping van de definitie van de verhalende structuur van een organisatie. Zo benoemt hij zelf al dat narrativiteit op fragmentarische wijze aanwezig is in de organisatie. Deze opvatting wordt door Boje (2001; 2008), vooraanstaand deskundige op het gebied van narratieve organisatietheorie, nog verder uitgewerkt. Hier zal in de volgende paragraaf op in worden gegaan.

4.3 Storytelling Organizations

Boje (2001; 2008) is het eens met de kritiek die Gabriel uit: organisaties zijn geen plekken waar veel ruimte is voor coherente verhalen. Hij geeft hier echter een andere reden voor: de werkelijkheid is te complex en fragmentarisch om coherentie op aan te brengen door middel van een afgerond verhaal met begin-midden-eind en een plot. Hij stelt daar tegenover het begrip van stories, die wel veelvuldig in de organisatie aanwezig zijn. Dit komt doordat ze een veel meer open en onaf karakter hebben. 'Stories in organizations are self-deconstructing, flowing, emerging and networking, not at all static' (Boje, 2001, 1). Vanuit deze postmoderne optiek werkt hij zijn theorie uit over de verhalende aard van organisaties, wat hij *Storytelling Organizations* noemt (Boje, 2008). Met deze term doelt hij niet op een specifieke soort organisatie die bevattelijk is voor verhalen of iets dergelijks. Hij bedoelt hiermee dat het vertellen van verhalen, storytelling, op bepaalde manieren is georganiseerd binnen de organisatie. Deze manieren van storytelling, die later verder zullen worden toegelicht, zijn allen gericht op sensemaking, betekenisgeving in de organisatie. Met andere woorden, volgens Boje wordt er op verschillende narratieve wijzen betekenis verleend aan de complexe,

gefragmenteerde werkelijkheid van de organisatie. En hoe dit is georganiseerd werkt hij uit in zijn boek ‘Storytelling Organizations’ (2008).

Boje uit kritiek op het dominante narratieve paradigma: zij proberen van iets inherent verstrooids een geheel te maken door het in de mal van hele, afgeronde verhalen te drukken (Boje, 2001, 8). Dit doet geen recht aan de ware aard van de organisatie (hierover zal in *4.4.1 Storytelling en complexiteit* verder op in worden gegaan). In deze paragraaf zal Boje’s theorie over de Storytelling Organization uiteen worden gezet. Allereerst zullen de begrippen die hierin centraal staan, narratief en story, verder worden toegelicht. Vervolgens zullen de verschillende vormen van storytelling in de organisatie worden uitgewerkt. Één vorm van storytelling, namelijk de antenarrative zal extra aandacht krijgen. Tot slot zal er uiteen worden gezet op welke manier deze visie op de organisatie recht doet aan ethiek en deuren opent voor humanisering.

4.3.1 Narratieven en stories

Boje hanteert een geheel eigen jargon in zijn narrativiteitstheorie. Het is van belang voor het begrijpen van zijn ideeën om deze begrippen helder voor ogen te hebben. De coherente verhalen, bestaande uit een begin, midden en eind en die een plot bevatten, duidt hij aan als narratieven (in tegenstelling tot Gabriel die dit verhalen noemt). Hij stelt dat de narratief in de moderniteit is ontwikkeld als centrale kracht van orde en controle. Het streeft in die zin abstractie en algemeenheid na. Bovendien zijn narratieven retrospectief van aard, omdat er achteraf coherentie en plot aan een verhaal kunnen worden toegevoegd. Stories, vanuit Boje’s perspectief, zijn het tegenovergestelde van narratieven, omdat ze in plaats van coherentie aanbrenge, de verstrooiing van de realiteit in stand houden (Boje, 2008, 7). Stories vertegenwoordigen een decentrale kracht, waarin diversiteit en wanorde aanwezig zijn. Hij laat zich bij deze definitie inspireren door deconstructiedenker Derrida, die het concept van story omschrijft als verhaal zonder begrenzing (Derrida, 2004, 82). ‘It is at once larger and smaller than itself, it is entangled in a play with other “stories”, is part of the other, makes the other part of itself etc. and remains utterly different from its homonym, narrative’ (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 2). In tegenstelling tot het abstracte unificerende karakter van de narratief, houdt story meer de veranderlijkheid en openheid in stand (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 1). Dit betekent overigens niet dat Boje tegen het concept van de narratief is. Integendeel, hij erkent de waarde van de retrospectieve narratief als manier van betekenisgeving. In die zin sluit hij zich aan bij de sensemakingtheorie van Weick (1995). Weick stelt dat retrospectieve

betekenisverlening in organisaties onder meer gebeurt door middel van narrativiteit en Boje bouwt deze narratieve sensemaking-theorie uit en betoogt dat sensemaking niet alleen gebeurt door middel van het terugkijken op het verleden. Betekenis wordt ook aan het nu en de toekomst verleend door prospectieve stories (Boje, 2008, 5). Boje maakt een overzicht van storytellingvormen waarin verschillende retrospectieve en prospectieve narratieven en stories worden geordend. Hier zal in de volgende paragraaf aandacht aan besteed worden.

4.3.2 Storytelling

Storytelling, de narratieve wijze van betekenisgeving in de organisatie, kent vele verschillende vormen. Hij werkt er in zijn boek acht uit (Boje, 2008). Deze zullen slechts kort benoemd worden, omwille van de omvang van deze scriptie. De *BME Retrospective Narrative* is de verhaalvorm zoals hierboven beschreven, met een Begin, Midden en Eind. Een vorm die hierop lijkt is de gefragmenteerde retrospectieve narratief. Dit zijn delen van verhalen, waarvan het geheel door de tijd heen verloren is geraakt. De fragmenten zijn verspreid over verschillende mensen, ontmoetingen, teksten en visuele vertoningen (Ibid., 11-12). De derde vorm is de antenarrative, een storyvorm die voorafgaat aan de narratief en zich afspeelt in het nu en gaat over de toekomst. Hier zal in de volgende paragraaf uitgebreider op worden ingegaan. De vierde vorm die Boje aandraagt is Tamara, dit is een vorm van storytelling, die sterk lijkt op de antenarrative, omdat deze zich ook voordoet in het nu. Het verwijst naar de complexiteit van de verhalen die simultaan aan elkaar in de organisatie in het nu aanwezig zijn. ‘In this simultaneous situation, people must choose which rooms to be in each day, stitching together a path of sensemaking’ (Ibid., 15). Tamara zal later nog verder worden uitgewerkt. De vijfde vorm van storytelling is *emotive-ethical*, welke voortkomt uit Tamara. Want door de vele keuzes die gemaakt kunnen worden, moet men ook een basis hebben waar vanuit men die keuze maakt. Hierin speelt *answerability*, een term afkomstig van Bakhtin, een rol. Dit is de verplichting die je als mens hebt vanuit emotioneel-ethisch oogpunt om te interveniëren in een situatie. Je verandert van toeschouwer naar actor. Deze momenten ontstaan doordat je recht wil doen, door middel van handelen, aan het imperatieve verhaal van een ander, doordat het ons aangrijpt, emotioneert of frustreert. Deze vorm van storytelling is dus gevat in handelen (ibid., 17). De zesde vorm van storytelling, waarin naar mijn mening Boje iets te ver gaat met het oprekken van het begrip storytelling, noemt hij *horsesense*. waarmee hij een bepaalde paranormale manier van kennis aanduidt over zaken die men in principe niet kan weten. Paarden bezitten deze gave. Voor de mens valt dit alleen te bereiken door in het hier en nu te

blijven (ibid., 17-18). Dialectieken zijn de zevende vorm. Hij stelt: ‘in the language of business, there are multiple identities, the officially narrated identity, and all the others ways of storying identity, not forceful enough to be the dominant sensemaking currency’ (ibid., 19). Hij verwijst hiermee naar verschillende dichotomieën die in de organisatie aanwezig zijn, tussen het dominante en het kleine verhaal. Dit kan gaan over bijvoorbeeld uniformiteit tegenover andersheid en ik versus wij. Dit thema is erg interessant, maar het voert te ver voor deze scriptie om dit hier uit te werken. In de kern gaat het erom dat storytelling ook in de organisatie aanwezig is op een dialectische vorm, namelijk het samenspel tussen twee tegengestelde verhalen. De laatste vorm van storytelling is in de paragraaf over Cunliffe en Eriksens perspectief op relationeel leiderschap al kort aan bod geweest. Het gaat hier om het idee van dialogisme van Bakhtin. Hij spreekt over momenten van dialoog waar verschillende mensen, met verschillende logica’s, achtergronden en beweegredenen elkaar in dezelfde ruimte ontmoeten en iets transcendentiaals met elkaar aangaan om tot een bepaald betekenis te komen. Dit noemt hij dialogismen. Een dialogisme is niet hetzelfde als een dialoog omdat er geen overreding of consensus bereikt hoeft te worden. In feite is een dialogisme een moment van vrijmoedig spreken, jezelf eerlijk uiten en luisteren naar de ander. Het gaat dan ook om het luisteren op een dieper niveau van reflexiviteit (ibid., 21-22).

Deze vormen van storytelling zijn, naar mijn mening, niet allemaal meer één op één te plaatsen in het narratieve organisatiediscours. Betekenisgeving vindt plaats op veel verschillende wijzen maar bijvoorbeeld bij horsesense of de emotional-ethical is het lastig het narratieve element of handeling terug te vinden. De vorm van storytelling, welke wel narratief te plaatsen is en welke veel aandacht binnen het narratieve organisatiediscours heeft gekregen is de antenarrative (Barge, 2005; Collins & Rainwater, 2005; Vickers, 2005; Yolles, 2007). Hier zal in de volgende paragraaf verder over worden uitgeweid.

4.3.3 Antenarrative

De antenarrative is een bijzondere storytellingvorm. Dit komt allereerst omdat hij volgens Boje het meest aanwezig is in organisaties, maar tegelijkertijd vaak over het hoofd wordt gezien. Daarnaast is antenarrative bijzonder omdat het zich op het kantelpunt bevindt waarop een story verandert in een narratief.

Zoals in paragraaf 4.1 is vermeld, geeft Boje de volgende definitie aan het begrip antenarrative: ‘the antenarrative is the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted and pre-narrative speculation, a bet’ (Boje, 2001, 1). Deze verhaalvorm vindt plaats in het nu en is vaak

gericht op de toekomst, hij is prospectief van aard. En omdat hij gaat over de toekomst, bezit hij ook de kracht om de toekomst te veranderen, om transformatie en verandering op gang te brengen die impact heeft op het grotere geheel (Boje, 2008, 13). Hij verwijst hierbij naar het systeemtheoretische vlindereffect; de slag van de vleugel van een vlinder kan een paar maanden later een tornado veroorzaken. Zo gaat het ook met taal, een uitgesproken zin kan de toekomst veranderen (ibid.).

Boje werkt vijf kenmerken van de antenarrative uit (Boje, 2001, 3). Allereerst verwijst het 'ante' in de term naar het begrip 'vooraf'. Het is het verhaal dat vooraf gaat aan de narratief met al zijn bijbehorende ordening, toevoeging en kadering. Ten tweede geeft de antenarrative aandacht aan het speculatieve en de ambiguïteit van sensemaking in het moment zelf. Het wordt geconstrueerd uit de flow van de beleving, in die zin geeft het antwoord op de vraag: wat gebeurt er nu? Dit is in tegenstelling tot een narratief, dat meer gezien kan worden als een vorm van meta-constructie (ibid.). De derde dimensie gaat over hoe deze gebeurtenis in het nu vormgegeven wordt in taal. Dit gebeurt namelijk niet op narratieve wijze, in de zin van een constructie met een begin, midden en eind. De antenarrative is ingekort, onderbroken en schept hiermee ruimte voor polyvocaliteit (ibid.). Het vierde kenmerk is dat de antenarrative een collectief geheugen is, voordat er een consensueel verhaal van is gemaakt. Het is voordat er overeenstemming is over het plot, het moment 'where people are still chasing stories' (Boje, 2008, 4). Het vijfde kenmerk van de antenarrative is dat het vervat ligt en bijdraagt aan Tamara, één van de acht storytellingmethoden die significante aandacht krijgt in het oeuvre van Boje (Boje, 1995; 2001; 2008). Doordat de antenarrative nog niet vast ligt is er veel keuzeruimte voor interpretatie en dit draagt bij aan het principe van Tamara. Tamara verwijst naar een toneelstuk, waarbij je als toeschouwer loopt door het decor en zelf je verhaal maakt door acteurs te volgen naar verschillende ruimtes. Door het grote aantal opties in tijd en ruimte zijn er bijna 500 miljoen verschillende verhaallijnen mogelijk. Dit vertaalt hij naar de dagelijkse praktijk van de organisatie, en gebruikt hiervoor als metafoor Tamara (Boje, 1995). De organisatie is in die zin een samenspel van alle vormen van narrativiteit, stories en antenarratives die samen vorm geven aan de organisatie. Ze beïnvloeden elkaar, kruisen elkaar en spreken elkaar tegen. Tamara is het tegenovergestelde van een geheel, het houdt de polyvocaliteit nou juist in stand (Boje, 2008, 15-16). De antenarrative is vervat in Tamara en draagt eraan bij omdat het uitspraken zijn die multi-interpretabel zijn en daarin de polyvocaliteit in stand houden.

Dit idee kan het beste geïllustreerd worden met het volgende voorbeeld. Een organisatie, in dit geval een telefoniebedrijf, moet reorganiseren. Om dit aan te kondigen geeft de directeur een

presentatie. Hierin doet hij uit de doeken welke dreigingen het bedrijf boven het hoofd hangen. En hij kondigt aan dat er nagedacht gaat worden over juiste maatregelen om deze dreigingen het hoofd te bieden; hij kan hierbij niet uitsluiten dat er mogelijk huidige afdelingen zullen verdwijnen. Dit verhaal wordt gehoord door medewerkers van de internet-tak van het bedrijf. In de pauze ontstaat er onder hen een gesprek, waarin ze samen nagaan in hoeverre hun afdeling in gevaar komt. Eén iemand uit de groep herinnert zich een bepaalde opmerking die de directeur maakte, die deed vermoeden dat hun afdeling in gevaar is. Een ander herinnert zich opeens een e-mail van een tijdje geleden waarin ook zoiets terugkwam. En zo ontstaat bij hun het idee dat zij het veld zullen moeten ruimen. Vervolgens gaat elke werknemer bij zichzelf na wat hij kan doen om zijn positie veilig te stellen, hier ontstaan verschillende strategieën uit waarnaar zij gaan werken de komende tijd. Maar, werknemers van de telefonie-afdeling zaten ook in de zaal en voeren op hetzelfde moment een gesprek met bijna geheel dezelfde strekking, zij hebben ook het idee dat hun afdeling zal verdwijnen. Wellicht dat er iemand in deze groep echter kwaad wordt en zegt dat hij dit niet pikt en meer duidelijkheid wil. Anderen vallen hem bij, ze vinden het een staaltje belabberd management. En vanuit deze boosheid laten zij de komende tijd in hun werk steekjes vallen en worden opdrachten vanuit het management onderaan de stapel gelegd.

Deze verhalen kunnen nog lang doorgaan, omdat er telkens weer nieuwe input komt, die de richting van de werknemers beïnvloedt en verandert. De directeur presenteert een onaf verhaal, waar vervolgens op vele verschillende manieren wordt geïnterpreteerd en vertaald in tijdelijke waarheidsclaims: 'hij zal ons wel bedoelen.' Dit zijn antenarratives. En samen vormen deze een spel die de richting van de organisatie bepaalt, dit is het principe van Tamara.

Al met al kan gesteld worden dat de antenarrative, aangezien hij vooraf gaat aan de narratief, een bepaalde waarheidsclaim in zich heeft zonder interpretatiemogelijkheden uit te sluiten. De antenarrative bevindt zich op een speciaal punt in de wisselwerking tussen story en narratief. De antenarrative is nog een storyvorm maar behelst wel al een waarheidsclaim, waardoor het de potentie heeft om input voor een narratief te worden. In die zin spreekt Boje van een gok, omdat het onduidelijk blijft wat ermee gedaan zal worden. Voorbeelden van een antenarrative zijn de eerste reactie op bepaald nieuws, bijzinnen in een technisch verhaal waarin iemand eigenlijk zijn mening geeft, een opmerking op de borrel na een speech. Zelfs handelingen als een zucht of het weglopen van een bepaald gesprek kunnen allemaal als antenarrative gezien worden.

4.4 Systemicity, ethiek en humanisering

Met de Storytelling Organizations-theorie tracht Boje zijn visie op de organisatie uiteen te zetten. Om verschillende redenen kan betoogd worden dat dit het juiste perspectief is om betekenisgeving in de organisatie te duiden. Het lijkt namelijk recht te doen aan een aantal belangrijke elementen. Allereerst houdt het rekening met het continue complexe proces waaraan de organisatie onderhevig is. Daarnaast geeft het ruimte voor ethiek in de organisatie, omdat het oproept tot recht doen aan de ander. Hiermee zet het ook de deur open voor humanisering binnen de organisatie. Deze drie punten zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

4.4.1 Storytelling en complexiteit

Het moge inmiddels duidelijk zijn dat Boje geen traditionele visie op de organisatie heeft. Zijn theorie bevat veel onconventionele begrippen. Dit komt omdat hij alles in het teken stelt om de complexe aard van de organisatie recht te doen. Hij stelt dat de organisatie onderhevig is aan een aantal krachten. Hier zal worden uitgewerkt waarom op narratieve wijze duiden van de betekenisgeving in de organisatie recht doet aan deze complexiteit van de organisatie.

Boje stelt dat het beschouwen van de organisatie als geheel een gedateerd idee is, omdat vanuit het complexiteitsdenken is aangetoond dat daar de aard van de organisatie veel te veranderlijk voor is (Boje, 2008, 29). '[...] organizations are continually being reorganized, and never seem to finish long enough to have merged parts or some kind of fixity of wholeness' (Boje, 2008, 29). In het kort stelt hij, dat er te vaak 'gehelen' worden gezien in dingen die dat van nature niet zijn. Boje stelt daarentegen dat de organisatie continu aan complexe krachten onderhevig is. Dit duidt hij aan met het begrip systemicity. Hij definieert het als volgt:

Systemicity is defined as the dynamic unfinished, unfinalized, and unmerged, and the interactivity of complexity properties (such as dialogic, recursion, and holographic yielding emergence and self-organization) constituted by narrative-story processes, in the dance of sensemaking (Boje, 2008, 29).

Deze definitie bevat verschillende elementen die hier allen even kort zullen worden toegelicht. Systemicity gaat over onafheid. Dit verwijst naar het voorgaande, namelijk dat de aard van de organisatie continu in ontwikkeling en aan verandering onderhevig is. Systemicity bevat een aantal interactiviteitskenmerken van het complexiteitsdenken. Hiermee doelt hij op (1) de dialogische aard van organiseren, welke bestaat uit een spel tussen orde, wanorde en organiseren, (2) het hologrammatische principe van het geheel dat in het deel terug te zien is

en (3) recursiviteit, namelijk dat er een continue scheppende feedbackloop bestaat tussen delen en gehelen (Boje, 2008, 36-37). Daarnaast stelt Boje dat systemicity vervat ligt in een proces van narratieven en stories. Boje wil met zijn begrip af van het idee van lineairiteit, van hiërarchische niveaus. De organisatie organiseert zichzelf namelijk niet op deze manier. Zelforganisatie bestaat uit spiralen die orde en wanorde scheppen. Orde wordt geschapen door narratieven en wanorde door stories en deze spiralen staan continu in contact met elkaar. De orde-en wanorde scheppende krachten van narratief en story zullen in de volgende paragraaf verder worden uitgewerkt. Hier is het voldoende om aan te nemen dat beide processen aanwezig zijn in de organisatie. Het proces van deze narratieve en story krachten staan allemaal in het licht van sensemaking, omdat hiermee betekenis wordt gegenereerd over wat de organisatie is. Aan sensemaking wordt hierdoor een nieuwe complexere betekenis gegeven, die de retrospectieve-prospectieve sensemaking overstijgt, omdat sensemaking los van het lineaire denken moet worden gekoppeld en gezien moet worden als een reflexief en transcendentiaal proces (ibid., 41). In deze uiteenzetting over de krachten waaraan de organisatie onderhevig is, doemt het beeld op van Tamara. Tamara is het toneelstuk met de verschillende podia, waar je als toeschouwer je eigen route en daarmee je eigen verhaal bepaalt. Boje maakt gebruik van Tamara als metafoor voor het samenspel in de organisatie van stories, narratieven en antenarratives die langs elkaar heen lopen en soms elkaar kruisen of op elkaar reageren. Zo kan een kleine opmerking refereren aan een groter narratief en tegelijkertijd voor de toehoorder een nieuwe verhaallijn in gang zetten, zonder dat het vooraf te voorspellen is of achteraf helemaal te reconstrueren valt. Betekenisgeving is een web waarin alle vormen van interpretatie tegelijkertijd aanwezig zijn en mogelijk zijn (Boje, 1995; Boje, 2008, 15-16).

Resumerend kan dus gesteld worden dat Boje de organisatie als narratief Tamara-proces opvat (Boje, 1995). Hiermee bedoelt hij dat de vormgeving van de organisatie volledig afhankelijk is van de betekenis die eraan ontleend wordt. En deze betekenisvorming komt op complexe wijze tot stand en is continu aan verandering onderhevig. Narratieven en stories zijn het vehikel voor deze complexe betekenisgeving en spelen dus een cruciale rol in het proces waarin de organisatie zijn vorm en duiding krijgt. Door de organisatie te beschouwen als geheel van Storytelling Organizations, doet men dus recht aan de complexe werkelijkheid ervan.

4.4.2 Storytelling en ethiek

Boje's visie op de organisatie legt dus sterk de nadruk op betekenisgeving. De organisatie is voor hem geen op zichzelf bestaande, vastgelegde entiteit. In tegenstelling, de organisatie

ontstaat in het betekenisgevende proces wat hij aanduidt met Tamara en omdat betekenisgeving een continu proces is, is de organisatie dat ook (Boje, 2008; 1995). Hoewel Boje het zelf niet met naam en toenaam noemt, kan er gesteld worden dat hij een grote rol toebedeelt aan de mensen in de organisatie. In feite maken zij de organisatie, omdat zij degenen zijn die de Tamara voeden, want betekenisgeving is een proces tussen mensen. Dit betekent dat de theorie van Boje ook te bekijken is vanuit ethisch oogpunt. Ethiek gaat immers over het handelen van mensen en over hoe mensen onderling met elkaar om dienen te gaan. In hoeverre en op welke wijze de Storytelling Organizations-theorie raakt aan ethiek zal hier verder worden uitgewerkt. Om het ethische element van de theorie te kunnen vatten is het van belang dieper in te zoomen op de begrippen narratief en story. Het onderscheid dat Boje maakt tussen narratieven en stories is niet alleen een kwestie van semantiek. Voor hem representeren beide begrippen een verschillende werking in het vatten van wat de organisatie is (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008). Hierbij beroept hij zich op het deconstructie denken en Derrida (2004) in het speciaal. Het begrip story ligt voor Derrida heel dicht bij de essentie van deconstructie. Hij legt deconstructie als volgt uit: deconstructie beschrijft de continue beweging van taal, welke afkomstig is uit het gegeven dat het onmogelijk is voor taal om de werkelijkheid te omvatten. Er is geen beschreven werkelijkheid, het enige dat we hebben is 'a fabric of traces referring endlessly to something other than itself, to other differential traces'(Derrida, 2004, 69). In feite stelt hij dat we de wereld enkel kunnen interpreteren en dat de wereld bestaat uit interpretaties van interpretaties enzovoorts. Deconstructie gebeurt op het moment van wording. Op hetzelfde moment dat er iets wordt geconstrueerd, wordt het tegelijkertijd ook gedeconstrueerd, omdat concepten en woorden op het moment dat ze worden uitgesproken ook meteen ontvankelijk zijn voor een nieuwe interpretatie (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 1-2). Derrida vat deze instabiliteit in het woord story. Stories zijn de uitgesproken variant van de interpretaties en hiermee tegelijkertijd weer ontvankelijk voor een andere interpretatie. Ze doen zich voor in het moment en verplaatsen zich in onvoorspelbare richtingen. Het zijn opmerkingen, bijzinnen, meningen, scheldwoorden, welke geen causale inhoud bevatten maar wel een duidelijk betekenisgevend karakter hebben.

De story is dus, volgens Boje, anders dan de narratief. Een narratief ontstaat vanuit een drang om de waarheid te vatten. Het maakt door deze drang een unificerende beweging, die zaken probeert te vangen in het systeem van causaliteit, begin-midden-eind en een plot. Hiermee wordt de interpretatiecapaciteit van de informatie verkleind (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 2). Narratieven en stories houden elkaar in balans. Bakhtin (1981, 428) beschrijft deze

afhankelijkheid. Narratieven huizen een, zoals hij het noemt, *centripetal force*, een middelpuntzoekende kracht in zich. Terwijl de story zich beroept op de aanwezigheid van een centrum vliedende kracht, ook wel *heteroglossia* genoemd. Dit begrip verwijst naar de aanwezigheid van verschillende stemmen waardoor de wereld geïnterpreteerd kan worden. Story probeert hier recht aan te doen, waarmee het een naar buiten gerichte beweging maakt (ibid., 271). Beiden bewegingen houden elkaar in balans in de organisatie en zorgen hiermee voor de eerder genoemde systemicity (Boje, 2008). ‘As such we see a way to look at narrative order and story disorder as countervailing forces of self-organization that always exist side by side in organizations and which ensures the organization’s continuous development’ (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 3).

Maar hij stelt ook dat de balans verstoord kan worden en de stories gevangen kunnen raken in de centerende kracht van de narratief (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008, 2). En dit is volgens hem een slechte zaak. Zoals in de vorige paragraaf al werd benoemd, maken de narratief en de story beide een verschillende spiralende beweging. Allebei zijn nodig om de ander in balans te houden (Boje, 2008, 26-27). Boje benoemt het gevaar van de neiging om alles in narratieven te willen plaatsen, dit verstoort immers de balans en doet hiermee geen recht aan de ethische dimensie van organiseren. Hij werkt dit punt in verschillende fasen uit. Dit doet hij allereerst door twee kritieken te uiten op het begrip narratief. Het eerste kritiekpunt is dat narratief een ordening in tijd aanbrengt. Een narratief bevat namelijk altijd een lineaire opeenvolging van begin-midden-eind, door zijn retrospectieve blik. Hierdoor misplaatst en overschaduwde de narratief discontinuïteit, fragmentatie en ambiguïteit (ibid.). Ten tweede verwordt de narratief tot een tiran van de waarheid. Een narratief vraagt om een ik die in staat is om een opeenvolging te organiseren en de waarheid te spreken. Hiermee geeft het macht aan één gezichtspunt en wordt het een martelinstrument ‘by imprisoning life in a simplified plot that gives precedence over other plots’ (ibid.).

Boje vervolgt met het toelichten welke kenmerken de story heeft en waarom deze van belang zijn. Hij stelt dat de story een vliedende kracht heeft, die in plaats van op het centrum naar buiten toe gericht is. Stories dienen het behoud van openheid, onvoltooidheid en onbeslistheid. Dit betekent ook dat er geen hiërarchie of onderscheid wordt aangemaakt tussen verschillende stories. Het laat de polyvocaliteit en pluriformiteit in de organisatie bestaan (ibid.). Dit is niet alleen van belang als tegenhanger voor de narratief, het doet ook recht aan de ethische dimensie van organiseren. In de onderbouwing van dit punt verwijst hij vaak naar Derrida. Om de ethische dimensie van de Storytelling Organization-theorie te kunnen begrijpen is het daarom

van belang Derrida's opvatting over ethiek uiteen te zetten, om dit vervolgens te kunnen betrekken bij de argumentatie waarom stories recht doen aan ethiek.

Derrida is een deconstructiedenker die zich sterk heeft laten beïnvloeden door Levinas. Om Derrida's opvatting over ethiek te begrijpen is het van belang om kort aandacht te besteden aan Levinas. Levinas is bekend geworden door zijn visie op het fundament van het zijn. Hij stelt dat de mens voorafgaand aan alles wat hij is, in de eerste plaats in een sociale wereld vervat ligt, met andere woorden in relatie staat tot de Ander (Jones, 2007, 226-227). De relatie tot de Ander is een primair gegeven in deze wereld. En daarom, stelt Levinas, moeten we het onderzoek naar deze vraag ook als primaire taak van de filosofie zien. Dit onderzoek noemt hij ethiek. De enige vraag waar ethiek zich mee bezig houdt is namelijk de vraag naar de vormgeving van de relatie tot de Ander. Ethiek gaat volgens hem dus vooraf aan alles, zo ook aan de vraag naar het zijn, ofwel de ontologie (ibid.). Levinas heeft zich veel bezig gehouden met het deconstrueren van de relatie met de Ander. In het Engels is er een werkwoord waarin het begrip relatie vervat ligt, waar geen Nederlands equivalent voor is, namelijk 'to relate'. Ethiek gaat voor Levinas om: *how to relate to the Other?* Het beantwoorden van deze vraag is niet gemakkelijk, omdat de ander radicaal anders is. Het is dan niet mogelijk om de Ander te zien als een gelijke aan jezelf. Hiermee doe je geen recht aan de relatie, omdat je jezelf positioneert als afgesloten en geïsoleerd subject en de andersheid van de Ander verwerpt. Daarnaast is het voor Levinas ook niet voldoende om enkel de Ander te zien in zijn andersheid. *Relating* vereist meer van het subject, omdat het gaat om het verhouden tot een Ander die radicaal anders is. Deze andersheid heeft een fundamenteel effect op de relatie. Enerzijds in de zin van dat hierdoor het subject uitgedaagd wordt tot openheid en nieuwsgierigheid om dat andere te leren kennen. Anderzijds omdat de andersheid het subject confronteert met het onoverkomelijke verschil tussen hem en de Ander (ibid.). Deze spanning tussen aantrekking en afstoting kenmerkt de relatie en zorgt ervoor dat het subject overvallen wordt. 'In relation to the Other I am overcome, I encounter something more than myself' (Jones, 2007, 227). Letterlijk vertaald betekent dit dat de Ander jou overkomt. Hierdoor is de relatie uit balans. Levinas stelt dan ook dat de relatie asymmetrisch en niet-wederkerig is. Het subject mag niks terug verwachten, omdat dit zou betekenen dat de focus niet op de Ander ligt maar op het zelf. Het overkomen van de Ander heeft nog een ander effect op het subject, namelijk dat het een appèl doet op zijn verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid moet wederom niet worden opgevat als een stelregel, omdat dit een onnatuurlijke kunstmatigheid zou betekenen.

Deze verantwoordelijkheid is een natuurlijk gevolg van de andersheid van de Ander (Duyndam, 2007, 1).

In deze laatste beredenering schemert een ethische stelling door, het lijkt erop dat het van belang is verantwoordelijkheid te dragen voor de ander. En hoewel hij zelf spreekt over ethiek, is de filosofie van Levinas niet te bestempelen als ethiek. Dit komt omdat hij niets zegt over de invulling van deze verantwoordelijkheid, hij hangt er geen normen of deugden aan die in de praktijk toepasbaar zijn (ibid.). Het is meer een theorie over het morele, in de zin van dat hij aan wil tonen dat moraliteit het fundament van alles is (ibid.). Derrida heeft de thematiek van Levinas overgenomen. Ook hij heeft geen theorie over ethiek ontwikkeld, maar hij heeft wel verder doorgedacht over hoe de relatie tussen het subject en de Ander tot stand komt. De Ander doet door zijn andersheid een appèl op het subject. Levinas noemde dit appèl in termen van verantwoordelijkheid. Derrida is echter verder gaan denken over het reageren, responding, op dit appèl (Jones, 2007, 228). Want hoe reageer je op de Ander? Hij stelt dat je logischerwijs vriendelijk en beleefd reageert. Maar onder deze begrippen zit een dubbele bodem. Zowel vriendelijkheid als beleefdheid verliezen hun waarde wanneer ze worden bedreven vanuit een plicht. Ze vereisen een bepaalde oprechtheid. Gedwongen beleefdheid is immers onbeleefd. Je kunt dit dus niet berekenen. Dit is één van de voorbeelden die Derrida gebruikt om aan te geven dat het van belang is om recht te doen aan het appèl van de Ander, maar dat hier geen stelregels voor kunnen worden gemaakt. Terwijl het toch wel wenselijk is dat men zo reageert. Hij noemt dit een aporie, een onoplosbare kwestie, waarin men twee kanten opgetrokken wordt (ibid.). Op deze wijze bespreekt hij ook rechtvaardigheid. Wederom is het van belang dat iedereen rechtvaardig handelt, in aanschijn van de Ander, maar zo gauw hier regels (de wet) over worden opgesteld verliest rechtvaardigheid zijn waarde (Jones, 2007, 239). Dit komt omdat men dan slechts rechtvaardig gaat handelen om zich aan de wet te houden, en hiermee het veiligstellen van zijn eigen positie als aanleiding neemt (Derrida, 2001, 17). In beide voorbeelden ligt een belangrijke onderliggende boodschap. Daar Levinas spreekt over verantwoordelijkheid tegenover de Ander, neemt Derrida als uitgangspunt rechtdoen aan de ander (ibid.). Dit is een streven dat inherent vervat ligt in de Ander, in het appèl van de ander. Hij stelt vervolgens dat het onmogelijk is om volledig recht te doen aan de ander, omdat de ander radicaal anders is (ibid.). Voor dit onderzoek is een preciezere uitwerking van dit laatste punt minder van belang, wat wel van belang is, is het feit dat Derrida het streven naar rechtdoen aan de ander als ethische leidraad neemt in zijn bespreking over de relatie tussen het subject en de Ander.

De reden voor deze uiteenzetting over Derrida en de deconstructische opvatting van ethiek, is dat Boje zich impliciet lijkt te beroepen op Derrida's ethische leidraad van recht doen aan de ander. Hij stelt dat de organisatie een Tamara, een pluriform en polyvocaal proces is (Boje, 2008). Dit betekent dat in het proces van betekenisgeving, waarin de organisatie tot stand komt, altijd veel verschillende actoren betrokken zijn, die allen een andere stem hebben. Dit leidt tot een polyvocaal geheel. Hij stelt dat waar narratieven de polyvocale en pluriforme werkelijkheid van de organisatie proberen te reduceren, stories deze in stand trachten te laten en hier gehoor aan proberen te geven. En hier dient zich de ethische dimensie: polyvocaliteit moet niet gereduceerd worden, omdat reductie zou betekenen dat er geen recht aan de ander wordt gedaan. Dit zou namelijk betekenen dat bepaalde stemmen niet zouden mogen bestaan, waardoor je het bestaan van de Ander met zijn radicale andersheid uitsluit. Door recht te doen aan de pluraliteit en polyfonie van het betekenisgevingproces wat de organisatie is, doet de story recht aan de Ander.

Het is belangrijk bij deze argumentatie aan te merken dat Boje dit zelf niet met zoveel woorden zegt. Toch sijpelt dit ethische appèl wel door zijn tekst heen. Zoals Derrida ook inzag, is het van belang om voorzichtigheid te betrachten bij het doen van ethische uitspraken, omdat het gauw kan vervallen in stelregels, welke een averechtse werking kunnen hebben. Toch is het onmiskenbaar dat Boje met zijn theorie van de Storytelling Organization, de Tamara specifiek, niet alleen een beschrijving geeft van de ware aard van de organisatie, maar ook een bepaalde boodschap heeft over hoe er in de organisatie gehandeld zou moeten worden. Er moet ruimte zijn voor polyvocaliteit, ambiguïteit en openheid. Door deze positionering kan er ook iets gezegd worden over hoe de theorie zich verhoudt tot humanisering. Hier zal in de volgende paragraaf verder op worden ingegaan.

4.4.3 Storytelling en humanisering

Binnen de theorie van de Storytelling Organization wordt benoemd dat er recht moet worden gedaan aan een aantal zaken die vervat liggen in het betekenisgevende proces, wat de organisatie maakt tot wat hij is. Er wordt gesproken over polyvocaliteit, pluriformiteit, openheid, ambiguïteit en onafheid (Boje, 2008; Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008). Deze termen zijn allen te bezien als menselijke eigenschappen, welke vaak in het gedrang komen binnen de context van de organisatie. Omdat Boje hier aandacht aan geeft, zou er gesteld kunnen worden dat hij bijdraagt aan de humanisering van de organisatie. Wat deze term

‘humanisering’ precies inhoudt en in hoeverre de Storytelling Organization hier binnen valt te passen zal in deze paragraaf centraal staan.

Humanisering is een begrip dat sterk verwant is met het gedachtegoed van het humanisme en humanistiek als normatieve menswetenschap. Humanisering is een begrip dat de beweging omvat die gaat over ‘het bevorderen van een humane omgang met de medemens, van humaniteit’(Smaling, 2011, 29). Waarden die hierbij nagestreefd worden zijn: tolerantie, pluriformiteit, wederzijds respect, gelijkwaardigheid, relationele autonomie en democratische waarden (ibid.). Een belangrijke rol hierbij speelt de bijdrage die humanisering kan leveren aan de zingeving van de mens: ‘Humanisering is het streven naar meer humane verhoudingen tussen mensen in allerlei leefsituaties. Een aspect van humanisering is het scheppen van voorwaarden voor het (meer) beleven van zin. Men kan zeggen dat humanisering en zingeving elkaar wederzijds veronderstellen’ (Humanistische Canon, 2009).

Humanisering vindt plaats op verschillende niveaus. Zo kan het plaatsvinden binnen een kleine gemeenschap als een school waarin goed onderwijs bijdraagt aan de ontwikkeling van individuen, maar ook op mondiaal niveau in de vorm van mensenrechten en wereldburgerschap. Een niveau dat ook in dit spectrum te vinden is, is die van arbeidsinstituties zoals organisaties, waar de mens zijn werkende leven vormgeeft. Anthonio (2006, 46) verwoordt humanisering in de organisatie als een proces waarin het bevorderen van bepaalde humane waarden centraal staat en inhumane waarden worden bestreden. Hoewel hij zelf geen uitspraken doet over welke humane waarden hij bedoelt, kan hier ook weer teruggegrepen worden naar de waarden die hierboven zijn genoemd, zoals tolerantie en pluriformiteit.

Humanisering in de organisatiecontext gaat dus om het bevorderen van een aantal humanistische waarden, zoals pluriformiteit en tolerantie, met oog op het vergroten van de zingeving van de werknemer. Deze waarden zijn ook terug te vinden in de Storytelling Organization-theorie. Bezien vanuit deze theorie is er aandacht voor de heteroglossia, de aanwezigheid van verschillende stemmen, en dus ook voor de kleine en gemarginaliseerde stemmen (Boje, 2008, 19). Er is aandacht voor de stories die niet genoeg kracht hebben om het grote verhaal te overschreeuwen, omdat wordt erkend dat deze net zo sterk (de betekenisgeving van) de organisatie vormgeven. Dit alles helpt ter bevordering van de pluriformiteit en tolerantie binnen de organisatie. In die zin kan dus gesteld worden dat de Storytelling Organization bijdraagt aan humanisering, omdat het rechtdoen aan de polyvocaliteit en andersheid van belang is.

Toch is het gevaarlijk om al te snel dit verband te leggen. Humanisering is het expliciet nastreven van bevordering van humane waarden en is hierin sterk normatief en prescriptief van karakter. Het is echter onjuist om te stellen dat de Storytelling Organizations-theorie ook zo ver gaat. Dit is toe te lichten aan de hand van een specifieke humaniseringstheorie. Humanisering is op zichzelf een vrij algemene theorie, welke op verschillende terreinen meer speciaal wordt uitgedacht. Eén domein waarbinnen humanisering een meer concrete uitwerking heeft gekregen is de professionalisering. De theorie die is uitgewerkt op dit gebied gaat onder de noemer normatieve professionalisering. Normatieve professionalisering houdt zich in het kort bezig met het bevorderen van de reflexieve houding van de professional, zodat deze zich bewuster wordt van de waarden en normen die hij naleeft en nastreeft (Van de Ende, 2011) ‘Normatieve professionalisering kan omschreven worden als de bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijk-organisatorische, professionele en persoonlijke) [...] waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen, die per situatie kan verschillen en om een afweging (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt’ (Jacobs, Meij, Tenwolde & Zomer, 2008, 14). Normatieve professionalisering houdt zich dus bezig met de bewustwording van normen en waarden die een professional heeft en waar hij mee te maken kan krijgen in het werkveld. Bovendien gaat het om het zoeken naar een omgangsvorm in het uithouden van de spanningen die hierbij komen kijken. Dit is een missie die te scharen valt onder humanisering omdat binnen deze zoektocht het onderzoeken en vervolgens naleven van juiste waarden centraal staat. Bovendien staat deze zoektocht in het licht van het vergroten van de zingeving van de professional, omdat ervanuit gegaan wordt dat het leren omgaan met de tegenstrijdigheden van het werk ervoor zorgt dat de professional beter wordt in zijn werk en hierdoor meer zinvolheid zal ervaren (Jacobs et. al., 2010).

Normatieve professionalisering, als (praktijk)voorbeeld van humanisering brengt een kant ervan aan het licht die niet goed te verenigen valt met de Storytelling Organization. Normatieve professionalisering is namelijk een typisch voorbeeld waarin de sturende werking van humanisering duidelijk wordt. Normatieve professionalisering heeft als doel de professional bewust te maken van zijn eigen overtuigingen (Van de Ende, 2011; Jacobs et. al., 2011). Hieronder ligt een duidelijke vooronderstelling, namelijk dat de professional moet reflecteren op zijn eigen handelen, om zo zijn waarden te kunnen expliciteren. Dit is de taak die de professional heeft voor zijn eigen ontwikkeling maar ook met oog op goed samenleven (Van de Ende, 2011, 143). Goed samenleven kan in deze context opgevat worden als humanisering.

Normatieve professionalisering is hierin vrij sturend, prescriptief van opvatting. Dit prescriptieve karakter typeert goed wat het begrip humanisering inhoudt. Humanisering is gericht op bevordering, om in het geval van organisaties een zo humaan mogelijke organisatie te bewerkstelligen. En dit vereist een bepaalde inzet, zoals bijvoorbeeld het reflecteren op en met elkaar de dialoog voeren over de waarden binnen de organisatie (Jacobs et. al., 2010).

In dit opzicht kan de vergelijking niet meer worden getrokken met de Storytelling Organization. Waar humanisering sterk prescriptief is van karakter, is Boje in zijn theorie⁴ een stuk voorzichtiger. Allereerst omdat hij niet de intentie heeft om een sterk prescriptieve theorie uiteen te zetten. Hij wil immers zijn visie op de werkelijkheid uiteenzetten. Hij doet daarbinnen enkele uitspraken over hoe de ideale organisatie eruit zou moeten zien, namelijk één waar recht wordt gedaan aan de complexiteit van organiseren. Maar daarin is hij veel minder sturend in zijn opvatting. Dit des te meer omdat de Storytelling Organizations-theorie niet verder wordt uitgedacht in de praktijk, hij geeft geen opties om de organisatie te verbeteren, hij doet geen handreiking of aanbeveling die men zou moeten opvolgen. Boje verricht een postmoderne denkexercitie, zonder hierbij een praktische verbetering na te streven. Tot slot is het ook zo dat humanisering de mens duidelijk in het vizier heeft. De organisatie moet humaniseren, ter bevordering voor het welzijn en de zingeving van de mens (Smaling, 2011, 29). Boje rept niet over de mens in zijn theorie, hij geeft een beschouwing van de organisatie, als systeem, als proces maar maakt niet de vertaalslag naar de mensen in deze organisatie. Daar pluriformiteit wordt nagestreefd binnen humanisering om recht te doen aan mensen van alle komaf en culturen (ibid.), wordt het binnen de Storytelling Organization nagestreefd omwille van het betekenisgevende proces dat de organisatie vormt (Boje, 2008).

Al met al moet er voorzichtigheid betracht worden bij het plaatsen van de Storytelling Organizationtheorie binnen het kader van humanisering. Boje wil met de theorie recht doen aan een aantal zaken die van belang zijn voor de betekenisgeving van de organisatie. En deze zaken, polyvocaliteit, pluriformiteit, openheid, ambiguïteit en onafheid, zouden gezien kunnen worden als waarden. Deze 'waarden' komen enigszins overeen met de waarden die humanisering voorstaat, namelijk tolerantie, pluriformiteit, wederzijds respect, gelijkwaardigheid, relationele autonomie en democratische waarden. Toch voert het te ver om te stellen dat de theorie als doel heeft humanisering te bewerkstelligen. Het prescriptieve

⁴ Het is van belang te benadrukken dat ik mij hier enkel beroep op de wetenschappelijke oeuvre van Boje. De activiteiten die hij naast zijn academische carrière onderneemt, om bijvoorbeeld grote multinationals als McDonalds en Nike op ludieke wijze aan te pakken, laat ik hier buiten beschouwing.

karakter van humanisering komt namelijk niet overeen met de meer beschrijvende functie van de Storytelling Organization-theorie.

Hoofdstuk 5: Narrativiteit en leiderschap

Tot slot zal in dit deel kort aandacht geschonken worden aan de verbinding die gelegd kan worden tussen narratieve organisatietheorie en leiderschap. In het kader van de hoofdvraag is het van belang aan te tonen dat deze link al vaker is gelegd, zodat het veld waarbinnen het onderwerp van deze scriptie zich bevindt zichtbaar wordt. Maar hier zal niet al te uitgebreid op worden ingegaan omdat het voor de doeleinden van dit onderzoek niet relevant is.

De verbinding tussen leiderschap en narrativiteit is al door vele auteurs gelegd (Seeley Brown et. al., 2005; Simmons, 2006; Fleming, 2001; Shamir & Eilam, 2005). Er zijn verschillende visies op de wijze waarop narrativiteit kan bijdragen aan leiderschap. Hier zullen er een aantal kort aangestipt worden, waaronder die van Boje (2008). De deelvraag die hiermee beantwoord wordt, is: Wat zijn de narratieve perspectieven op leiderschap?

5.1 Narratieve perspectieven op leiderschap

Het eerste perspectief hierop is er één die met name veel gehoor kent in de praktijk van leiderschap (Seeley Brown et. al., 2006). De definitie van Yukl, waarin leiderschap wordt gedefinieerd als invloed uitoefenen op de volgers, staat hierin centraal. En wordt gesteld dat het vertellen van verhalen een goede manier is om invloed uit te oefenen op volgers. ‘Leadership is essentially a task of persuasion – of winning people’s minds and hearts’ (Seeley brown, 2006, xx). Organisaties streven bepaalde doelen na en moeten soms veranderen, en als leider krijg je de werknemers eerder mee in deze ontwikkelingen als je deze doelen en veranderingen in een verhalende vorm naar ze communiceert. Dit komt omdat het op hun verbeelding en emoties inwerkt (ibid., Simmons, 2006). Ook het inspireren en het opwekken van hoop zijn zaken die je hebt beste voor elkaar krijgt door verhalen te vertellen (Simmons, 2006 ,3). Hier klinkt uiteraard duidelijk het transformationele en vooral charismatische leiderschap in door, omdat volgens deze visies de belangrijkste taken van de leider het emotioneel raken en inspireren van de volgers zijn (Bass, 2006, 6-7). Fleming (2001) gaat nog een stap verder en spreekt niet alleen over narrativiteit als handig middel voor een leider maar werkt in zijn artikel een gehele visie op narratief leiderschap uit. Hij stelt ook dat narrativiteit met name van belang is op momenten van verandering in de organisatie. Niet alleen voor de communicatie is dit handig maar ook het luisteren naar verhalen is van belang voor het

lokaliseren van belangrijke thema's op de werkvloer. Hierdoor kan een verandering beter worden aangepast aan de wensen en behoeften van de volgers (Fleming, 2001).

Een andere leiderschapsvisie die narrativiteit omarmt is een vorm van post-heroïsch leiderschap, namelijk authentiek leiderschap. Hierin wordt de narratieve kracht van het schrijven van een eigen levensverhaal benadrukt. Authentiek leiderschap draait voor een groot deel om zelfinzicht, omdat het van belang is dat de leider zichzelf is. 'We argue that authentic leadership rests heavily on the self-relevant meanings the leader attaches to his or her life experiences, and these meanings are captured in the leaders' life-story' (Shamir & Eilam, 2005, 395). De veronderstelling die hieronder ligt is dat de zelfkennis die het construeren van het eigen levensverhaal oplevert ervoor zorgt dat men een betere leider kan zijn. Dit komt doordat de leider beter in staat is zijn persoonlijkheid samen te voegen met zijn rol als leider.

Deze opvattingen gaan allemaal uit van een ander concept van leiderschap dan het relationele leiderschap. Allen zijn toegespitst op de leider als persoon. Daarnaast spreken ze allemaal over het vertellen van narratieven, zoals Boje ze definieert: met een begin, midden en eind, en een plot. Zoals in het voorgaande hoofdstuk is aangetoond, is dit slecht één manier van narrativiteit die in de organisatie aanwezig is.

Nogmaals herhalend, deze visies op narrativiteit en leiderschap zijn niet relevant voor de concepten die in deze scriptie uiteen worden gezet, omdat ze zich in een ander discours bevinden. Maar het is goed om ze te benoemen om zo een beeld te kunnen krijgen van wat er allemaal al gezegd is over narrativiteit en leiderschap.

5.2 Boje's storytelling en leiderschap

Boje (2008) betreft in het kader van de verschillende vormen van storytelling, ook de consequenties die dit heeft voor het vatten van het concept leiderschap. Hij stelt dat leiderschap een te monologisch karakter heeft gekregen, waarin de leider als held van de organisatie wordt afgeschilderd. 'Leadership theory is fixated on narrative-wholeness, rather than the unmergedness, unfinalizedness interplay of the dialogic manner of story' (Boje, 2008, 63). Met andere woorden, het concept leiderschap wordt vormgegeven in een narratief raamwerk, één groot afgerond verhaal. En dit doet geen recht aan de gefragmenteerde werkelijkheid van de organisatie. Bekeken vanuit zijn visie op storytelling is leiderschap veel dialogischer. Hij gebruikt hierbij wederom de metafoer van Tamara leiderschap is niet één lang afgerond stuk, maar een Tamara-voorstelling, waarin gesproken woord, schrift en visuele handelingen elkaar afwisselen. Het speelt zich af op verschillende podia en dramaturgisch gezien is de leider co-

schrijver, toeschouwer, speler en co-regisseur van de Storytelling Organization (ibid.). Boje presenteert hier een postmoderne visie op leiderschap maar weidt hier vervolgens niet veel verder over uit. Toch is het voor dit onderzoek van belang om langer bij de notie van leiderschap als Tamara stil te staan.

Een belangrijke eerste conclusie is dit: de klassieke opvatting over leiderschap komt te vervallen. Omdat universeel geldende uitspraken niet meer gedaan kunnen worden. Dit betekent dat er niet meer gesteld kan worden dat leiderschap toe te schrijven valt aan één persoon. Ook is het niet zo dat leiderschap gezien moet worden als vastliggende functie binnen de organisatie. En ook Yukl's (2010) vaststelling dat leiderschap altijd gaat over beïnvloeding van de leider op anderen komt te vervallen. Er zijn twee redenen te geven voor de verwerping van het klassieke beeld van leiderschap. Allereerst komt dit omdat al deze uitspraken gebaseerd zijn op een gefixeerd beeld van de organisatie, waarin gegevenheden als functie en rol vastgelegd zijn. Boje (2008) bepleit daarentegen dat de organisatie een complex proces is, waarin alles veranderlijk en open is. Het concept van de organisatie als gefixeerd geheel is slechts een interpretatie die wij hebben van wat de organisatie is. Dit beeld is gebaseerd op gedateerde fundamenten die hij schaart onder 'geheel-denken', wat te verwerpen is sinds de introductie van de complexiteitstheorie (Boje, 2008, 29). Hier sluit de tweede reden nauw op aan. De organisatie is in feite een complex proces van sensemaking. Sensemaking is wat de organisatie maakt en, zo stelt Boje, deze betekenisgeving krijgt vorm door middel van stories. De organisatie is narratief van aard, waardoor er niet meer over waarheden gesproken kan worden, enkel over interpretaties (ibid.). En dit maakt het erg lastig om te spreken over de leider als vastliggend feit. Dit betekent dus dat leiderschap alsnog klassieke kenmerken kan vertonen, maar dit zijn geen vooraf bepaalde gegevenheden.

5.2.1 De organisatie als Tamara

Boje verwerpt dus alle conventionele ideeën over leiderschap. Dit leidt echter wel tot de vraag: wat is leiderschap dan wel? Om iets hierover te kunnen zeggen, is het van belang om weer terug te gaan naar het beeld dat Boje heeft van de organisatie. Hij stelt: de organisatie is onderhevig aan systemicity, dit betekent dat er twee krachten met elkaar spelen. Aan de ene kant heb je de kracht van de narratief, dit betekent dat er geprobeerd wordt controle te verkrijgen over de situatie. Deze neiging vertaalt zich in waarheidsclaims, ookwel antenarratives en narratieven, namelijk retrospectieve verhalen, over bijvoorbeeld de ontstaansgeschiedenis van een bedrijf. De tegengestelde kracht is gericht op de polyvocaliteit

en pluriformiteit, het probeert hieraan recht toe doen. Deze krijgt vorm in stories, dit zijn gefragmenteerde verhalen en losse opmerkingen, kanttekeningen en meningen. Er is sprake van een voortdurend samenspel tussen de antenarratives en stories: vanuit stories kunnen waarheidsclaims ontstaan, en narratieven kunnen vervolgens weer verworpen worden door stories (Boje, 2008). Dit is waarin de organisatie zijn vorm krijgt. Deze constructie kan verduidelijkt worden aan de hand van een voorbeeld. Binnen een organisatie, laten we zeggen een groot commercieel electronicabedrijf als Apple, worden er verschillende narratives en stories verteld welke allen een verschillende invalshoek geven op één en hetzelfde bedrijf. Zo zijn er mensen die praten over *profit*, zij zien de organisatie als geheel dat alles zo inricht om maximale winst te maken. Dan zijn er mensen zich afzetten tegen dit idee en spreken over kwaliteit van de producten als belangrijkste goed. Zij zien de organisatie als maker van kwalitatief hoogstaande en innovatieve producten. Dan heb je nog de verhaallijn die een vertakking is van de winstgevende draad, welke meer politiek gekleurd is, daarin is de organisatie een speler in een mondiaal speelveld van concurrenten, belanghebbenden en wetgeving. Tot slot is een groep die zich distantieert van al deze zakelijkheden, en een relaas vormt over de organisatie als grote familie, waarbinnen elke werknemer een speciale plek inneemt en tot zijn recht moet komen. Al deze verhalen komen tot stand doordat mensen hierover met elkaar praten, door reglementen, missies en visies die worden geschreven en de manier waarop de gebouwen en werkplekken worden ingericht.

Het is beter om te spreken van story-processen in plaats van verhalen omdat de verhalen gefragmenteerd, versplinterd, soms zelfs niet eens heel expliciet zijn. Deze story-processen staan op zichzelf maar overlappen en kruisen elkaar ook. Zo neemt in het voorbeeld van Apple het design van een product voor zowel het verhaal van de kwaliteit als van de winst een belangrijke rol in, hoewel het in beide verhalen wordt verbonden aan andere doeleinden. In het verhaal van de winst is design een punt waardoor meer verkocht kan worden, voor het andere verhaal verhoogt dit de inherent kwalitatieve waarde van het product.

De organisatie is met andere woorden een Tamara (Boje, 2008). Net als in het toneelstuk is er niet één verhaal want het is volledig afhankelijk van locatie, moment en route hoe een verhaal vorm krijgt. Hierdoor is het mogelijk dat er meerdere verhalen naast elkaar bestaan. De organisatie ontstaat in het samenspel tussen waarheidsclaims, ook wel antenarratives genoemd en de weerlegging hiervan door stories en andere antenarratives. Zo kan er geponeerd worden dat de organisatie een bepaald doel dient, dat door een ander weer weerlegd wordt, waar vervolgens door weer een ander op wordt gereageerd enzovoorts. In deze interactie tussen

verschillende antenarratives en stories wordt er telkens een tijdelijk beeld van de organisatie geschapen. In feite is het zelfs de vraag of er nog wel gesproken kan worden over ‘de organisatie’. Boje uit kritiek op het geheel-denken, omdat dit een reductie teweegbrengt van de complexiteit van organiseren. Wellicht is het beter om te spreken van organiseren in plaats van de organisatie omdat dit meer recht doet aan het processuele karakter ervan. Het voert echter te ver voor het doel van deze scriptie om over dit punt verder uit te weiden.

5.2.2 Leiderschap als Tamara

Om terug te komen op leiderschap kan er gesteld worden dat dit ook onderdeel uitmaakt van de Tamara (Boje, 2008, 63). Het is één van die gefragmenteerde processen. Ook leiderschap komt tot stand in een samenspel van stories en antenarratives. In de interactie van stories en tegengeluiden waarin retrospectie en prospectie door elkaar lopen, ontstaat het beeld van wie de leider is of zou moeten zijn, wat hij kan of zou moeten kunnen en hoe de relatie tussen hem en de anderen vorm krijgt of zou moeten krijgen (Boje, 2008, 42). In deze wisselwerking ontstaan soms tijdelijke coalities, dit zijn de momenten waarop een groep mensen zich achter een bepaalde antenarrative schaaft, waardoor leiderschap een bepaalde inhoud krijgt. Dit kan dan vormgegeven worden in een narratief. Maar na verloop van tijd komt er weer een tegengeluid wat dit beeld verwerpt en valt de coalitie uit elkaar.

In dit opzicht kan leiderschap veel verschillende vormen aannemen, en dat doet het ook. In feite is het in de Tamara mogelijk dat er veel verschillenden leiders zijn, die contextgebonden worden geschapen, soms zelfs gelijktijdig, terwijl er op het andere moment een zekere consensus bestaat over wie de leider is.

Men zou hier tegenin kunnen brengen dat gekeken naar organisaties er toch echt altijd sprake is van één leider, een aangewezen persoon die bepaalde taken heeft en specifieke functie heeft die anderen niet vervullen (met bijbehorend salaris). Vanuit Boje’s perspectief zou gesteld kunnen worden dat dit een bepaald gefixeerd beeld van leiderschap is, een grote narratief welke vele organisaties hanteren. Maar dat deze narratief in de praktijk veel meer bediscussieerd wordt dan wordt afgeschilderd in de theorie. Leiderschap ligt vervat in een Tamara, dus is het niet onaantastbaar. Naast deze grote narratief bestaan er kleine stories en antenarratives die de leider bekritisieren en vanuit hier ontstaan weer andere perspectieven op hoe leiderschap er eigenlijk uit zou moeten zien. Wanneer zo’n tegengeluid genoeg aanhang verwerft, kan de leidende narratief worden overstemd en ontstaat er weer iets nieuws.

Deze visie kan wederom vertaald worden naar het voorbeeld van Apple. Binnen Apple, en verdaarbuten, bestaat de grote narratief van Steve Jobs als held. Jobs was in staat om uit het niets een enorm imperium op te richten, door de juiste visie te hebben en anderen te motiveren en inspireren. Hij was een goede spreker, had gevoel voor stijl en kon juiste beslissingen nemen. Zonder Jobs was Apple nooit gekomen waar het nu is en hij is voor vele andere CEO's een voorbeeldfiguur. Echter, ook deze grote narratief kent tegengeluiden. Na het overlijden van Jobs verscheen er een artikel op internet waarin Jobs' leidinggevende capaciteiten worden bekritiseerd⁵. Mede omdat hij er zelf door juridische constructies ervoor zorgde dat niemand uit de school zou klappen, is weinig openbaar bekend over de negatieve kanten van zijn leidinggevende stijl. Zo wordt in het artikel gesteld dat hij een tiran zou zijn, die concepten afkraakte, mensen uitschold en veel angst zaaide op de werkvloer. Daarnaast is er ook veel aan te merken op keuzes die hij als leider maakte. Zo heeft Apple zijn enorme winsten onder meer te danken aan kinderarbeid. Ook heeft hij applicaties die een te morele of controversiële inhoud hadden, zoals een applicatie voor homoseksuelen, gebannen van de Appstore. Op dit online artikel kon gereageerd worden, sommige mensen beamen het verhaal en anderen spreken het stellig tegen, waardoor een levendige conversatie ontstaat over Jobs' capaciteiten.

Dit voorbeeld gaat niet per se over hoe leiderschap tot stand komt in een organisatie maar het laat wel goed zien hoe Tamara werkt. Elk verhaal over leiderschap ontlokt een tegenreactie en daar komt dan ook weer een reactie op enzovoorts. Wellicht komt er in de toekomst nog een moment waarop deze kritische visie meer aanhang krijgt en zal het heroïsche beeld van Jobs worden bijgesteld. En in die zin maakt het inzichtelijk hoe beeldvorming van leiderschap werkt. In aanloop naar de beantwoording van de hoofdvraag worden hier al een aantal belangrijke voorzetten gedaan. Leiderschap is vervat in een Tamara. En een Tamara is de metafoer voor het samenspel van stories en antenarratives. Dit zijn, naar de werkvloer vertaald, de discussies, de onderonsjes, de toespraken en het gesprek op de borrel achteraf, de beslissingen en strategieën die worden bepaald. Allen verteld door mensen aan andere mensen. Dit betekent dat Tamara een fundamenteel relationeel begrip is. Zonder relatie zijn deze acties en reacties niet mogelijk. Zou vanuit de Storytelling Organisations-theorie dus een toevoeging kunnen worden gedaan op de theorie van Hosking waarin leiderschap als relationeel proces wordt afgeschilderd? In de conclusie zal deze vraag worden beantwoord.

⁵ Voor dit voorbeeld heb ik gebruik gemaakt van dit artikel: <http://gawker.com/5847344/what-everyone-is-too-polite-to-say-about-steve-jobs>

DEEL II: Resumé

In dit hoofdstuk stond het begrip narratieve organisatietheorie centraal. Deze stroming is oorspronkelijk ontstaan als methode om de organisatie te onderzoeken, omdat werd ingezien dat veel processen door middel van narrativiteit in de organisatie tot stand komt. Er is hier vanuit het dominante wetenschapsdiscours kritiek op geuit, omdat het niet valide zou zijn en geen ware kennis oplevert. Er kan gesteld worden dat narratief onderzoek moeilijk te plaatsen is in het traditionele wetenschappelijke discours omdat het zich beroept op een andere epistemologie, waarin tot kennis gekomen wordt door middel van narrativiteit en gericht is op andere soort informatie, betekenis in plaats van feiten. Er zijn vijf domeinen welke inzichtelijk gemaakt kunnen worden door middel van narrativiteit. Allereerst processen van sensemaking, betekenisgeving in de organisatie. Omdat dit tot stand komt door het vertellen en luisteren naar verhalen. In feite is dit een meer overkoepelend domein omdat de andere domeinen uiteindelijk ook gaan over betekenisgeving. Het tweede domein is communicatie. Verhalen zijn namelijk een vorm van communicatie en maken veel inzichtelijk op het gebied van organisatiecultuur. Narrativiteit komt ook terug in het domein van veranderen en leren. Verhalen spreken mensen op een verbeeldende manier aan en boren hiermee leercapaciteit aan. Ook zorgen ze voor inzicht in het veranderingsproces en kunnen de verandering ook teweeg brengen. Het vierde domein is macht en politiek. Narrativiteit is een politiek middel dat een bepaalde zienswijze autoriteit geeft en tegelijkertijd anderen uitsluit. Het laatste domein waarop narrativiteit wordt toegepast is identiteit en identificatie omdat het is aangetoond dat narrativiteit bijdraagt aan identiteitsvorming, maar ook aan identificatieprocessen van het individu met de organisatie en groepsontwikkeling. Dit zijn domeinen die dus op narratieve wijze tot stand komen en daarom ook door middel van narrativiteit onderzocht kunnen worden. Onder deze methodologie ligt een narratief beeld van de organisatie. Dit perspectief wordt uitgewerkt in de narratieve organisatietheorie. Dit is een kritisch perspectief op de organisatie, waarin narratieve processen zich op verschillende wijzen manifesteren. Er worden hier verschillende termen bij gebruikt - narrativiteit, verhaal en story - maar over de definities hiervan is nog geen consensus. Het kritische narratieve perspectief, hier vertegenwoordigd door Gabriel en Boje, komt tot uiting door de vraagtekens die gezet worden bij het zien van de organisatie als verhaal en als betekenisgevend proces. Ten eerste zijn narratieve processen in de organisatie niet heilig, ze kunnen ook voor slechte doeleinden gebruikt worden, zoals misleiding. Daarnaast wordt er een te simpel beeld geschetst van de organisatie waarin verhalen voor het oprapen liggen. Dit is niet het geval, de aard van de organisatie is daar niet geschikt en te complex voor. Boje werkt

deze complexe narratieve theorie verder uit in wat hij Storytelling Organizations noemt. Hij stelt dat de organisatie gefragmenteerd en incoherent is, en de narratieve processen die zich hier voordoen niet alleen maar retrospectief zijn. Naast de narratieven, de verhalen met een begin-midden-eind en een plot, zijn er vele andere vormen van storytelling welke over het nu gaan en/of gericht zijn op de toekomst. Eén vorm daarvan is de antenarrative, de gefragmenteerde, incoherente voorganger van de narratief. De antenarrative wordt gemaakt in het heden en gaat vaak over de toekomst, hierdoor heeft het ook de kracht om de toekomst te veranderen. Het zien van de organisatie als geheel van Storytelling Organizations schept ruimte voor een aantal belangrijke zaken. Ten eerste doet het recht aan de complexe werkelijkheid van de organisatie. Daarnaast schept het ruimte voor polyvocaliteit en pluriformiteit en daarmee maakt ruimte voor ethiek in de organisatie. Om polyvocaliteit te laten bestaan moet men namelijk recht doen aan de ander. Dit lijkt de deur open te zetten voor humanisering, omdat het humane waarden bevordert zoals menswaardelijkheid en inhumane waarden zoals uitsluiting en onderdrukking tegengaat. Er is echter geconcludeerd dat het descriptieve karakter van de theorie van Boje niet geheel toe te passen is op het prescriptieve doel van humanisering. Tot slot is er gekeken naar het verband dat er is gelegd tussen narrativiteit en leiderschap. Er zijn hier verschillende theorieën over geschreven. De meest voorkomende gaat over leiderschap en de kwaliteit van het vertellen van verhalen, om hiermee werknemers te beïnvloeden en inspireren. Dit past sterk in het transformationele leiderschapsparadigma. Daarnaast wordt het luisteren naar verhalen gezien als van belang op het moment van verandering, omdat hiermee de verandering goed kan worden aangepast aan de wensen van de werknemers. Tot slot is narrativiteit in verband gebracht met authentiek leiderschap. Om authentiek leiding te geven moet een leider zichzelf kennen. Door een levensverhaal te maken wordt dit bevorderd. Ook Boje heeft geschreven over leiderschap gezien vanuit de Storytelling Organizations-theorie. Boje stelt dat de organisatie één grote Tamara is van stories en antenarratives die allemaal een gefragmenteerd bestaan leiden, soms elkaar kruisen of overlappen, maar met name op elkaar reageren. Dit betekent dus ook dat de organisatie niet meer gezien kan worden als één gefixeerd geheel, het is een continu proces waarin betekenis ontstaat in het samenspel van stories. Dit idee kan vertaald worden naar leiderschap, de vormgeving van leiderschap ligt namelijk ook vervat in het principe van Tamara. Het beeld van leiderschap is afhankelijk van tijdelijke coalities, een groep mensen die het eens is over wat leiderschap is. De tijdelijkheid hiervan komt doordat op dit beeld reacties zullen zijn, welke het beeld bijstellen of op een gegeven moment verwerpen. Zo blijft de vormgeving continu onder constructie. Leiderschap is een

Tamara. En omdat Tamara een samenspel is van verschillende stories, ofwel een interactie tussen verschillende mensen betekent dit dat Tamara en daarmee leiderschap fundamenteel relationeel is.

Conclusie

In dit onderzoek is toe toegewerkt naar de beantwoording van de vraag: wat kan narrativiteit bijdragen aan relationeel leiderschap? De onderliggende probleemstelling is in het eerste deel van deze scriptie uiteen gezet. Relationeel leiderschap zet zich af tegen het dominante leiderschapsdiscours door de individuele kijk die hierin sterk vertegenwoordigd wordt te problematiseren en te vervangen voor een focus op het relationele proces tussen leider en volgers (Dachler & Hosking, 1995; Uhl-Bien, 2006). In het relationele proces tussen mensen ontstaat leiderschap, dit wordt zo sociaal geconstrueerd. Deze visie doet recht aan de sociale werkelijkheid van de organisatie. Leiderschap wordt hiermee een processueel begrip. Om deze vormgeving van leiderschap goed te begrijpen, is er geconcludeerd dat het van belang is goed in het vizier te hebben hoe dit proces er precies uitziet. Hier worden door Dachler en Hosking (1995) een aantal dingen over gezegd. Ten eerste dat het proces hermeneutisch is, omdat het bestaat uit een continue wisselwerking tussen tekst en context, waarin betekenis voor de tekst ontstaat in het verschil met de context. Daarnaast is het een multiloog, omdat er in het proces van betekenisgeving altijd wordt gerefereerd aan vele verschillende contexten, die weer bestaan uit vele onderling aan elkaar gerelateerde teksten. Tot slot wordt er gesteld dat het proces narratief van aard is, doordat het een talige handeling is, namelijk spreken en schrijven. Echter verder werken ze deze punten, met name de laatste, niet uit, terwijl dit wel van belang is voor de verdere ontwikkeling en verdieping van de relationele leiderschapstheorie.

Vandaar dat in het tweede deel de (kritische) narratieve organisatietheorie verder uiteen is gezet. Deze theorie erkent verschillende narratieve processen in de organisatie waarmee betekenisgeving tot stand komt. Deze zijn op te delen in retrospectieve narratieven over het verleden en stories, verschillende storytellingvormen die over het nu en de toekomst gaan. Beide soorten huizen een verschillende kracht in zich: de narratief schept orde en de story heeft een meer verspreidende kracht waarmee hij recht doet aan de complexiteit van de organisatie (Boje, 2008). Eén belangrijke storyvorm is de antenarrative. Het is een fenomeen dat veel voorkomt in de organisatie. De antenarrative is dat wat vooraf gaat aan de narratief, is gericht op de toekomst en speelt zich af in het heden. Het is een 'bet', een gok, in de zin van dat het gaat over zaken die nog niet zeker zijn omdat ze nog niet gebeurd zijn, maar wel een claim op de waarheid in zich huizen (Boje, 2001). Daarom heeft de antenarrative ook een scheppende kracht, het is in staat de toekomst te vormen. De organisatie is dus onderhevig aan verschillende narratieve krachten. Er is dan ook geconcludeerd dat de organisatie gezien kan worden als een

Tamara, een samenspel van stories en antenarratives. Dit is een continu proces, zonder dat het toewerkt naar een bepaald gefixeerd geheel. Deze visie op de organisatie is niet alleen een beschrijving maar bevat ook wat meer normatieve kanten. Ten eerste doet het recht aan de complexe werkelijkheid van de organisatie (Boje & Mølbjerg Jørgensen, 2008). Daarnaast biedt het ruimte voor het in stand houden van de pluriformiteit en polyvocaliteit die erin vervat ligt. Hierdoor doet het recht aan de ethische kant van de organisatie en opent het mogelijk een deur voor humanisering.

Tot slot hebben we gekeken hoe deze Storytelling Organizations-theorie doordacht kan worden op het gebied van leiderschap. Hier werd duidelijk dat leiderschap ook vervat ligt in de Tamara, waardoor geen sprake meer kan zijn van leiderschap als gefixeerd concept. Het krijgt vorm in stories en antenarratives. Er kunnen waarheidsclaims gedaan worden waaromheen tijdelijke coalities worden gevormd, maar deze kunnen vervolgens ook weer omver worden geworpen door andere antenarratives.

Met deze bouwstenen kan er nu een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag. Het antwoord op de vraag wat narrativiteit kan betekenen voor het verder uitbouwen en verdiepen van het concept relationeel leiderschap, is tweeledig. Allereerst kan er gesteld worden dat de noties van Tamara en antenarrative een verheldering bieden van het (narratieve) proces van relationeel leiderschap. Daarnaast zou op basis hiervan bepleit kunnen worden dat met het in ogenschouw nemen van deze narratieve noties, aan de theorie van relationeel leiderschap ook een meer ethische dimensie wordt toegevoegd, doordat deze begrippen oog hebben voor pluriformiteit en polyvocaliteit.

Hosking en Dachler stellen: leiderschap komt tot stand in het proces en dit proces is een hermeneutische multiloog die narratief van aard is. Deze narratieve aard kan aan de hand van Boje een verdieping krijgen. Dit komt allereerst omdat beide theorieën enigszins op elkaar aansluiten. Ze hebben namelijk een aantal belangrijke overeenkomsten. Ook Boje's visie op de organisatie en op leiderschap gaat uit van het feit dat deze fenomenen een processueel karakter hebben. En ook Boje stelt dat het proces waarin leiderschap tot stand komt narratief van aard is. Tot slot is het nog eens zo dat deze narrativiteit veronderstelt dat het proces een relationele aangelegenheid is. De narrativiteit van leiderschap werkt hij, zoals in het laatste hoofdstuk aan bod kwam, uit aan de hand van Tamara. Het proces waarin leiderschap zijn (tijdelijke) vorm krijgt ligt vervat in een samenspel van stories en antenarratives. Voorbeelden van dit samenspel zijn gesprekjes bij koffiemachine, reacties die worden uitgewisseld op de borrel na een belangrijke presentatie van de directeur en mailwisselingen over het opstellen van bepaald

beleid. Iemand poneert een stelling, een antenarrative, over de presentatie van de directeur, namelijk dat hij veel te zwart-wit denkt. Dit wordt vervolgens genuanceerd door een ander, die benadrukt dat de directeur het op dit moment ook niet makkelijk heeft. Dan komt er een derde persoon bij die weer een hele andere visie heeft, namelijk dat hij het knap vindt dat de directeur stelling durft te nemen omdat dat is wat een echte leider doet en loopt vervolgens misschien wel kwaad weg. In zo'n gesprek worden er impliciet en expliciet veel waarheidsclaims geuit over wat leiderschap is. En in de uitwisseling hiervan wordt betekenis gevormd over dit begrip. Hierbij is het overigens van belang om te benadrukken dat dit niet automatisch betekent dat er consensus wordt bereikt. In Tamara kunnen verhalen naast elkaar bestaan, soms elkaar kruisen of elkaar beïnvloeden. Maar het maakt geen unificerende beweging, in tegenstelling: het laat diversiteit nou juist in stand.

Kortom, de narratieve organisatietheorie van Boje kan de volgende toevoeging doen op relationeel leiderschap. Relationeel leiderschap is narratief van aard omdat het vorm krijgt in een Tamara van stories en antenarratives. Dit betekent dat leiderschap veel verschillende definities kan hebben, die relationeel geconstrueerd worden door middel van antenarratives en stories. Soms kan er een opvatting dominant aanwezig zijn, omdat er een bepaalde antenarrative ondersteund wordt door een tijdelijke coalitie, totdat hij door een ander verhaal weer wordt weerlegd. Leiderschap als Tamara verheldert in die zin niet alleen het narratieve aspect van het processuele karakter van relationeel leiderschap. Het sluit ook aan op wat Dachler en Hosking bestempelen als multiloog. Hiermee bedoelen zij dat er in het proces van betekenisgeving altijd wordt gerefereerd aan vele verschillende contexten, die weer bestaan uit vele onderling aan elkaar gerelateerde teksten. Het proces is dus opgebouwd uit verschillende teksten, verhalen die met elkaar interacteren en in die interactie wordt leiderschap vorm gegeven. Dit is wat Tamara ook representeert.

Daarnaast kan er aan de hand van deze conclusie ook iets anders toegevoegd worden aan het concept van relationeel leiderschap, namelijk een onderbouwing voor de ethische dimensie van deze theorie. Het benoemen dat relationeel leiderschap tot stand komt in een Tamara van antenarratives, zorgt ervoor dat er meer nadruk wordt gelegd op de polyvocale aard van de organisatie. De organisatie is een Tamara en leiderschap krijgt hierin zijn vorm. Tamara staat synoniem voor de polyvociteit en pluriformiteit, omdat het een principe is dat gebaseerd is op het bestaan van verschillende stemmen, verhalen, stories en antenarratives in de organisatie. Zoals we in 4.4.2 hebben geconcludeerd kan gesteld worden dat Boje organisatietheorie

probeert te ontdoen van het geweld van orde en geheel en recht probeert te doen aan de ware polyvocale aard van organisatie. Dit doet hij onder meer door aandacht te schenken aan Tamara. Nu dit begrip betrokken kan worden op relationeel leiderschap, kan ook gesteld worden dat dit begrip rekening houdt en recht probeert te doen aan de polyvocale aard van de organisatie. Dit bevestigt en benadrukt de ethische dimensie van deze theorie.

Discussie

Deze scriptie kan beschouwd worden als een eerste oriëntatie op het snijvlak tussen relationeel leiderschap en narratieve organisatietheorie. En het is opvallend hoeveel aspecten beide theorieën met elkaar gemeen hebben. Een belangrijk uitgangspunt waarin ze bijvoorbeeld overeenkomsten hebben is het idee dat niets vooraf is vastgelegd, maar dat alles altijd aan een proces onderhevig is, zowel het concept organisatie als leiderschap.

Toch is het zeer van belang in ogenschouw te nemen dat verregaande conclusies op basis van deze scriptie niet gedaan kunnen worden. Zo is het concept van relationeel leiderschap duidelijk gestoeld op het sociaal constructionisme, maar blijft, daar het niet in de doelstelling van deze scriptie lag dit te onderzoeken, onduidelijk hoe Boje zich tot deze stroming verhoudt. Dit is slechts een voorbeeld van zaken die in deze scriptie niet belicht zijn, maar wel relevant en interessant zijn om verder te uit te zoeken.

Deze scriptie kan dan ook beschouwd worden als aanzet voor zowel vervolgonderzoek als verdere vertaling naar de praktijk. Theoretisch valt nog veel uit te zoeken over de verhouding tussen narratieve organisatietheorie en relationeel leiderschap. Hoe valt bijvoorbeeld het hermeneutische karakter van relationeel leiderschap te bezien vanuit narratief oogpunt? Hoe krijgt leidinggeven aan verandering vorm in deze opvatting van narratief relationeel leiderschap? Dit zijn slechts een aantal voorbeelden. Daarnaast zou ook op basis van deze scriptie verder nagedacht kunnen worden over implicaties die deze theorie heeft voor de praktijk. Als leiderschap op deze wijze vorm krijgt, wat betekent dit dan voor leidinggeven als handeling? Dit zou zeer relevante en mogelijk vernieuwende inzichten op kunnen leveren ten aanzien van leidinggeven.

Nawoord

En dan zijn we aanbeland bij het einde van deze Tamara, die men scriptie noemt. Het was een ontdekkingsstocht, een reis door theorieën, domeinen en opvattingen. Tot slot wil ik nog twee dingen doen. Allereerst wil ik de cirkel rond maken en terug naar het kunstwerk van Klee, meerstemmige setting voor wit. Wat Klee heeft geschilderd, kunnen we nu na het lezen van deze scriptie, zien als een Tamara. De kleurschakeringen van de vlakken verraden een onderling verband, ze vallen soms over elkaar heen, ze maken contact. Net als met de stories in de organisatie, beïnvloeden ze elkaar, maar blijven wel in hun eigenheid behouden. Het witte vlak in het midden, hoeft niet meer gezien te worden als een eindpunt. Veel meer komt het nu op me over als een horizon, de oneindigheid. Een aanduiding voor het continue proces wat de Tamara is.

Ten tweede wil ik mijn dank betuigen aan een paar rotsen in de branding. Allereerst Ruud, omdat hij me inhoudelijk op het juiste pad hield, maar ook omdat hij als levend KOIS-mens mijn geest heeft aangescherpt en gevormd. Veel dank daarvoor. Daarnaast Jantine, die met haar eigen scherpe blik mij een goede basis gaf om mijn raamwerk neer te zetten.

Op meer persoonlijk vlak ben ik Lori ontzettend dankbaar, voor alles, maar vooral gewoon omdat ze in mijn leven is. Mijn ouders voor de steun en het vertrouwen dat ze altijd, ook ver voor dat ik überhaupt in staat was zoiets als een scriptie te schrijven, in mij geloofden en het zaadje daarmee hebben geplant. En Teun, omdat hij, zomaar tijdens het afstuderen, in mijn eigen verhaallijntje terecht is gekomen en daar heeft bewezen goed gezelschap te zijn.

Zo. Nu is het tijd om deze Tamara te verlaten en op zoek te gaan naar een nieuwe plotwending.

Literatuurlijst

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Antonio, G. (2006). *De humanisering van een Justitiële Organisatie : menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Bakhtin, M. (1981). *Dialogic Imagination - Four Essays*. Austin: University of Texas Press.
- Balkundi, P. & Kilduff M. (2005) The ties that lead: a social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 419 – 439.
- Barge, J. (2004). Antenarrative and Managerial Practice. *Communication Studies*, 55(1) 106-27.
- Bass, B. M. (1995). Concepts of Leadership: The Beginnings. In J. Thomas Wren (Ed.) *The leader's companion: insights on leadership through the ages*. New York: The Free Press.
- Bass, B. & Riggio, R. (2008). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Benjamin, W. (1968). *Illuminations*. New York: Schocken Books.
- Boje, D. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Boje, D. (2008). *Storytelling Organizations*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Boje, D. & Mølbjerg Jørgensen, K. (2008). *Deconstructing the narrative story duality – constructing a space for ethics* Paper prepared for the symposium: Derrida, Business, Ethics. Leicester: University of Leicester.

Bolden, R., Hawkins B., Gosling, J. & Taylor S. (2011). *Exploring Leadership: Individual, Organisational & Societal perspectives*. Oxford: University Press.

Carr, D. (1986). *Time, Narrative and History*. Bloomington: University Press.

Ciulla, J. (1995). Leadership Ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*. 5(1), 5- 28.

Ciulla, J. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In: Antonakis, A., Cianciolo, T. And R. Sternberg (Eds.) *The Nature of Leadership*. London: Sage Publications Ltd.

Collins, D. & Rainwater, K. (2005). Managing change at Sears: a sideways look at a tale of corporate transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 16-30.

Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational Leadership. *Human Relations*. 16, 1425-1449.

Currie, M. (1998). *Postmodern Narrative Theory*. New York: St Martin's Press.

Czarniawska, B. (1998). *Narrating the organization*. Chicago: The University of Chicago Press.

Dachler, H. & Hosking, D. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: Hosking, D., Dachler, H. & Gergen, K. *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot, UK & Vermont: Ashgate/Avebury.

Derrida, J. (2001). Force of Law: The Mystical Foundation of Authority. In: Cornell, D., Rosenfeld, M. & Gray Carlson, D. (eds.) *Deconstruction and the possibility of justice*. New York: Routledge.

Derrida, J. (2004). Living On. In: H. Bloom, Man, P., Derrida, J., Hartman, G. & Miller, J. (Eds.) *Deconstruction and Criticism*. New York: Continuum.

Duyndam, J. (2007). Levinas en het gelaat. *Kunst en Wetenschap*. 16, 13-14.

Ende, T. van den (2011). Kantelmomenten in het werk. In: Alma, H.A. en G. Lensvelt-Mulders (Eds.) *Waardevolle wetenschap, Zingeving en humanisering in het wetenschappelijk onderwijs*. Utrecht: SWP.

Ende, T. van den (2011). *Waarden aan het werk*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Fairhurst (2007) *Discursive Leadership: In Discussion With Leadership Psychology*. Londen: SAGE.

Fisher, W. (1984). Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument. *Communication Monographs*. 51.

Fleming, D. (2001) Narrative leadership: using the power of stories. In: *Strategy & Leadership*, 29(4).

Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Pantheon.

Gabriel, Y. (2004). Narratives, Stories and Texts. In: D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & Putnam, L. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. Mahwah: Paulist Press.

Gergen, K. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*. 40(3) 266 – 275.

Gergen, K. (1994). *Realities and relationships: soundings in social construction*. New York: Harvard University Press.

Gergen, K. & Joseph T. (1996). Organizational Science in a Postmodern Context. *Journal of Applied Behavioral Science*. 32, 356–378.

Grint, K. (2001). *The Arts of Leadership*. Oxford: University Press.

Grint, K. (2010). *Leadership: A Very Short Introduction*. Oxford: University Press.

Grint, K. (2011). A History of Leadership. In Bryman, E., D. Collinson, K. Grint, M. Uhl-Bien & B. Jackson (Eds.). *The SAGE Handbook Of Leadership*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Hacking, I. (1999). *The Social Construction of What?* New York: Harvard University Press.

Hernes, T. (2008). *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*. Londen: Routledge.

Hosking, D. (2006). Discourses of relations and relational processes. In: Kyriakidou, O. and Özbilgin, M. (Eds.). *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion*. Cheltenham: Edward Elgar.

‘Humanisering en zingeving’ (2009). Gevonden op: http://www.humanistischecanon.nl/humanisering_en_zingeving op 3 mei 2014.

Iacocca, L. (1984). *I, Iacocca: An Autobiography*. New York: Bantam Books.

Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Zomer, Y. (Eds.), *Goed werk: Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.

Jones, C. (2003). As if Business Ethics Were Possible, 'Within Such Limits'... *Organization*. 10(2), 223 – 248.

Kearney, R. (2002). *On Stories*. Londen: Routledge.

Linstead, S., Fulop, L. & Lilley S. (2009). *Management & Organisation: A critical text*. New York: Palgrave Macmillan.

MacIntyre, A. (1981). *After Virtue*. London: Duckworth.

Marshall, T. *Sense-making*. Gevonden op:

http://www.newlibrarianship.org/wordpress/?page_id=1151 op 27 april 2014.

Min, C. (2013). *The Humanizing Turn: Leidinggeven aan de Nieuwe Tijd*. Naarden: ResetManagement.

Mintzberg, H. (2004). *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc.

Mitroff, I. & Kilmann, R. (1978). *Methodological Approaches to Social Science*. Londen: Jossey-Bass.

Muijen, J. van, & Schaveling, J. (2011). Leiderschap: een theoretisch overzicht. *Management & Organisatie*, 4, 6-26.

Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Rhodes, C. & Brown, A. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*. 7(3), 167–188.

Semco, R. (1993). *SEMCO-stijl*. Amsterdam: Forum.

Seeley Brown, J., S. Denning, K. Groh & L. Prusak (2005) *Storytelling in organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann.

Shamir, B. & G. Eilam (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*. 16, 395–417.

Shamir, B., R. Pillai, M. Bligh & Uhl-Bien, M. (Eds.) (2007). *Follower- Centered Perspectives on Leadership*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc.

Smaling, A. (2011). Zingeving als 'effect van' en 'toegift bij' humanisering. In: Alma, H. & Lensvelt-Mulders, G. (Eds.) *Waardevolle wetenschap, Zingeving en humanisering in het wetenschappelijk onderwijs*. Utrecht: SWP.

Simmons, A. (2006). *The Story Factor: Secrets of Influence from the Art of Storytelling*. Cambridge: Basic Books

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654 – 676.

Vickers, M. (2005). Illness, work and organization: Postmodernism and antenarratives for the reinstatement of voice. *Tamara Journal of Critical Organization Inquiry*, 3(2) 1-15.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londen: Sage Publications.

Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. In: *Organization Science*. 16(4), 409–421.

Western, S. (2008). *Leadership: A Critical Text*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Yolles, M. (2007). The dynamics of narrative and antenarrative and their relation to story. *Journal of Organizational Change Management*. 20(1), 74 – 94.

Young, R. & Popadiuk, N. (2012). Social Constructionist Theories in Vocational Psychology. In: McIlveen, P. & D. E. Schultheiss (Eds.) *Social Constructionism in Vocational Psychology and Career Development*. Rotterdam: Sense Publishers.

Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.