

Waarom leiderschap verschilt

*Een onderzoek naar verschillen in leiderschapsstijl in de top van
professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties*



Naam student: K.J.T. de Brabander

Studentnummer: 338599

Begeleider: P. Dérogée

Tweede beoordelaar: B. Jetten

Leiden, april 2012

Titel: Waaron leiderschap verschilt

Ondertitel: Een onderzoek naar verschillen in leiderschapsstijl in de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties

Student: Kirsten J.T. de Brabander

Studentnummer: 338599

Scriptie: Master scriptie

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen

Opleiding: Sociologie

Master: Arbeid, Organisatie & Management

Begeleider: P. Dérogée

Tweede beoordelaar: B. Jetten

Plaats en datum: Leiden, april 2012

Voorwoord

De scriptie die hier voor u ligt, vormt de afsluiting van mijn studie Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De scriptie is een afsluiting van mijn studerende leven. Als tweede studie, naast de Hbo-opleiding Personeel & Arbeid, heeft de studie Sociologie mij een basis gegeven voor mijn verdere loopbaan. Mijn streven om mijn master in één jaar af te ronden, heb ik niet behaald, maar achteraf is dit een goede keuze geweest. Ik had deze scriptie niet kunnen schrijven als ik de tijd niet had genomen om te bedenken wat ik interessant vond om te onderzoeken. Het heeft geresulteerd in een scriptie omtrent het thema leiderschap. Begin juli ben ik aan een leerzame stage begonnen bij Ebbinge & Company, waarin ik gedreven en bevlogen consultants heb mogen interviewen. De stage was een geweldige ervaring en heeft mede bijgedragen aan deze scriptie.

Voor de totstandkoming van de scriptie is er een aantal mensen die ik wil bedanken. Allereerst Saskia Braam en Anita te Water voor de inspiratie en zinvolle input en natuurlijk de organisatie en respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Tot slot wil ik mijn begeleider Pascal Dérogée bedanken, voor de begeleiding tijdens dit proces.

Kirsten de Brabander

Leiden, 12 april 2012

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Transformationeel leiderschap versus de contingentiebandering	8
1.2 Professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties	9
1.3 Keuzes in het onderzoek.....	11
1.3.1 De professionele dienstverlenende organisatie	11
1.3.2 De top.....	11
1.3.3 Aanduiding verschillen.....	12
1.4 Probleemstelling.....	13
1.5 Bestaand onderzoek	13
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	15
2.1 Transformationeel en transactioneel leiderschap	15
2.2 Leiderschap en situatieafhankelijke benaderingen.....	16
2.2.1 Situationeel leidinggeven	16
2.2.2 Managementmodel Quinn.....	17
2.3 De organisatieomgevingen	18
2.3.1 Kapitaalsoorten	18
2.3.2 Cultureel kapitaal in een organisatie	19
2.3.3 Sociaal kapitaal in een organisatie	19
2.3.4 Economisch kapitaal in een organisatie	19
2.3.5 Werkproces	20
2.4 Empirisch gedeelte van het onderzoek.....	20
Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek	22
3.1 Onderzoekstype	22
3.2 Meetinstrumenten	22
3.3 Onderzoekselementen	22
3.4 Respondenten	23
3.5 Operationalisatie	24
3.6 Analyse.....	25

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid	26
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten.....	28
4.1 Het bestaan van een uniforme leiderschapsstijl	28
4.2 Werkproces	29
4.3 Besluitvorming	30
4.4 Cultureel kapitaal	31
4.5 Financiële gerichtheid.....	34
4.6 Sociaal kapitaal	35
4.7 Organisatietype-onafhankelijke verklaringsmechanismen	36
4.7.1 De geschiedenis	36
4.7.2 Het doel.....	37
4.7.3 De omvang.....	37
4.8 Overige bevindingen.....	38
4.8.1 Verband werkproces en cultureel kapitaal.....	38
4.8.2 Switchen van leiderschapsstijl	38
4.8.3 Verandering in organisaties.....	39
Hoofdstuk 5 Conclusie	41
5.1 De transformationele leiderschapsstijl.....	41
5.2 De verklaringsmechanismen	42
Hoofdstuk 6 Discussie	46
6.1 Wetenschappelijke relevantie	46
6.2 Maatschappelijke relevantie.....	46
Hoofdstuk 7 Vervolgonderzoek	48
Literatuurlijst.....	49
Bijlagen	52
Bijlage 1: Vragenlijst.....	52

Bijlage 2: Lijst respondenten.....	54
Bijlage 3: Begrippenlijst.....	55

Hoofdstuk 1 Inleiding

De term 'leiderschap' is de afgelopen vijftig jaar veelvuldig gedefinieerd in termen van eigenschappen, gedragingen, invloeden, interacties en relaties. Paul Hersey (1987) ziet leidinggeven als pogingen om het gedrag van een individu of een groep te beïnvloeden. Volgens Bryman (1992) is leiderschap een proces van sociale beïnvloeding waarin een leider de leden uit een groep aanstuurt om doelen te bereiken. Yukl (2010) beschrijft dat de meeste definities van leiderschap betrekking hebben op het proces van het opzettelijk beïnvloeden van mensen om ze te sturen en te structureren. De leider faciliteert activiteiten en relaties in een groep of een organisatie. Vanuit Hersey (1987), Bryman (1992) en Yukl (2010) komt de volgende definitie van leiderschap voort die gehanteerd wordt in dit onderzoek:

“Leiderschap is het bewust beïnvloeden van een individu of een groep om doelen te bereiken.”

Den Hartog et al. (1997) beschrijven de historie van leiderschap aan de hand van een aantal verschillende perspectieven. In de jaren veertig werd gedacht dat leiderschap een aangeboren vaardigheid was. In de jaren zestig verloor deze denkwijze zijn kracht door het gebrek aan empirische ondersteuning. Het perspectief van de jaren zestig is dat de effectiviteit van leiderschap te maken heeft met het gedrag van de leider. De kritiek hierop was dat er te weinig aandacht was voor de situatie waarin het leidinggeven plaats vond. Laat in de jaren zestig tot begin jaren tachtig heerste het perspectief dan ook dat de effectiviteit van leiderschap wordt beïnvloed door de situatie. De effectiviteit van leidinggeven is afhankelijk van de kwaliteit van de leider en bepaalde situationele eisen. Met andere woorden: per situatie zijn andere leiderschapskwaliteiten nodig. Sinds de jaren tachtig is er sprake van een nieuw perspectief waarbij inspirerend leiderschap centraal staat. Bij deze nieuwe leiderschapsstijl is er veel aandacht voor de rol van de ondergeschikte in het proces van leidinggeven. De leiders onder deze denkwijze worden ook wel charismatische, transformationele, inspirerende of visionaire leiders genoemd.

Transformationeel leiderschap is een belangrijk onderdeel van de nieuwe denkwijze over leiderschap (Den Hartog et al., 1997; Volberda 2006). Bass (1985) beschreef transformationeel leiderschap in contrast met transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl met een aantal vaste kenmerken. Volgens Bass (1985) wordt de transformationele leiderschapsstijl gekarakteriseerd door leiders die vertrouwen tonen in zichzelf en in zijn of haar

medewerkers. Zij hebben charisma, inspireren en prikkelen hun medewerkers, dagen de medewerker uit en hebben oog voor het individu. Tegenover transformationeel leiderschap zet Bass (1985) transactioneel leiderschap. Transactionele leiders worden gekenmerkt doordat zij concrete doelen stellen, taken verdelen, controleren, straffen en belonen.

De transformationele leiderschapsstijl maakt volgens Volberda et al. (2006) deel uit van Sociale Innovatie. Zij beschrijven dat Sociale Innovatie bestaat uit drie hefboomen. De eerste hefboom is vernieuwend leiderschap, waarbij de focus moet liggen op zelfsturing, delegatie en benadrukking van teamprestaties. De tweede hefboom is menselijk kapitaal, hierbij staat centraal dat innovatie succesvol is door de inzet van talenten en competenties van de medewerkers. De derde hefboom is open netwerken en kennisallianties, waarbij organisaties kunnen leren van hun klant- en marktnetwerken. Volberda et al. benadrukken dat Sociale Innovatie belangrijk is om het concurrentievermogen en de productiviteit van organisaties te verbeteren en om te kunnen voldoen aan de dynamische omgeving waarin zij zich op dit moment bevinden. Daarnaast benadrukt het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NSCI) dat leiderschap, als onderdeel van Sociale innovatie, moet bijdragen aan het flexibel kunnen reageren van organisaties en het behouden van mensen op de arbeidsmarkt (www.nsci.nl).

1.1 Transformationeel leiderschap versus de contingentiebandering

Wanneer de literatuur er op nageslagen wordt, is er een dominant paradigma te vinden met betrekking tot transformationeel leiderschap. Nadat Bass (1985) de leiderschapsstijl introduceerde zijn er veel onderzoeken geweest die deze stijl van leidinggeven onder de loep namen (Lowe et al., 1996; Aldoory & Toth, 2004; Volberda et al., 2006; NCSI, 2007; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1990). Vanuit de bovenstaande literatuur lijkt een beeld uit te gaan waarin transformationeel leiderschap een dominante stijl van leidinggeven is die in iedere organisatie toepasbaar kan zijn. Aan de andere kant gaat de contingentiebandering ervan uit dat elke omgeving aangepast gedrag verlangt (Scott & Davis, 2007). Eerdere theoretische modellen over leiderschap van Hersey en Blanchard (1993) en Quinn (1997) erkennen dit door te laten zien dat de effectiviteit van verschillende leiderschapsstijlen afhankelijk is van de organisatieomgeving waarin de leider opereert. Hersey (1987, p. 29-30) beschrijft het als volgt:

“Om een huis te bouwen hebt u tal van verschillende gereedschappen nodig en ook zult u moeten weten

waarvoor ze allemaal dienen. Hetzelfde geldt voor leidinggeven (...) U zult dus vertrouwd moeten zijn met de mogelijkheden van de verschillende gereedschappen die er zijn voor het leidinggeven aan mensen, en de vaardigheid moeten hebben er op de juiste wijze mee om te gaan."

Daar waar de Sociale Innovatie literatuur lijkt uit te gaan van de mogelijke uniforme werking van transformationeel leiderschap voor iedere organisatie, gaat de contingentiebenadering uit van een grote verscheidenheid aan organisaties. De theoretische benaderingen van Hersey en Blanchard (1993) en Quinn (1997) laten zien dat de verscheidenheid van organisaties vraagt om verschillende leiderschapsstijlen. Ook Yukl (1999) beschrijft dat de verschillende eigenschappen van leiderschap anders kunnen zijn, afhankelijk van de situatie. Het bestaan van één leiderschapsstijl voor ieder organisatietype lijkt daarmee niet logisch. De veelheid aan mogelijke organisatietypen zou kunnen betekenen dat er niet één uniforme stijl van leidinggeven kan bestaan.

1.2 Professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties

De professionele dienstverlenende organisatie en de industriële organisatie lijken twee totaal verschillende organisatietypen. Juist deze tegenstelling maakt dat het interessant is om een onderzoek te doen naar de leiderschapsstijl binnen deze afzonderlijke groepen organisaties. Vanuit de literatuur kan er duidelijk geformuleerd worden wat er in dit onderzoek verstaan wordt onder industriële organisaties en professionele dienstverlenende organisaties (Vermeulen, 2002; Normann, 1991; Sundbo, 1994; Sveiby & Rieseling, 1987; Alvesson, 1989; Bowen & Ford, 2002). In de professionele dienstverlenende organisatie zijn de medewerkers adviseurs of hoogopgeleide experts. Denk aan advocaten en accountants. Medewerkers hebben een specifieke professionele opleiding genoten en zijn in specifieke werkvelden werkzaam (Sundbo, 1994). Vermeulen (2002) beschrijft dat dit organisatietype te maken heeft met een dienst: het is een prestatie of een activiteit. Afnemers zijn direct betrokken bij het productieproces en het is niet mogelijk om voorraad te vormen met de producten. Volgens Normann (1991) speelt technologie bij de professionele dienstverlenende organisatie nauwelijks een rol en kunnen de producten niet worden getransporteerd, geëxporteerd, doorverkocht of gedemonstreerd. De industriële organisatie wordt door Vermeulen (2002) beschreven als een organisatie die te maken heeft met fysieke, tastbare objecten. Afnemers zijn niet direct betrokken bij het productieproces en het is mogelijk om voorraad te vormen. Volgens Normann (1991) speelt in de industriële organisatie technologie wél een grote rol. Het product kan getransporteerd, geëxporteerd, doorverkocht of gedemonstreerd

worden. Kortom in dit onderzoek wordt onder de professionele dienstverlenende organisatie een organisatie verstaan waarbij een dienst wordt geproduceerd met medewerkers die gemiddeld hoog opgeleid zijn. Met de industriële organisatie wordt een organisatie bedoeld die goederen geproduceerd en waarbij medewerkers gemiddeld laag opgeleid zijn.

Bowen en Ford (2002) bevestigen aan de hand van bestaande onderzoeken, in de periode van 1960 tot 2000, dat er verschillen zijn tussen industriële en dienstverlenende organisaties. Volgens hen zorgen de verschillen voor een andere manier van leidinggeven in de twee organisatietypen. Zij beweren dat de ontastbaarheid van diensten leidt tot grote verschillen in de wijze waarop dienstverlenende organisaties worden bestuurd in vergelijking met industriële organisaties. Deze verschillen worden veroorzaakt door de volgende factoren: de wijze van het meetbaar maken van de effectiviteit en efficiëntie, de strategie en het werkproces. Ten aanzien van de eerste geldt dat het in de dienstverlening lastig is om de in- en output van de productie objectief te meten, terwijl dit in de industriële organisatie wel mogelijk is. Met betrekking tot het werkproces is bij de totstandkoming van een dienst de klant nauw betrokken, terwijl dit bij een industriële organisatie niet het geval is. Ten slotte kunnen in industriële organisaties producten worden opgeslagen en kunnen productiefouten worden opgelost voordat het product naar de klant gaat; bij een dienstverlening is dit niet mogelijk. De strategieën van de organisaties verschillen hierdoor.

Het ligt dus voor de hand om te verwachten dat leidinggeven in een organisatie die iets produceert, iets tastbaars, verschilt van het leidinggeven in een organisatie waarbij een dienst wordt geproduceerd, iets wat ontastbaar is. Sundbo (1994) laat echter zien dat dienstverlenende organisaties en industriële organisaties naar elkaar toe groeien. Bij dienstverlenende organisaties is er een tendens waarneembaar waarin diensten worden gestandaardiseerd, waarbij technologie een steeds grotere rol speelt. Industriële organisaties bewegen steeds meer naar een dienstverlenende organisatie toe, doordat zij naast het productieproces diensten aanbieden. Eerder onderzoek van Normann (1991) en Gummesson (1991) bevestigen deze ontwikkeling.

Sundbo (1994) beschrijft twee vormen van dienstverlenende organisaties: massaproductie service organisaties en kennisintensieve adviesorganisaties. Uit het onderzoek van Sundbo blijkt dat de massaproductie service organisatie de diensten standaardiseert in de vorm van modules die vervolgens gecombineerd kunnen worden, om tegemoet te komen aan de wensen van de klant. Deze vorm van dienstverlening wordt steeds vaker ingericht als een industriële organisatie. De

kennisintensieve advies organisaties lopen achter op dat gebied. Zij verkopen kennis en advies, hetgeen niet kan worden gestandaardiseerd. Uit het onderzoek blijkt echter dat ook deze soort van dienstverlening de eerste stappen heeft gemaakt naar gestandaardiseerde diensten. In het onderzoek zijn twee mogelijke richtingen gevonden bij de kennisintensieve adviesorganisaties: verdere standaardisatie van diensten, of verdere professionalisering, waarbij maatwerk de boventoon zal voeren.

1.3 Keuzes in het onderzoek

1.3.1 De professionele dienstverlenende organisatie

In dit onderzoek is er voor gekozen, om naast de industriële organisatie, de focus op de kennisintensieve adviesorganisatie te leggen. In dit onderzoek de professionele dienstverlenende organisatie genoemd. Sundbo liet in 1994 zien dat er bij deze dienstverlening twee richtingen mogelijk waren: het verder toegroeien naar standaardisatie van diensten of verdere professionalisering. Wanneer de professionele dienstverlenende organisatie meer standaardiseert, zal het steeds meer karakteristieken van een industriële organisatie krijgen. Hiermee lijkt te verwachten dat de leiderschapsstijlen tussen de professionele dienstverlenende en de industriële organisatie op elkaar kunnen gaan lijken. Wanneer er sprake is van verdere professionalisering van de dienstverlening, zal maatwerk de boventoon voeren en is de dienstverlening waarschijnlijk niet naar de industriële organisatie toegegroeid. In dat geval kan er wellicht verwacht worden dat de leiderschapsstijlen juist wel van elkaar verschillen. Vanuit de eerder behandelde literatuur (Vermeulen, 2002; Normann, 1991; Sundbo, 1994; Sveiby & Rieseling, 1987; Alvesson, 1989; Bowen & Ford, 2002) is te zien dat de professionele dienstverlenende organisatie nog sterk verschilt van de industriële organisatie. Het lijkt er op dat deze vorm van dienstverlening niet naar de industriële organisatie is toegegroeid. Op welke manier leiderschap zich heeft ontwikkeld tussen de twee organisatietypen maakt het juist interessant om te kiezen voor de professionele dienstverlenende organisatie als vorm van dienstverlening in dit onderzoek.

1.3.2 De top

In het onderzoek van Bowen en Ford (2002) wordt niet beschreven of er een specifiek niveau van leidinggeven onderzocht is. Hierdoor is niet duidelijk op welk niveau in de organisatie leiderschap verschilt. Om te kunnen toetsen of er sprake is van één uniforme leiderschapsstijl in de organisatietypen zal in dit onderzoek de top van de organisatietypen centraal staan. De aanleiding

om de top van de organisaties te onderzoeken, is het onderzoek van Lowe et al. (1996). Zij hebben een analyse gemaakt van 75 onderzoeken naar transformationeel leiderschap en daarbij ook gekeken naar het effect van het niveau waarop de leider in een organisatie acteert. Één van de hypothesen was dat verwacht werd dat er, in vergelijking met andere niveaus, in het hogere management van een organisatie transformationeel leiderschap nadrukkelijk aanwezig zal zijn. Deze hypothese werd echter niet bevestigd. Hierdoor lijkt het niet vanzelfsprekend dat in de top van een organisatie een transformationele stijl van leiderschap aanwezig is. Hierdoor kan echter nog niet beweerd worden dat er geen uniforme leiderschapsstijl in de top van een organisatie bestaat, aangezien het zou kunnen dat er een uniforme leiderschapsstijl in de top van organisaties bestaat die niet overeenkomt met transformationeel leiderschap. Of er een uniforme leiderschapsstijl in de top van organisaties bestaat blijft dus nog onduidelijk. Verder onderzoek naar de top in organisaties kan dit uitwijzen, iets wat in dit onderzoek onderzocht wordt.

1.3.3 Aanduiding verschillen

In dit onderzoek zullen de verschillen tussen beide organisatietypen verder onderscheiden worden. Bij het duiden van de verschillen zal aansluiting worden gezocht bij de verschillende soorten kapitaal, als onderscheiden door Bourdieu (in De Jong, 2003). Hij verschaftte hiermee helderheid in de opsplitsing van de samenleving, waardoor tevens verschillen in de samenleving benoemd konden worden. Volgens Webb et al. (2002) bedoelde Bourdieu met kapitaal alle aanwezige middelen, inclusief ontastbare, zoals sociale netwerken, expertise of prestige. Dit mondt uit in drie soorten kapitaal: cultureel, sociaal en economisch. In het empirische gedeelte van dit onderzoek zullen de soorten kapitaal worden getoetst als een verklaringsmechanisme voor de eventuele verschillende stijlen van leiderschap.

Volgens Bourdieu (in De Jong, 2003) bestaat het cultureel kapitaal uit het opleidingsniveau en de ervaringen van een sociale klasse. Het sociaal kapitaal heeft betrekking op gedeelde normen en waarden. Economisch kapitaal ziet op de financiële situatie van een klasse. De karakteristieken van het cultureel kapitaal, sociaal kapitaal en economisch kapitaal binnen een organisatie kunnen, naast het werkproces (zoals Bowen en Ford (2002) al hebben aangegeven), mogelijk verklaringsmechanismen zijn voor een specifieke bijpassende leiderschapsstijl. Het onderzoek zal uit moeten wijzen in hoeverre de verschillen in kapitaal en het werkproces leiden tot verschillende leiderschapsstijlen.

1.4 Probleemstelling

Er zijn twee conceptuele theorieën van kracht bij leiderschap. Aan de ene kant de mogelijke uniforme werking van één bepaalde leiderschapsstijl voor iedere organisatie in de vorm van transformationeel leiderschap (Lowe et al., 1996; Aldoory & Toth, 2004; Volberda et al., 2006; NCSI, 2007; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1990). Sundbo (1994) geeft aan dat de organisatietypen steeds meer naar elkaar toegroeien en daardoor op elkaar gaan lijken. Het zou daarbij mogelijk kunnen zijn dat de leiderschapsstijlen ook steeds meer op elkaar gaan lijken en er dus inderdaad sprake kan zijn van een uniforme werking van leiderschap. Aan de andere kant komt vanuit de literatuur naar voren dat er nog grote verschillen aanwezig zijn tussen professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties (Vermeulen, 2002; Normann 1991; Sundbo 1994; Sveiby & Rieseling 1987; Alvesson, 1989) en dat de stijl van leidinggeven tussen de twee organisatietypen verschilt (Bowen & Ford, 2002). Vanuit de contingentiebenadering (Scott & Davis, 2007) en leiderschapsmodellen (Hersey en Blanchard, 1993; Hersey, 1987; Quinn et al., 1997), zou er dan verwacht kunnen worden dat de leiderschapsstijlen van elkaar verschillen. De vraagstelling die hieruit voortkomt is:

'Is er verschil in leiderschapsstijl tussen de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties en zo ja, waardoor zou dat verklaard kunnen worden?'

Door de vraagstelling te beantwoorden kan er geconcludeerd worden of er verschillen zijn in leiderschapsstijl in de top van de professionele dienstverlenende en de industriële organisatie. Diepte-interviews worden gehouden om dit te onderzoeken. Wanneer er geen verschillen zijn, wordt er geanalyseerd of er sprake is van een transformationele leiderschapsstijl. Wanneer er wel verschillen zijn wordt de leiderschapsstijl van de professionele dienstverlenende en de industriële organisatie nader onderzocht om de verschillen te kunnen verklaren.

1.5 Bestaand onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap laat een uniforme stijl van leiderschap zien: transformationeel leiderschap (Lowe et al., 1996; Aldoory & Toth, 2004; Volberda et al., 2006; NCSI, 2007; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1990). Binnen de theorie betreffende de transformationele leiderschapsstijl is er weinig aandacht voor verschillende organisatieomgevingen. Onderzoek van

Bowen en Ford (2002) laat zien dat er verschillen zijn in de leiderschapsstijlen tussen dienstverlenende en industriële organisaties, maar ook zij geven aan dat er weinig onderzoek gedaan is naar het verschil in leiderschapsstijl van de twee organisatietypen. In hun onderzoek focussen zij zich voornamelijk op het verschil tussen het werkproces van de organisatietypen en hebben alleen eerdere onderzoeken gebruikt en daarmee zelf geen empirisch bewijs verzameld. Op welke manier eventuele andere verschillen tussen dienstverleningen en industriële organisaties doorwerken in de stijl van leidinggeven lijkt nog onbekend.

Tot slot beschrijft Conger (1999) dat er sprake is van een dominant paradigma van leiderschap waarbij de leiderschapstheorieën gestabiliseerd zijn in gestandaardiseerde metingen die toegepast worden in de huidige onderzoeken naar leiderschap. Hiermee wordt het creëren van theorie losgelaten. Volgens Conger is dit een vergissing en is het noodzakelijk dat wetenschappelijk onderzoek theorie creëert en die theorieën blijft verkennen. Conger (1999, p. 29) schrijft:

“In many ways, one might say we are in the Iron Age in terms of our understanding of both charismatic and transformational leadership.”

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant door (1) het feit dat er bij onderzoeken naar transformationeel leiderschap te weinig is gekeken naar de verschillen in leiderschap tussen organisaties, (2) er weinig onderzoek gedaan is naar dit onderwerp, (3) onbekend lijkt welke eventuele andere verschillen invloed hebben op de leiderschapsstijl en (4) het creëren van theorie wordt losgelaten door een dominant leiderschapsparadigma.

In dit hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling en de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie beschreven. In hoofdstuk twee zal het theoretisch kader worden beschreven waarin vanuit de literatuur de uitgangspunten die het onderzoek zullen ondersteunen worden toegelicht. In de eerste paragraaf (2.1) wordt de theorie omtrent transformationeel leiderschap nader toegelicht. Daarop volgend wordt in paragraaf 2.2 de contingentiebenadering en situationeel leiderschap beschreven, waarbij in paragraaf 2.3 de verschillen tussen de twee organisatietypen worden toegelicht. Tot slot worden de veronderstellingen van dit onderzoek beschreven (2.4).

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Transformationeel en transactioneel leiderschap

Transformationeel leiderschap is een belangrijk onderdeel van de nieuwe denkwijze over leiderschap (Den Hartog et al., 1997; Volberda 2006). Bass (1985) beschreef deze vorm van leiderschap in contrast met transactioneel leiderschap. Dit werd vervolgens door andere wetenschappers als basis gebruikt voor verder onderzoek. Lowe et al. (1996) toonden aan dat transformationeel leiderschap effectiever is dan transactioneel leiderschap, waarna onderzoek van Aldoory en Toth (2004) aantoonde dat medewerkers behoefte hebben aan de transformationele stijl van leidinggeven. Onderzoek naar transformationeel en transactioneel leiderschap heeft bijgedragen aan het beeld dat transformationeel leiderschap zich lijkt te positioneren als een uniforme leiderschapsstijl die voor elke organisatie toepasbaar is (Lowe et al., 1996; Aldoory & Toth, 2004; Volberda et al., 2006; NCSI, 2007; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1990).

Volgens Bass (1985) wordt de transformationele leiderschapsstijl gekarakteriseerd door leiders die vertrouwen tonen in zichzelf en in zijn of haar medewerkers. Zij hebben charisma waardoor zij macht en een grote invloed hebben. Medewerkers willen zich met de leider identificeren en hebben een hoog niveau van vertrouwen in de leider. Charismatische leiders inspireren en prikkelen hun medewerkers met het idee dat zij in staat zijn om grote dingen te behalen. Transformationele leiders scheppen hoge verwachtingen door hun inspiratie en beschikken over intellectuele stimulatie waarbij zij medewerkers zich laten ontwikkelen en oplossingen laten vinden voor bestaande problemen. De leidinggevende daagt de medewerker uit om te komen tot nieuwe ideeën en stimuleert de medewerker om kritisch te zijn over zichzelf en het werk. Tot slot bezit een transformationele leider individuele consideratie waarbij de leider oog heeft voor het individu en de medewerker begeleidt en coacht. Er is plaats voor persoonlijke aandacht en elke medewerker wordt behandeld als een individu.

Tegenover transformationeel leiderschap zet Bass (1985) transactioneel leiderschap. Dit wil echter niet zeggen dat ze niet aan elkaar gerelateerd zijn. De twee stijlen kunnen gezien worden als twee aparte dimensies, wat betekent dat een leider zowel transactioneel als transformationeel kan zijn. Leiders die een transactionele leiderschapsstijl hanteren, worden gekenmerkt doordat zij concrete

doelen stellen, taken verdelen, controleren, straffen en belonen. Voorwaardelijke beloning staat voorop waarbij de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer in de vorm van prestatiebeloning centraal staat. De focus ligt op de beloofde beloning tegenover goede prestaties en de erkenning van die prestaties.

De vele onderzoeken naar en aandacht voor transformationeel leiderschap (Lowe et al., 1996; Aldoory & Toth, 2004; Volberda et al., 2006; NCSI, 2007; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1990) lijken er voor gezorgd te hebben dat er een uniforme leiderschapsstijl is ontstaan in de vorm van transformationeel leiderschap die in iedere organisatie toepasbaar is. In de literatuur omtrent leiderschapsstijlen bestaan er echter ook benaderingen die niet uitgaan van één uniforme leiderschapsstijl in organisaties, maar dat leiderschap situatieafhankelijk is. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 2.2.

2.2 Leiderschap en situatieafhankelijke benaderingen

De contingentiebenadering (Scott & Davis, 2007) benadrukt dat beslissingen afhankelijk zijn van omgevingsfactoren. Volgens de contingentiebenadering zullen organisaties het beste presteren wanneer de interne kenmerken van een organisatie aansluiten bij de eisen vanuit de omgeving, waarbij verschillende omgevingen vragen om andere vereisten. Volgens Scott en Davis (2007) hebben met name omgevingen die gekarakteriseerd worden door onzekerheid en snelle veranderingen in de markt of technologie te maken met andere uitdagingen dan organisaties met een stabiele omgeving. Donaldson (2001) benadrukt dat organisatieprestatie afhankelijk is van de 'match' tussen de organisatiesituatie en zijn karakteristieken. Organisaties stemmen de inrichting van hun organisatie af met de situatie waarin zij verkeren. Vanuit de contingentiebenadering laten Hersey en Blanchard (1993) en Quinn (1997) zien dat de omgeving een belangrijke rol speelt bij de leiderschapsstijl die een leider effectief maakt.

2.2.1 Situationeel leidinggeven

Hersey en Blanchard (1993) hebben eind jaren tachtig een model ontwikkeld dat gebaseerd is op situationeel leidinggeven. Het model benadrukt dat leiderschapsstijl afhankelijk is van de organisatieomgeving en gaat uit van twee dimensies: sturend gedrag en ondersteunend gedrag van een leider.

Hersey (1987) benadrukt dat het succes van een leider wordt beïnvloed door zijn omgeving. Een aantal factoren speelt hierbij een rol. Allereerst de leidinggevende zelf, want de leiderschapsstijl van een leider is een onderdeel van de situatie zelf. Een tweede factor is de ondergeschikte waar de leider leiding aan geeft. Een derde factor is de organisatie zelf, met zijn geschiedenis en tradities. Een vierde factor betreft de eisen die het werk stelt. Dit heeft te maken met de manier waarop de ondergeschikten tegen hun werkzaamheden aankijken. Tot slot is de beschikbare tijd voor het uitvoeren en het nemen van besluiten een factor die van invloed kan zijn op de stijl van leidinggeven. Hersey beschrijft dat een leider nooit alle factoren in de hand kan houden en dat onderzoek heeft aangetoond dat één factor voornamelijk van belang is: de relatie tussen de leider en zijn ondergeschikte. Centraal staat dat de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende invloed heeft op de leiderschapsstijl.

2.2.2 Managementmodel Quinn

Volgend op het situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard (1993) kwam het managementmodel van Quinn et al. (1997), waar de invloeden van de omgeving op leiderschapsstijl centraal staan. De basis van het model van Quinn et al. (1997) komt voort uit evolutionaire perspectieven die in de afgelopen honderd jaar de revue zijn gepasseerd. Uit deze perspectieven ontstonden respectievelijk vier managementmodellen: het rationeel doel model, intern proces model, human relations model en open systeem model. Elk model kent twee rollen die managers kunnen vervullen in een organisatie. In totaal komt het model neer op acht rollen die tegenover elkaar kunnen staan. Zij sluiten elkaar niet uit maar kunnen elkaar aanvullen: zij zijn complementair.

Het perspectief waarin leiderschap zich op dit moment bevindt, kan volgens Quinn et al. (1997) niet onder één model vallen. Het moet beschouwd worden als een groter managementmodel, waarbij de vier bestaande modellen nauw met elkaar in verbinding staan. Zij benadrukken dat de wereld voortdurend verandert en dat strategieën die in een bepaalde situatie effectief zijn, niet noodzakelijkerwijs effectief zijn in een andere situatie. Volgens Quinn et al. moet een leider op meerdere manieren kijken naar de wereld van organisaties, vaardigheden kunnen gebruiken uit alle vier de modellen en de diverse rollen kunnen integreren in zijn leiderschapsstijl. Zij beschrijven echter ook dat een managementmodel en/of een rol vaak verweven is/zijn met de identiteit van een leider en dat het moeilijk is om een ander model of andere rol eigen te maken, terwijl organisaties

zo complex zijn dat er vaak een beroep gedaan moet worden op meer dan één model of op meerdere rollen.

De conceptuele modellen (Hersey, 1987; Hersey & Blanchard, 1993; Quinn et al. 1997) van deze paragraaf laten zien dat omgevingsfactoren een rol spelen bij de stijl van leidinggeven. Het model van Quinn et al. (1997) laat zien dat een leider verschillende rollen moet kunnen hanteren om te voldoen aan de complexe omgeving waarin organisaties verkeren. Vanuit de benaderingen van Hersey (1987) en Quinn et al. (1997) wordt duidelijk dat leiderschapsstijlen variëren door de karakteristieken die een organisatieomgeving heeft. De karakteristieken van de twee organisatietypen die in dit onderzoek worden onderzocht, worden uiteengezet in de volgende paragraaf (2.4) aan de hand van de soorten kapitaal van Bourdieu (in De Jong, 2003; in Webb et al. 2002).

2.3 De organisatieomgevingen

Bourdieu verschafte helderheid in de verschillen tussen sociale klassen door de maatschappij door drie soorten kapitaal van elkaar te onderscheiden. Verschillen werden hierdoor inzichtelijk en sociale klassen konden daardoor verder onderzocht worden (in De Jong, 2003). De verschillen tussen de professionele dienstverlenende en de industriële organisatie dienen bloot gelegd te worden om te kunnen onderzoeken of zij kunnen leiden tot een andere manier van leidinggeven. Wanneer de verschillen aan de hand van de soorten kapitaal van elkaar zijn onderscheiden, kunnen zij in het empirische gedeelte van dit onderzoek dienen als verklaringsmechanismen waarmee eventuele verschillen in leiderschap tussen de twee organisatietypen onderzocht kunnen worden.

2.3.1 Kapitaalsoorten

De Jong (2003) en Webb et al. (2002) beschrijven de soorten kapitaal die Bourdieu heeft bedoeld. Het kapitaal van een sociale klasse is het geheel aan middelen waarover een klasse beschikt. De eerste soort kapitaal dat Bourdieu onderscheidt, is cultureel kapitaal. Dit is het geheel van kennis, opleidingsniveau en cognitieve vaardigheden die aanwezig zijn binnen een sociale klasse. De tweede soort kapitaal is sociaal kapitaal. Bij sociaal kapitaal spelen gedeelde normen en waarden van een groep mensen een rol, waarbij groepslidmaatschap en informele netwerken van belang zijn. De laatste vorm van kapitaal is economisch kapitaal, bestaande uit de aanwezige financiële middelen

die direct omgezet kunnen worden in geld, zoals aandelen en onroerend goed.

2.3.2 Cultureel kapitaal in een organisatie

Volgens Wuijts (2007) bestaat het cultureel kapitaal in de industriële organisatie vaak uit medewerkers met een relatief kort durende scholing. De professionele dienstverlenende organisatie bestaat volgens Robertson (2000) uit hoog opgeleide individuen die gespecialiseerde - vaak academische - kennis en vaardigheden bezitten. Sundbo (1994) beschrijft dat medewerkers een specifieke professionele opleiding hebben genoten. Zij zijn in specifieke werkvelden werkzaam waarvan zij de algemene kennis en de laatste knowhow bezitten. Het bovenstaande maakt duidelijk dat verschillen lijken te bestaan in de inhoud van het cultureel kapitaal tussen de industriële organisatie enerzijds en de professionele dienstverlenende organisatie anderzijds.

2.3.3 Sociaal kapitaal in een organisatie

Volgens Maas (2000) hebben medewerkers in de professionele dienstverlenende organisatie behoefte aan continue ontwikkeling op persoonlijk niveau. Zij hebben een hoge mate van bezieling, gedreven- en betrokkenheid bij het uitoefenen van hun werk en hebben een grote behoefte aan autonomie. Volgens Stoker en De Korte (2000) is de realisatie van de productie in industriële organisaties het belangrijkste en minder van belang is de individuele ontwikkeling van de medewerker. Het sociaal kapitaal van de twee organisatietypen lijkt hierdoor inhoudelijk van elkaar te verschillen.

2.3.4 Economisch kapitaal in een organisatie

Kwakman (2007) beschrijft dat in een professionele dienstverlenende organisatie vaak leiderschap en eigenaarschap worden gecombineerd, waardoor het economische kapitaal in handen is van de leider. Volgens Maister (1999) zorgt bij dit organisatietype de aard, en niet het volume, van de opdrachten voor de winst. Uit het onderzoek van Bowen en Ford (2002) is op te maken dat waardecreatie van de producten in professionele dienstverlenende organisaties geschiedt door de subjectieve beoordeling en beleving van de afnemers. In de industriële organisatie gebeurt dit op een objectieve manier, doordat in- en output gestandaardiseerd zijn. Een grotere winst op een product kan worden gerealiseerd door een meer efficiënt en effectief werkproces. Ook ten aanzien van economisch kapitaal lijken er dus verschillen aanwezig te zijn tussen de twee organisatietypen.

2.3.5 Werkproces

Normann (1991) beschrijft de verschillende producten die professionele dienstverlenende en industriële organisaties leveren, waardoor het werkproces verschilt. Volgens Normann is het product van een professionele dienstverlenende organisatie niet tastbaar en kan het product niet doorverkocht worden. Het product kan niet worden opgeslagen en vooraf aan de transactie worden gedemonstreerd aan de afnemer. Direct contact met de afnemer is in de meeste gevallen noodzakelijk om het product tot stand te laten komen, waarbij de koper direct onderdeel uitmaakt van het productieproces. In de industriële organisatie kunnen volgens Normann (1991) producten wel worden opgeslagen en kan het product worden gedemonstreerd en eventueel doorverkocht. De verkoper produceert met behulp van technologie en er is indirect contact mogelijk tussen de organisatie en de klant.

Volgens Bowen en Ford (2002) kan er in de industriële organisatie gewerkt worden met standaarden en processen doordat de in- en output vast staat. Bij professionele dienstverlenende organisaties varieert de in- en output waardoor standaardisatie niet mogelijk is. De verschillen zorgen ervoor dat in de industriële organisatie de effectiviteit en efficiëntie objectief gemeten kan worden, waar dat bij de professionele dienstverlenende organisatie niet mogelijk is.

Geconcludeerd wordt door Bowen en Ford (2002) dat de verschillen in werkproces maken dat er verschillen in leiderschapsstijl bestaan tussen de industriële organisatie en de professionele dienstverlenende organisatie.

2.4 Empirisch gedeelte van het onderzoek

Vanuit enkele onderzoeken (Sundbo, 1994; Normann, 1991; Gummesson, 1991) is er een tendens waarneembaar waarin professionele dienstverlenende en industriële organisaties naar elkaar toegroeien, waarbij er wellicht verwacht kan worden dat ook de leiderschapsstijlen tussen de twee organisatietypen naar elkaar toe groeien. Vanuit de Sociale Innovatie literatuur zou er verwacht kunnen worden dat transformationeel leiderschap de boventoon voert in iedere organisatie (paragraaf 2.1). Uit de in paragraaf 2.3 behandelde literatuur wordt echter duidelijk dat de organisatieomgevingen van de twee organisatietypen nog van elkaar lijken te verschillen. Vanuit de theoretische concepten die besproken zijn in paragraaf 2.2 zou er verwacht kunnen worden dat de leiderschapsstijlen van de twee organisatietypen van elkaar verschillen en er geen uniforme

leiderschapsstijl bestaat in de top van de organisaties. De verschillen die in paragraaf 2.3 worden beschreven zullen in het empirische gedeelte van dit onderzoek meegenomen worden om te kunnen onderzoeken of deze verschillen verklaringsmechanismen kunnen zijn waardoor de leiderschapsstijl in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties verschilt.

In het volgende hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. In de verschillende paragrafen zal het type onderzoek (3.1) en het meetinstrument (3.2) worden toegelicht, om vervolgens de onderzoekselementen (3.3) en de respondenten (3.4) te beschrijven. Tevens wordt de operationalisatie van de vragenlijst beschreven (3.5) en wordt de manier van analyse van het onderzoek nader toegelicht (3.6). Tot slot wordt er beargumenteerd waarom het onderzoek valide en betrouwbaar is (3.7).

Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek

3.1 Onderzoekstype

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zal er gebruik gemaakt worden van kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek wordt er gefocust op de aard van een verschijnsel en niet op de mate waarin een verschijnsel optreedt, zoals bij kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gaat om het begrijpen van een verschijnsel; er wordt inhoudelijk naar het verschijnsel gekeken (Neuman, 2007). In dit onderzoek wordt er getracht niet alleen antwoord te geven op de vraag of er een uniforme leiderschapsstijl in de vorm van transformationeel leiderschap bestaat, maar ook waarom die stijl al dan niet bestaat en welke verklaringen daarvoor te vinden zijn. Een kwalitatieve manier van onderzoek is hierbij noodzakelijk.

3.2 Meetinstrumenten

In dit onderzoek zullen diepte-interviews afgenomen worden. Het doel van de diepte-interviews is om te onderzoeken of er een uniforme leiderschapsstijl in de vorm van transformationeel leiderschap bestaat en welke verklaringsmechanismen ten grondslag liggen aan het wel of niet bestaan van een uniforme leiderschapsstijl. Er wordt vooral ingegaan op de 'waarom'-vraag. Het doel is om het interview vloeiend te laten verlopen en het een open karakter te geven, de vragenlijst dient slechts als leidraad voor het interview, zie 'Bijlage 1: Vragenlijst'.

3.3 Onderzoekselementen

Dit onderzoek richt zich op leiders in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties. Onderzoek van Sundbo (1994) wijst uit dat professionele dienstverlenende en industriële organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken. Dit kan de verwachting scheppen dat de leiderschapsstijlen ook op elkaar gaan lijken. Bowen en Ford (2002) laten echter zien dat er nog verschillen tussen industriële en dienstverlenende organisaties aanwezig zijn, wat resulteert in verschillende leiderschapsstijlen. Op welke manier leiderschap zich heeft ontwikkeld tussen de

professionele dienstverlenende en de industriële organisatie maakt het interessant om te kiezen voor deze twee organisatietypen.

Er is gekozen voor de top van de organisatie doordat het onderzoek van Lowe et al. (1996) nieuwsgierigheid wekt over leiderschapstijlen in de top van organisaties. Het onderzoek laat zien dat er geen transformationele leiderschapstijl in de top aanwezig is, waardoor nog steeds de vraag onbeantwoord blijft of er sprake is van één uniforme stijl van leiderschap of dat deze verschilt.

3.4 Respondenten

De diepte-interviews worden gehouden met consultants die werkzaam zijn in een organisatie die directiefuncties van de arbeidsmarkt invult. De consultants werven en selecteren kandidaten en adviseren organisaties ten aanzien van het invullen van deze functies. De respondenten hebben 6 tot 18 jaar werkervaring in de organisatie, waarbij alle respondenten functies vervullen op directieniveau in zowel professionele dienstverlenende als industriële organisaties (zie 'Bijlage 2: Lijst respondenten').

Wanneer een consultant de opdracht heeft om een directiefunctie te vervullen gaat dit in nauwe samenwerking met de opdrachtgever. De consultant bespreekt samen met de opdrachtgever welk profiel zij zoeken, gaat meerdere malen bij de organisatie op bezoek en spreekt met verschillende medewerkers van de betreffende organisatie. Op deze manier krijgt de consultant inzicht in de organisatie en kan hij meedenken met de opdrachtgever. De consultant stelt vervolgens een document op met daarin een beschrijving van de organisatie en het gewenste leiderschapsprofiel. De consultant gaat op zoek naar geschikte kandidaten en stelt die voor aan de opdrachtgever. De consultant heeft een gesprek met de geschikte kandidaten alvorens zij worden voorgesteld aan de opdrachtgever. Uiteindelijk besluit de opdrachtgever wie hij wel of niet wilt uitnodigen voor een gesprek. Aan het einde van de procedure blijft er één kandidaat over die het best past bij het profiel van de organisatie.

De consultants zijn goede respondenten voor dit onderzoek, omdat zij door het intensieve contact dat zij hebben met opdrachtgevers en kandidaten inzicht hebben in zowel verschillende organisaties als in leiderschapstijlen. Wanneer er sprake is van een uniforme stijl van leidinggeven in de top van organisaties herkennen zij dit, omdat zij leiderschapsfuncties vervullen in het

topsegment en daardoor één stijl tegen zouden komen. Zij zouden daardoor ook kunnen weten wanneer er geen sprake is van één uniforme stijl. Mechanismen die kunnen verklaren waarom er geen uniforme stijl is, kunnen zij verklaren, omdat zij inzicht hebben en samenwerken met zowel professionele dienstverlenende organisaties als industriële organisaties. De consultants zijn hiermee een waardevolle groep om in dit onderzoek te betrekken.

Daarnaast zegt Hersey (1987, p. 35) over het waarnemen van een leiderschapsstijl het volgende:

“Het gedragspatroon (de woorden en daden) van degene die leiding geeft, zoals dat door andere mensen wordt ervaren.”

De stelling dat derden de stijl van leidinggeven het beste kunnen beschouwen, zorgt er voor dat de respondenten geschikt zijn voor dit onderzoek. De respondenten bekleden een expertrol op het gebied van leiderschap in verschillende organisatietypen en zijn daardoor waardevoller in dit onderzoek dan de leidinggevendenden van de organisatietypen zelf.

3.5 Operationalisatie

De beredenering van de vragen die tijdens de interviews aan de respondenten zijn gesteld, wordt hieronder weergegeven.

1. Welke eigenschappen heeft een leider vandaag de dag nodig om succesvol te kunnen zijn?

Deze vraag wordt gesteld om te achterhalen of er sprake is van één uniforme stijl van leiderschap in de top van de organisatietypen en welke kenmerken de huidige leiderschapsstijl heeft. Daarnaast kan er met deze vraag ook achterhaald worden of de uniforme stijl overeenkomt met de transformationele leiderschapsstijl.

2. Kan een succesvolle leider overal inzetbaar zijn, in elke organisatie/discipline/omgeving?

Deze vraag wordt gesteld om te achterhalen of er sprake is van één uniforme stijl van leiderschap in de top van de organisatietypen.

3. Heeft een succesvolle leider in de huidige situatie in de professionele dienstverlenende organisatie een ander profiel dan in een industriële organisatie?

Met bovenstaande vraag wordt er dieper in gegaan of leiderschap verschilt in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties.

a. *Wat zijn de verschillen?*

Met de deelvraag wordt de respondent gevraagd zelf met verklaringen te komen waardoor hij of zij denkt dat de leiderschapsstijl verschilt.

b. *In welke mate heeft sociaal kapitaal invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?*

c. *In welke mate heeft cultureel kapitaal invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?*

d. *In welke mate heeft economisch kapitaal invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?*

e. *In welke mate heeft het werkproces invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?*

Met de deelvragen 3b t/m 3e wordt er specifiek naar de soorten kapitaal gevraagd die wellicht een verklaringsmechanisme kunnen zijn voor de verschillen in leiderschapsstijl tussen de twee organisatietypen.

4. *Valt er ook een ander onderscheid te maken dan het onderscheid naar professionele dienstverlenende en industriële organisaties?*

De vraag wordt gesteld om te achterhalen of er nog andere interessante invalshoeken zijn waardoor leiderschap in de top van organisaties verschilt, naast het onderscheid tussen de twee organisatietypen. Dit is mogelijk interessant voor vervolgonderzoek of kan extra informatie geven over de verklaringsmechanismen die zorgen voor een verschil in leiderschapsstijl.

5. *Heb je nog andere/overige opmerkingen over leiderschap of het profiel van een leider?*

Dit is een controle vraag om te checken of de respondent alles gezegd heeft wat hij wil zeggen.

3.6 Analyse

De diepte-interviews zijn opgenomen met een voice recorder. Direct na een interview is er een korte samenvatting geschreven van het interview (+/- 15 regels) en vervolgens is het hele interview uitgewerkt. Nadat alle interviews uitgewerkt waren, werd er gestart met de analyse van de interviews. De eerste stap was het markeren van voor het onderzoek relevante passages. Op deze

manier werden er fragmenten gecreëerd die belangrijk waren voor het beantwoorden van de vraagstelling. Tot slot zijn de interviews doorgenomen om kenmerkende citaten uit de interviews te halen om de kwalitatieve resultaten te ondersteunen.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Braster (2000, p. 62-72) benadrukt dat het belangrijk is dat wetenschappelijk onderzoek valide en betrouwbaar is. Een onderzoek is valide wanneer er wordt gemeten wat er gemeten moet worden. De kwaliteit van de metingen moet een juiste beschrijving geven van de empirische werkelijkheid. Er bestaat een onderscheid tussen interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om het helder definiëren van de concepten en het gebruik van meetinstrumenten. Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van de resultaten.

De validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd doordat de vragenlijst is afgestemd op de vraagstelling en de vragenlijst is bij ieder interview gehanteerd, zie 'Bijlage 1: Vragenlijst'. Daarnaast is er een begrippenlijst vanuit 'Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader', met daarin de definiëring van leiderschap, de professionele dienstverlenende en de industriële organisatie (zie 'Bijlage 3: Begrippenlijst'), bij ieder interview meegenomen en besproken met de respondent. Er kan vanuit worden gegaan dat de kennis van de respondenten aansluit bij de vraagstellingen van dit onderzoek en dat zij inzicht hebben in leiderschapsstijlen in de top van verschillende organisaties, waaronder ook professionele dienstverlenende en industriële organisaties (zie 'Bijlage 2: Lijst respondenten').

Naast validiteit dient de betrouwbaarheid van een onderzoek gewaarborgd te worden. Met betrouwbaarheid wordt bedoeld dat wanneer een onderzoek opnieuw wordt gemeten, onder ongeveer dezelfde voorwaarden, het resultaat hetzelfde dient te zijn. Met andere woorden: de resultaten moeten stabiel zijn als opnieuw gemeten zou worden (Braster, 2000, p. 74).

In dit onderzoek is de betrouwbaarheid gewaarborgd doordat de onderzoekselementen en meetinstrumenten duidelijk gedefinieerd zijn. De onderzoekselementen zijn leidinggevend in de top van organisaties en specifiek in professionele dienstverlenende en industriële organisaties. De vragen- en begrippenlijst die is opgesteld wordt bij elk interview gehanteerd en sluiten aan op de vraagstelling van dit onderzoek. Verwacht kan worden dat wanneer het onderzoek op dezelfde manier wordt uitgevoerd dit tot ongeveer eenzelfde resultaat zal leiden.

In dit hoofdstuk is de methode van onderzoek beschreven. In het volgende hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten uiteen worden gezet. Er wordt ingegaan op de aanwezigheid van een uniforme leiderschapsstijl in de top van de organisatietypen (4.1). In de paragrafen 4.2 t/m 4.7 zullen de mechanismen die de verschillen in leiderschapsstijl tussen dienstverlenende en producerende organisaties kunnen verklaren geanalyseerd worden. Tot slot zullen er overige bevindingen beschreven worden die voort zijn gekomen uit dit onderzoek (4.8).

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de diepte-interviews beschreven. Aan de hand van de interviews kan er antwoord gegeven worden op de probleemstelling van dit onderzoek: *'Is er verschil in leiderschapsstijl tussen de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties en zo ja, waardoor zou dat verklaard kunnen worden?'*.

4.1 Het bestaan van een uniforme leiderschapsstijl

Uit de interviews komt naar voren dat de leiderschapsstijl sterk afhankelijk is van de situatie waarin de leider moet opereren.

Respondent 2:

"Een leiderschapsstijl kan per situatie verschillen. Als je het vergelijkt met een voetbalcoach dan heeft een team soms de ene coach nodig en soms een andere naar gelang welke periode of situatie ze terecht zijn gekomen."

De leiderschapsstijl in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties verschilt: er is geen sprake van één uniforme leiderschapsstijl die in beide organisatietypen gehanteerd kan worden. Er kunnen verschillende verklaringen zijn waarom leiderschap verschilt tussen de twee organisatietypen.

Respondent 1:

"Waarom een leider ergens past is erg situationeel gebonden. Het ligt bijvoorbeeld aan de opdracht van de organisatie, de cultuur of de geschiedenis."

Hierboven worden al een drietal mechanismen genoemd die wellicht de verschillen in leiderschapsstijl kunnen verklaren. In de interviews is er dieper ingegaan op de achtergrond van de verschillen tussen de leiderschapsstijlen in professionele dienstverlenende en industriële organisaties. Op deze manier kan er wellicht verklaard worden welke mechanismen ten grondslag liggen aan de verschillen in leiderschapsstijl. Deze mechanismen worden verder toegelicht in de volgende paragrafen (4.2 t/m 4.7).

4.2 Werkproces

Uit de interviews blijkt dat voornamelijk het werkproces van de organisatie het mechanisme is dat de verschillen in leiderschapsstijl verklaart.

Respondent 9:

“In de professionele dienstverlenende organisatie ben je met de inhoud, echt met een vak bezig. Dat is eigenlijk het belangrijkste. Jij wordt uiteindelijk ingehuurd als organisatie omdat je iets heel goed weet, iets heel goed kunt, een specialisatie hebt en het draait daar om klanten en om service verlenen.”

In de professionele dienstverlenende organisatie ligt de focus op de inhoud en de klant, terwijl de industriële organisatie meer gericht is op het proces en de verschillende stromen binnen de organisatie. Een professionele dienstverlenende organisatie bevindt zich in een adviesrol, waarbij de kennis die men bezit overdraagt aan de klant.

Respondent 7:

In de professionele dienstverlenende organisatie is het over het algemeen zo dat mensen elkaar vinden langs de inhoudelijke as, bijvoorbeeld in ziekenhuizen, adviesbureaus, advocatenkantoren of accountancyorganisaties. Daar is het vaak zo dat de inhoudelijke leider, de opinieleaders, ook de echte leiders zijn. Het is een soort inhoudelijk verbinding die de mensen daar vinden en dat wordt ook van leiders verwacht.

Uit bovenstaand citaat blijkt dat de focus op de inhoud en de klant voor het leidinggeven in een professionele dienstverlenende organisatie betekent dat dit meer gericht is op de inhoud van het werk, in plaats van op het proces. De leiders hebben zelf ook vakinhoudelijke kennis nodig en het goed kunnen uitoefenen van de (operationele) werkzaamheden van de organisatie is essentieel voor een leider. Er is sprake van een inhoudelijke verbinding.

In de industriële organisatie daarentegen, ligt de focus niet op de inhoud van het vak, maar op het proces en de verschillende stromen binnen de organisatie, zo blijkt uit onderstaand citaat.

Respondent 9:

“Als je kijkt naar waar het in een industriële organisatie omgaat dan is dat product A de organisatie in

komt en C eruit gaat. Dus alles is er op gericht om iets te maken of iets te produceren of iets in een proces te krijgen waardoor iets er anders uit komt. Alle mensen die daar werken, ook op zwaardere posities, zijn daarmee bezig.”

De afstemming tussen de verschillende stromen of afdelingen staat centraal, wat consequenties heeft voor de leiderschapstijl in industriële organisaties. Respondent vijf en negen geven aan:

Respondent 5:

“In een industriële organisatie heb je mensen nodig die het product ontwikkelen, mensen die het maken, mensen die het logistieke deel oplossen. Je hebt verkoop, communicatie en inkoop nodig. Dat moet veel sterker ingekaderd staan om te zorgen dat het allemaal op elkaar aansluit. Je hebt daar een veel strakkere aansturing nodig om te zorgen dat je, je doelen bereikt.”

Respondent 9:

“In de industriële organisatie ligt de focus op proces en stroomlijnen. Je bent met name bezig met iedereen op één lijn krijgen en een soort continu change management: met elkaar hetzelfde willen en de volgende stap maken en het nog meer verbeteren. “

Als leider in een industriële organisatie moet je de mensen op één lijn krijgen en de verschillende stromen van productie en ondersteuning op elkaar afstemmen. Dit verschilt van de leiderschapstijl in de professionele dienstverlenende organisatie.

4.3 Besluitvorming

Het tweede mechanisme dat uit de interviews naar voren is gekomen, is de besluitvorming. De organisatie en de top in de professionele dienstverlenende organisatie is anders ingericht dan in de industriële organisatie, waardoor leiderschapstijl verschilt.

Respondent 9:

“De hele inrichting van de top tussen de organisaties is heel verschillend. In een industriële organisatie wordt er gezocht naar een afgevaardigde van elke stroom uit dat bedrijf, iemand van productie, iemand van finance, iemand van HR. Dat heb je bij een professionele dienstverlenende organisatie niet. Je bent eigenlijk allemaal vertegenwoordiger van hetzelfde vakgebied, dus dat is heel anders

leidinggeven.”

Respondent 2:

“In de professionele dienstverlenende organisatie draait het niet om één leider. Er is vaak een samenwerkingsverband waarbij iedereen gelijk is. Er staat een team aan de top. Je moet daardoor veel meer de consensus opzoeken: veel diplomatieker zijn, meer overtuigingskracht hebben of coalities vormen.”

In professionele dienstverlenende organisaties maakt een leider op een andere manier beslissingen, doordat dit vaak in consensus moet gebeuren. De top bestaat vaak uit een team, waarbij elk lid van het team afkomstig is uit hetzelfde vakgebied. Iedereen heeft dezelfde rechten, waardoor besluitvorming door consensus geschiedt. Dit zorgt ervoor dat besluiten op een andere manier tot stand komen dan in een industriële organisatie. Respondent vier en twee zeggen hierover:

Respondent 4:

“Het grote verschil is dat in de professionele dienstverlenende organisatie vaak besluitvorming in teamverband plaats vindt en in de industriële organisatie staat de CEO toch wel aan de top. Daar heb je nog meer de echte sterke leider en de sterke man en dat wordt in de professionele dienstverlenende organisatie niet geaccepteerd.”

Respondent 2:

“In de industriële organisatie is er één CEO. De CEO is bijvoorbeeld meer dan de CFO, en het is ook nog een keer zo dat de stemrechten niet gelijk zijn. Dat is één van de grootste verschillen tussen professionele dienstverlenende en industriële organisaties, waardoor ook het leiderschap verschilt.”

Binnen de industriële organisatie wordt er in de besluitvorming gezocht naar een vertegenwoordiger van elke stroom van de organisatie, waarbij de CEO uiteindelijk de beslissing neemt. Er is één leider die de beslissingen neemt. Het verschil in de manier waarop besluiten worden genomen tussen de twee organisatietypen zorgt voor een andere leiderschapstijl.

4.4 Cultureel kapitaal

Naast het werkproces en de besluitvorming is het cultureel kapitaal bepalend voor de stijl van

leidinggeven. De mensen binnen de organisatie zijn bepalend voor de manier waarop er leiding gegeven dient te worden.

Respondent 3:

“In de professionele dienstverlenende organisatie werken over het algemeen professionals. Het lastige van professionals is dat ze erg op hun professie gericht zijn en wat minder op het grote geheel. Professionals zijn minder gericht op de interne verbinding, maar halen hun voldoening uit het zo goed mogelijk doen van hun eigen professie. Als je daar leiding aan moet geven dan geldt in feite hetzelfde. Je krijg als leidinggevende pas het respect van professionals als je zelf ook een professional bent.”

Respondent 5:

“Professionals willen vrijheid en juist door die vrijheid moet je anders leidinggeven. Het is veel lastiger om die kikkers in de emmer te houden, omdat ze van alles willen.”

Binnen de professionele dienstverlenende organisatie zijn vaak professionals werkzaam waarbij alles draait om vakinhoudelijke kennis. Professionals willen op een andere manier aangestuurd worden. Professionals willen vrijheid, zijn eigenwijs en willen het over inhoud hebben: het vak staat centraal. Professionals willen niet het gevoel hebben dat de leider bepaalt. Zij hebben minder een leider nodig. Een leider moet binden, samenvatten en luisteren. In de industriële organisatie is dit anders, blijkt uit de interviews.

Respondent 7:

De industriële organisatie is vaak technisch georiënteerd. Voor een leider van zo'n organisatie is het ontzettend belangrijk om verbinding te maken met de mensen, dat gaat echt niet over de inhoudelijke as. Het gaat veel meer over hoe je de medewerkers kunt blijven motiveren.

Respondent 1:

In de professionele dienstverlenende organisatie kan je leiden door de mensen die aan jou rapporteren ruimte en kaders te geven, maar vooral ruimte. Dat ze zich geïnspireerd voelen om vooruit te komen. In een industriële organisatie is het: “Als jij nou wat bedenkt dan kan de ander het verkopen”, dat ligt wat meer gescheiden. Als je iets concreter gaat kijken dan zie je dat in de professionele dienstverlenende organisatie mensen geen behoefte hebben aan een leider. “Ik heb jou toch niet nodig om te weten wat

ik moet doen". In de industriële organisatie hebben de mensen meer behoefte aan sturing en mag een leider meer besluitvaardigheid tonen.

In professionele dienstverlenende organisaties hebben medewerkers minder sturing nodig dan in industriële organisaties, doordat zij vrijheid willen in het uitoefenen van hun expertise gebied. Zij zijn vaak intrinsiek gemotiveerd. In het tweede organisatietype is het belangrijk dat de leider verbinding maakt met de medewerkers en dat zij betrokken blijven bij wat de organisatie doet. Het blijven motiveren van de medewerkers is belangrijk. Daarnaast is er ook verschil in opleidingsniveau, waardoor leiderschap verschilt.

Respondent 7:

"Het opleidingsniveau is over het algemeen in de professionele dienstverlenende organisatie hoger dan in de industriële organisatie, waardoor leiderschap kan verschillen. Zij hebben meer vrijheid nodig en hebben de behoefte om er zelf over na te denken. Die vrijheid moet je ze vooral geven, als je die gaat inperken ben je compleet kansloos."

Respondent 5:

"Het verschil in leiderschap komt ook door het verschil in opleidingsniveau. Het is meer controlerend in de industriële organisatie. Mensen zijn vaak minder intrinsiek gemotiveerd. Naarmate het opleidingsniveau lager wordt, werkt dat vaak zo. Mensen die een hoger functieniveau hebben, kijken vaak niet meer op de klok: zij zijn gewoon gemotiveerd, omdat ze het gewoon een mooie klus vinden die ze mogen doen. In de industriële organisatie is de drijfveer vaak geld verdienen en je taak uitoefenen. Natuurlijk zijn er mensen die ambitieus zijn en die zie je dan ook vaak doorstromen of weggaan."

Het opleidingsniveau tussen de twee organisatietypen verschilt van elkaar. In de professionele dienstverlenende organisatie is er vaak sprake van specifieke inhoudelijke kennis en een hoger opleidingsniveau dan in de industriële organisatie. De drijfveren en motivatie van medewerkers kunnen hierdoor verschillen, waardoor ook de stijl van leidinggeven verschilt. Vanuit deze paragraaf kan geconcludeerd worden dat het cultureel kapitaal van de organisatietypen van elkaar verschilt, waardoor een leider de medewerkers op een andere manier moet benaderen en motiveren. Dit leidt tot verschillende leiderschapsstijlen.

4.5 Financiële gerichtheid

De financiële gerichtheid is het vierde mechanisme dat de verschillen in leiderschapsstijl verklaart.

Respondent 3:

“Een industriële organisatie wordt meer aangestuurd op output, resultaat en omzet dan de professionele dienstverlenende organisatie. De industriële organisatie is marktgedreven en de aandeelhouders hebben andere belangen dan in de professionele dienstverlenende organisatie. De focus is meer op de korte termijn gericht en de kwaliteit van de producten staat voorop.”

Respondent 4:

“In de industriële organisatie is het meer output gericht; resultaatgericht. Een CEO in een industriële organisatie moet op relatief korte termijn doen wat hij beloofd heeft en geleverd hebben wat hij moet leveren.”

De economische focus van een industriële organisatie lijkt anders te zijn dan in de professionele dienstverlenende organisatie. Er is meer focus op de korte termijn en is gericht op output en resultaat. De leider van een industriële organisatie moet hierdoor op korte termijn resultaten boeken en doelen behalen. In professionele dienstverlenende organisaties lijkt dit anders.

Respondent 5:

“Het verschil is dat je in een industriële organisatie heel sterk vanuit een dashboard kunt leidinggeven: heel sterk gericht op resultaat, marktaandeel, marges en omzetcijfers. Je hebt een dashboard wat bijna wiskundig is en je kunt de hele organisatie meenemen in die doelstellingen. Dat werkt niet bij een professionele dienstverlenende organisatie. Daar moet een leider sturen op de intrinsieke beleving van een professional. Zij maken het product, zij zorgen voor kwaliteit en zij zorgen voor de omzet. Dat is een hele andere gerichtheid.”

Respondent 3:

“De professionele dienstverlenende organisatie is meer gestuurd met het oog op de mens. De inkomsten zijn letterlijk afhankelijk van de mensen.”

In de professionele dienstverlenende organisatie is leiderschap meer gericht op de medewerker in plaats van op de cijfers, zoals in de industriële organisatie. De medewerkers van een professionele dienstverlenende organisatie zorgen voor de omzet en het behalen van de doelstellingen. Door het verschil in financiële gedrevenheid van de organisatietypen bestaat er een andere leiderschapsstijl. Een leider heeft te maken met andere (financiële en economische) doelstellingen in een industriële organisatie dan in een professionele dienstverlenende organisatie. De leiderschapsstijlen zullen hierdoor van elkaar verschillen.

4.6 Sociaal kapitaal

Tijdens de interviews is er aan de respondenten gevraagd of het verschil in sociaal kapitaal een verklaring kan zijn waardoor leiderschapsstijl kan verschillen.

Respondent 5:

“We kunnen allemaal dezelfde studie hebben gedaan, maar we kunnen allemaal onze eigen opvattingen hebben over normen en waarden.”

Respondent 9:

“Het is wel zo dat als je allemaal hetzelfde opleidingsniveau hebt het heel erg helpt elkaar te verstaan. In de professionele dienstverlenende organisatie verstaan mensen elkaar goed, omdat ze allemaal een studie hebben gedaan en de meeste een academische studie. Dat vind ik alleen wat anders dan het delen van normen en waarden.”

Al snel bleek dat dit geen verklaring is, omdat medewerkers binnen één organisatie niet per definitie dezelfde normen en waarden delen. Normen en waarden zijn iets persoonlijks, iets wat je mee hebt gekregen van thuis en/of hebt geleerd in de loop van het leven. Een organisatie waarin medewerkers gedeelde normen en waarden hebben is bijna onmogelijk. Het sociaal kapitaal van een organisatie lijkt hierdoor niet te bestaan en lijkt dan ook geen verklaringsmechanisme te zijn dat kan leiden tot verschillende leiderschapsstijlen.

4.7 Organisatietype-onafhankelijke verklaringsmechanismen

Naast de genoemde mechanismen die de verschillen tussen de professionele dienstverlenende organisatie en de industriële organisatie verklaren, zijn er mechanismen gevonden die kunnen zorgen voor een andere leiderschapsstijl binnen een organisatietype. Dit betekent dat ook binnen een organisatietype, bijvoorbeeld ‘professionele dienstverlenende organisaties’, verschillende leiderschapsstijlen kunnen voorkomen. Er zijn drie organisatietype-onafhankelijke verklaringsmechanismen: de geschiedenis, het doel en de omvang van de organisatie.

4.7.1 De geschiedenis

De geschiedenis van een organisatie heeft te maken met de vraag: ‘waar komt de organisatie vandaan?’.

Respondent 9:

“Er spelen verschillende vragen met betrekking tot de geschiedenis van een organisatie. Wat is er afgelopen jaren gebeurd? Hoe is het met de omzet gegaan, is er groei of daling geweest? Hoe is het met de werknemers en waar komen die vandaan? Waar is de organisatie vandaan gekomen, waar staat hij nu en hoe is dat gekomen?”

Respondent 10:

“Dan kijk je inderdaad nog weer naar het ambitie niveau. Wat is dan de strategie van zo’n onderneming? Waar komen ze vandaan? Wat is de historie, hoe hebben ze zich gedragen? Wat zijn de plannen voor de komende vijf jaar? Wat is het dat daadwerkelijk gerealiseerd moet worden?”

Uit bovenstaande informatie is af te lezen dat de geschiedenis van een organisatie belangrijk is om te kunnen weten welke ontwikkelingen de organisatie heeft meegemaakt en welke leiderschapsstijl de revue zijn gepasseerd. Wanneer duidelijk is waar de organisatie vandaan komt, kan er duidelijk geformuleerd worden waar de organisatie naartoe wil en welke leiderschapsstijl daarvoor nodig is.

4.7.2 Het doel

Vanuit de geschiedenis kan er voortgeborduurd worden op de toekomst en welke leiderschapsstijl daarbij hoort.

Respondent 9:

“Naast de geschiedenis ga je tegelijkertijd kijken naar de strategie. Waar wil je naartoe? Ook weer in omzet, maar ook als organisatie. Wie wil jij zijn als organisatie? Wat moet je hier gaan doen en wat voor leider heb je daar dus voor nodig? Als je gaat groeien, wat heb je daar dan voor nodig? Als je lastige besluiten moet gaan nemen, wat heb je daar dan voor nodig?”

Respondent 1:

“Wat is de uitgangssituatie van de organisatie en welke doelen zijn er? Dat bepaalt het soort leiderschap wat je nodig hebt. Je kunt er allerlei matrixen op los laten: groeien, consolideren, innoveren. Dat is redelijk abstract en dat kan in elke situatie.”

Uit de interviews blijkt dat het doel van de organisatie bepalend is voor de leiderschapsstijl die een organisatie nodig heeft. Het doel van de organisatie heeft invloed op de leiderschapsstijl, doordat ieder doeleinde bepaalde eigenschappen van een leider verlangt. Ieder doel kan om verschillende stijlen van leiderschap vragen, ongeacht het organisatietype.

4.7.3 De omvang

Naast de geschiedenis en het doel van een organisatie is de laatste factor die kan zorgen voor een andere leiderschapsstijl de omvang van een organisatie.

Respondent 2:

De omvang van een organisatie bepaalt de mate waarin je als leidinggevende blootgesteld wordt aan andere invloeden. Een leider van een kleine fietsbandenproducent staat relatief dichtbij degene die ook daadwerkelijk de fietsband maakt. Een leider van een grote fietsbandenproducent staat daar verder vanaf. Hij heeft extra kennis nodig, omdat de organisatie complexer is door bijvoorbeeld de internationale context. Dit is een andere manier van leidinggeven.

Respondent 10:

“De politieke skills in een grote organisatie zijn anders. Je moet gewoon snappen wat er speelt bij aandeelhouders of het hele spel daarboven. Als leider van een kleinere onderneming heb je daar niet mee te maken, mag je wat eigenwijzer en minder aangepast zijn.”

Uit de interviews blijkt dat grote organisaties een andere dynamiek hebben dan kleine organisaties, waardoor leiderschap verschilt. Grote organisaties zijn complexer en hebben daardoor behoefte aan een andere leiderschapsstijl dan kleine organisaties.

4.8 Overige bevindingen

4.8.1 Verband werkproces en cultureel kapitaal

Het werkproces en het cultureel kapitaal zijn twee verklaringsmechanismen voor de verschillen in leiderschapsstijl tussen industriële en professionele dienstverlenende organisaties. In een interview komt naar voren dat deze mechanismen nauw met elkaar in verbinding staan.

Respondent 9:

“Het is wel een beetje een kip en het ei verhaal. Ga je anders leidinggeven omdat je andere mensen hebt of heb je andere mensen omdat het proces anders is, dus waar ligt het aan? Het is zeker zo dat als je alleen aan professionals leiding geeft, dit heel anders is dan aan medewerkers van een productiebedrijf.”

Het werkproces en het cultureel kapitaal van een organisatie lijken in verband te staan met elkaar. Een werkproces vraagt om een bepaalde leiderschapsstijl. Een werkproces vraagt echter ook om een bepaald type medewerker, waar een leider op een bepaalde manier leiding aan geeft. Beide mechanismen hebben invloed op de stijl van leidinggeven en verschillen van elkaar tussen de professionele dienstverlenende organisatie en de industriële organisatie, waardoor de leiderschapsstijl ook verschilt.

4.8.2 Switchen van leiderschapsstijl

In de interviews komt naar voren dat één persoon meerdere situaties of organisaties zou kunnen leiden wanneer hij kan variëren in leiderschapsstijl.

Respondent 2:

“De leider die overal inzetbaar is, is degene die op het juiste moment het juiste kan inzetten en dus ook kan variëren in stijl.”

Wanneer één leider leidinggeven wil geven in meerdere organisaties of situaties, moet een leider lenigheid hebben, zodat hij kan omgaan met verschillende situaties. Er bestaat niet één leiderschapsstijl die in alle situaties succesvol toegepast kan worden, maar er zou wel één persoon kunnen zijn die verschillende leiderschapsstijlen kan hanteren.

4.8.3 Verandering in organisaties

In een interview komt naar voren dat de professionele dienstverlenende organisatie en de industriële organisatie in zijn pure vorm, zoals in dit onderzoek is beschreven, steeds minder vaak voor komt.

Respondent 7:

“Er zijn best wel veel bedrijven die onder industriële organisaties vallen, maar die net zo goed een dienstverlening kunnen zijn. De twee uitersten zijn wel helder, maar er zit een groot grijs gebied tussen. Er zijn maar weinig organisaties waar echt alleen maar diensten verleend worden of waar alleen maar producten geleverd worden. Vaak zitten er bij industriële organisaties wel service contracten omheen. En dat verschilt dan alweer voor de manier van leidinggeven. Van beide zijn steeds minder organisaties die 100 procent het een of het ander zijn, je hebt daardoor heel veel tussenvormen van leiderschap.”

Bovenstaand citaat laat zien dat er steeds meer tussenvormen van leiderschap komen, doordat organisaties steeds minder in hun pure vorm voorkomen. Organisaties krijgen verschillende tussenvormen, waardoor ook leiderschapsstijlen verschillen vormen aannemen.

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de diepte-interviews weergegeven. In hoofdstuk vijf, het volgende hoofdstuk, zal er antwoord gegeven worden op de vraagstelling met de informatie vanuit het theoretisch kader (H2) en de onderzoeksresultaten (H4). In paragraaf 5.1 wordt toegelicht of er sprake is van de transformationele stijl van leiderschap die in de top van iedere organisatie

toepasbaar is. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 mechanismen beschreven die het verschil in leiderschapsstijl tussen de genoemde organisatietypen kunnen verklaren.

Hoofdstuk 5 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft als doel antwoord te geven op de volgende vraagstelling:

'Is er verschil in leiderschapsstijl tussen de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties en zo ja, waardoor zou dat verklaard kunnen worden?'

5.1 De transformationele leiderschapsstijl

Vanuit onderzoeken (Sundbo, 1994; Normann, 1991, Gummesson, 1991) naar verschillen en overeenkomsten tussen professionele dienstverlenende en industriële organisaties kan er geconcludeerd worden dat de twee organisatietypen steeds meer naar elkaar toegroeien. Professionele dienstverlenende organisaties proberen steeds meer te standaardiseren en industriële organisaties gaan naast productie ook diensten verlenen. Wanneer de organisatietypen steeds meer naar elkaar toe groeien, kan het ook mogelijk zijn dat de stijl van leidinggeven naar elkaar toe groeit en er een stijl van leiderschap mogelijk is die in beide organisatie hanteerbaar is. De literatuur omtrent transformationeel leiderschap (Lowe et al., 1996; Aldoory & Toth, 2004; Volberda et al., 2006; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1990) laat een uniforme stijl van leiderschap zien. Onderzoek wijst uit dat professionele dienstverlenende en industriële organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken (Sundbo, 1994; Normann, 1991, Gummesson, 1991), waardoor het mogelijk zou kunnen zijn dat het dominante paradigma van transformationeel leiderschap van toepassing kan zijn op beide organisatietypen.

Vanuit de interviews kan er geconcludeerd worden dat er geen uniforme stijl van leiderschap bestaat in de onderzochte organisatietypen. De stijl van leidinggeven is afhankelijk van de situatie van een organisatie. De situaties van de organisatietypen verschillen teveel van elkaar waardoor er niet gesproken kan worden van één uniforme leiderschapsstijl die leiders kunnen hanteren in de top van de organisaties. Hiermee kan er ook niet gesproken worden van één uniforme leiderschapsstijl in de vorm van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap is volgens dit onderzoek dan ook geen uniforme leiderschapsstijl in de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties.

5.2 De verklaringsmechanismen

Duidelijk is dat er geen sprake is van een uniforme leiderschapsstijl, maar dat leiderschapsstijl verschilt in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties. Vanuit het theoretisch kader is te lezen dat er nog sterke verschillen aanwezig zijn tussen de twee organisatietypen (Vermeulen, 2002; Normann 1991; Sundbo 1994; Sveiby & Rieseling 1987; Alvesson, 1989) en dat de stijl van leidinggeven van elkaar lijkt te verschillen (Bowen & Ford, 2002). Met als basis de contingentiebenadering (Scott & Davis, 2007) en de leiderschapsmodellen van Hersey (1987), Hersey en Blanchard (1993) en Quinn et al. (1997) zou er door de verschillen tussen de organisatietypen geen uniforme leiderschapsstijl verwacht kunnen worden. Vanuit het theoretisch kader zijn er vier grote verschillen beschreven tussen professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties: het cultureel kapitaal, het sociaal kapitaal, het economisch kapitaal en het werkproces. In het empirisch gedeelte van dit onderzoek zijn deze verschillen getoetst om te onderzoeken of zij verklaringsmechanismen zijn voor verschillen in leiderschapsstijl in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties.

Het cultureel kapitaal van professionele dienstverlenende organisaties bestaat uit medewerkers die een specifieke professionele opleiding hebben gevolgd (Wuijts, 2007; Robertson, 2000; Sundbo, 1994), terwijl medewerkers in de industriële organisatie volgens Wuijts (2007) een relatief kort durende scholing hebben gevolgd. Uit de interviews komt naar voren dat het cultureel kapitaal tussen de organisatietypen inderdaad van elkaar verschilt en dat het een verklaring is waardoor de leiderschapsstijl verschilt tussen professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties. Binnen de professionele dienstverlenende organisatie zijn professionals werkzaam waarbij alles draait om vakinhoudelijke kennis en zij hebben vaak een hoger opleidingsniveau dan medewerkers in een industriële organisatie. Professionals willen vrijheid en niet het gevoel hebben dat de leider bepaalt. Zij hebben minder een leider nodig. In de industriële organisatie hebben medewerkers meer sturing nodig. De leider moet verbinding maken met de medewerkers, zodat zij betrokken blijven bij wat de organisatie doet. Het opleidingsniveau, de expertise, de drijfveren en de motivatie van de medewerkers verschillen tussen professionele dienstverlenende en industriële organisaties, hetgeen vraagt om een andere manier van motiveren en benaderen; dit zorgt voor een andere leiderschapsstijl.

Vanuit de literatuur is verondersteld dat sociaal kapitaal een verklaring zou kunnen zijn voor de verschillen in leiderschapsstijl, doordat medewerkers in professionele dienstverlenende organisaties behoefte hebben aan ontwikkeling en gedreven en betrokken zijn bij hun werk (Maas, 2000). Zij lijken gemeenschappelijke waarden te delen. Dit wordt echter niet bevestigd in de interviews van dit onderzoek. De normen en waarden van medewerkers binnen een organisatietype verschillen ook van elkaar, waardoor dit niet bepalend kan zijn voor verschillen tussen de leiderschapsstijl in de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties.

Het economisch kapitaal van professionele dienstverlenende organisaties verschilt volgens de literatuur (Kwakman, 2007; Maister, 1999; Bowen & Ford, 2002) tussen de twee organisatietypen. In een professionele dienstverlenende organisatie zorgt de inhoud van de opdracht voor de winst en niet het volume, zoals vaak het geval is bij industriële organisaties (Maister, 1999). Volgens de respondenten van de interviews is de financiële gedrevenheid van de organisatietypen een verklaring voor de verschillen in leiderschapsstijl. Niet direct het economisch kapitaal is hierdoor een verklaringsmechanisme, maar de economische focus van de organisatie. De industriële organisatie is meer gefocust op de korte termijn, output en resultaat. In de professionele dienstverlenende organisatie is leiderschap meer gericht op de medewerker, zij zorgen immers voor de omzet. Een leider in een industriële organisatie heeft te maken met andere (financiële en economische) doelstellingen dan een leider in een professionele dienstverlenende organisatie, waardoor de leiderschapsstijlen van elkaar verschillen.

Normann (1991) beschrijft dat industriële organisaties te maken hebben met een tastbaar product en er is alleen indirect contact met de klant mogelijk. Professionele dienstverlenende organisaties hebben geen tastbaar product en er is direct contact met de klant, die ook deel uitmaakt van het productieproces. De verschillen in het werkproces zorgen voor een andere leiderschapsstijl, aldus Bowen en Ford (2002). Ook tijdens de interviews komt sterk naar voren dat het verschil in het werkproces een verklaringsmechanisme is voor het verschil in leiderschapsstijl. In professionele dienstverlenende organisaties ligt de focus op de inhoud en de klant, terwijl de industriële organisatie meer gericht is op het proces en de verschillende stromen binnen de organisatie. Voor het leidinggeven in een professionele dienstverlenende organisatie betekent dit dat het meer gericht is op de inhoud van het werk, in plaats van op het proces. De leiders hebben zelf ook vakinhoudelijke kennis nodig en het goed kunnen uitoefenen van de (operationele) werkzaamheden

is essentieel. In de industriële organisatie daarentegen, ligt de focus niet op de inhoud van het vak, maar op het proces en de verschillende stromen binnen de organisatie. Voor leiderschap betekent dit dat een leider in een industriële organisatie de mensen op één lijn moet krijgen. Een leider stemt de verschillende stromen van productie en ondersteuning op elkaar af. Duidelijk is dat leiderschapsstijl tussen de twee organisatietypen verschilt door de verschillen in het werkproces.

Een verklaringsmechanisme dat uit de interviews naar voren komt, en niet vanuit het theoretisch kader is voortgevloeid, is de besluitvorming. In professionele dienstverlenende organisaties bestaat de top vaak uit een team, waarbij elk lid van het team afkomstig is uit hetzelfde vakgebied. Iedereen heeft dezelfde rechten, waardoor besluitvorming door consensus geschiedt. Binnen de industriële organisatie wordt er in de besluitvorming gezocht naar een vertegenwoordiger van elke stroom van de organisatie, waarbij de CEO uiteindelijk de beslissing neemt. Het verschil in de manier waarop besluiten worden genomen tussen de twee organisatietypen zorgt voor een andere dynamiek in organisaties en zorgt daarvoor voor een andere leiderschapsstijl.

Naast de genoemde mechanismen die de verschillen tussen de professionele dienstverlenende organisatie en de industriële organisatie verklaren, zijn er mechanismen gevonden die kunnen zorgen voor een andere leiderschapsstijl binnen een organisatietype. Er zijn drie organisatietype-onafhankelijke verklaringsmechanismen: de geschiedenis, het doel en de omvang van de organisatie. De geschiedenis van een organisatie is belangrijk om te kunnen weten welke ontwikkelingen de organisatie heeft meegemaakt en welke leiderschapsstijlen de revue zijn gepasseerd. Wanneer duidelijk is waar de organisatie vandaan komt, kan er duidelijk geformuleerd worden waar de organisatie naartoe wil en welke leiderschapsstijl daarvoor nodig is. Het doel van de organisatie heeft invloed op de leiderschapsstijl, doordat ieder doeleinde anderen eigenschappen van een leider verlangt. Tot slot heeft de omvang van een organisatie invloed op de leiderschapsstijl doordat grote organisaties complexer zijn en een andere dynamiek hebben dan kleine organisaties, waardoor er andere leiderschapsstijlen gehanteerd worden.

Kort samengevat kan er aan de hand van dit onderzoek antwoord gegeven worden op de vraag: *'Is er verschil in leiderschapsstijl tussen de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties en zo ja, waardoor zou dat verklaard kunnen worden?'*. Ja, er is verschil in leiderschapsstijl tussen de top van professionele dienstverlenende organisaties en industriële organisaties. De verklaringsmechanismen hiervoor zijn: het cultureel kapitaal, de economisch focus,

het werkproces en de besluitvorming. Daarnaast spelen er nog drie organisatietype-onafhankelijke verklaringsmechanismen een rol: de geschiedenis, het doel en de omvang van een organisatie.

-

Hoofdstuk 6 Discussie

In dit hoofdstuk wordt de wetenschappelijke relevantie (6.1) en de maatschappelijke relevantie (6.2) aan de hand van de resultaten van dit onderzoek beschreven.

6.1 Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er geen uniforme leiderschapsstijl bestaat voor leiders in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties. Hetgeen er voor zorgt dat de transformationele leiderschapsstijl (Bass, 1985) geen uniforme stijl is die in iedere organisatie ingezet kan worden om te kunnen voldoen aan de dynamische omgeving waarin zij zich bevinden, zoals Volberda et al. (2006) dat stellen als onderdeel van Sociale Innovatie. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek mondt uit in consequenties voor de nieuwe denkwijze over leiderschap, zoals die wordt gehanteerd in het begrip Sociale Innovatie door Volberda et al. (2006).

Naast de implicaties voor Sociale Innovatie, wordt de literatuur omtrent de managementmodellen van Hersey (1987) en Quinn et al. (1996) bevestigd en versterkt. Dit onderzoek laat zien dat de omgeving en situatie van een organisatie een grote rol speelt bij leiderschapsstijlen in de top van professionele dienstverlenende en industriële organisaties.

Vervolgens is dit onderzoek een aanvulling op eerder onderzoek van Bowen en Ford (2002), die alleen het werkproces als verklaringsmechanisme noemden voor het verschil in leiderschapsstijl tussen professionele dienstverlenende en industriële organisaties.

Tot slot kan dit onderzoek er aan bijdragen dat het dominante paradigma van leiderschap wordt losgelaten en zoals Conger (1999) beschrijft weer theorie gecreëerd kan worden op het gebied van leiderschap.

6.2 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek laat zien dat ieder organisatietype een andere leiderschapsstijl nodig heeft. Verschillende organisatietypen en -omgevingen vragen een andere toepassing van leiderschap,

waardoor er verschillende leiderschapstijlen bestaan. Een organisatie moet zich bewust zijn van haar omgeving en situatie om te weten welke leider zij nodig heeft. Aan de hand van de verklaringsmechanismen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen kan een organisatie analyseren welke leider zij nodig heeft.

Hoofdstuk 7 Vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek toegelicht die wellicht interessant kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

Allereerst komt er uit een interview naar voren dat het werkproces en het cultureel kapitaal in verband staan met elkaar, als het gaat om de verschillen in leiderschapsstijl tussen de organisatietypen. Op welke manier deze mechanismen met elkaar in verband staan met betrekking tot leiderschap kan mogelijk interessant zijn om te onderzoeken.

In dit onderzoek is tevens naar voren gekomen dat het kunnen variëren in stijl voor een leider erg belangrijk is. Één leider kan niet in elke organisatie leidinggeven, mits hij kan variëren in leiderschapsstijlen. Vervolgonderzoek naar de manier waarop leiders dit hanteren in verschillende of wellicht eenzelfde organisatie kan interessant zijn.

Daarnaast komt naar voren dat organisaties naar elkaar toegroeien, zowel in de literatuur als in de empirie. Dit zorgt volgens de respondent voor meer organisatievormen en daardoor voor meer tussenvormen van leiderschapsstijlen. Onderzoek naar nieuwe vormen van organisaties en daarbij behorende leiderschapsstijlen kan wellicht interessant zijn.

Tot slot zijn er naast de genoemde mechanismen die de verschillen in leiderschap tussen de professionele dienstverlenende organisatie en de industriële organisatie verklaren, drie organisatietype-onafhankelijke verklaringsmechanismen gevonden die kunnen zorgen voor een andere leiderschapsstijl binnen een organisatietype: de geschiedenis, het doel en de omvang van een organisatie. Vervolgonderzoek naar deze drie verklaringsmechanismen kan interessant zijn.

Literatuurlijst

Aldoory, L. & Toth, E., (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research*, 16 (2), 157-183.

Alvesson, M. (1989). *Management Control in a Professional Service Corporation*. Stockholm: PP University of Stockholm.

Bass, B.M., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M., (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.

Bass, B.M. & Avolio, B.J., (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.

Bowen, J. & Ford, R.C., (2002). Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? *Journal of Management*, 28 (3), 447-469.

Braster, J.F.A., (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum & Comp.

Bryman, A., (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.

Conger, J.A., (1999). Charismatic and Transformational leadership in Organizations: an Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.

Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Muijen, J.J. van, (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.

Donaldson, L., (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. California: Sage Publications.

Hersey, P., (1987). *Situationeel leiding geven* (vertaling uit het Engels door Gerard Grasman). Utrecht: Veen.

Hersey, P. & Blanchard, K., (1993). *Management of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.

Jong, M.J. de, (2003). *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam/Meppel: Boom.

Kwakman, F., (2007). *De toekomst van professionals: professionele dienstverlening in een veranderde markt*. Den Haag: Academic Service.

Lowe, K.B., Galen Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N., (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.

Maas, J.G.V., (2000). *Professionaliteit: management van professie en professionele organisaties*. Deventer: Kluwer.

Maister, D.H., (1999). *Management van professionele organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.

NCSI, (2007). *Samen groeien door Sociale innovatie*. TNO Kwaliteit van Leven en RSM Erasmus University.

Neuman, W.L., (2007). *Basic of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson Education.

Normann, R., (1991). *Service Management*. London: John Wiley.

Quinn, R.E., Faerman S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R., (1997). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.

Robertson, M., O'Malley & Hammersley, G., (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of*

European Industrial Training, 24 (2), 241-253.

Scott, W.R. & Davis, G.F., (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey: Pearson Education.

Stoker, J.I., & Korte, A.W. de, (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Sundbo, J., (1994). Modulation of Service Production and a Thesis of Convergence between Service and Manufacturing Organizations. *Elsevier Science*, 10 (3), 245-266.

Sveiby, K.E. & Riesling, A., (1987). *Knowledge in Firms – on Know-how Management*. Kobenhavn: Teknisk Forlag.

Vermeulen, P. (2002). Het verschil tussen producten en diensten. *Organisatie en Management*. Juni 2002, 288 – 298.

Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den & Janssen J.J.P., (2006). Slim managen & innovatief organiseren. Geraadpleegd 1 juni 2011 op http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/10929/slim_managen_innovatief_organiseren.pdf.

Webb, J., Schirato, T. & Danaher G., (2002). *Understanding Bourdieu*. London: Sage Publications.

Wuijts, W., (2007). *Humaan ontslaan?! over de noodzakelijke humanisering van ontslagprocessen in arbeidsorganisaties*. Apeldoorn: Uitgeverij Het Spinhuis.

Yukl G., (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.

Yukl, G., (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.

Overige bronnen:

www.ncsi.nl

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst

Datum : 12 september 2011
Onderwerp : Leiderschap vragenlijst
Doelgroep : Consultants

Deel 1 Algemeen

Naam:

Voor welke doelgroep werk je?

In welke markt ligt jouw specialisatie?

Deel 2 Leiderschap

1. Welke eigenschappen heeft een leider vandaag de dag nodig om succesvol te kunnen zijn?

Ken jij succesvolle leiders die jij in procedure hebt gehad of benoemd hebt?

- Wat zijn de overeenkomsten tussen deze leiders?

2. Kan een succesvolle leider overal inzetbaar zijn, in elke organisatie/discipline/omgeving?

3. Heeft een succesvolle leider in de huidige situatie in de professionele dienstverlenende organisatie een ander profiel dan in de industriële organisatie?

a) Wat zijn de verschillen?

- Kun je een voorbeeld noemen van een leider in een professionele dienstverlenende organisatie? Welke eigenschappen heeft hij?

- Kun je een voorbeeld noemen van een leider in een industriële organisatie? Welke eigenschappen heeft hij?
 - Wat zijn de verschillen tussen deze leiders?
 - Hoe komt het dat er verschillen zijn tussen de leiders?
- b) In welke mate heeft sociaal kapitaal invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?
- c) In welke mate heeft cultureel kapitaal invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?
- d) In welke mate heeft economisch kapitaal invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?
- e) In welke mate heeft het werkproces invloed op de leiderschapsstijl die past in een organisatie?
- 4. Valt er ook een ander onderscheid te maken dan het onderscheid naar professionele dienstverlenende en industriële organisaties?**
- 5. Heb je nog andere/overige opmerkingen over leiderschap of het profiel van een leider?**

Bijlage 2: Lijst respondenten

Respondent nummer	Sekse	Leeftijd	Aantal jaren werkervaring bij Ebbinge	Werkzaam voor doelgroep	Werkzaam in markt
1	Man	50	18	Directie functies	Private Equity, Handel & Industrie
2	Man	39	10	Young Professionals, Management functies, Directie functies	Professional Services
3	Man	55	13	Management functies, Directie functies	Not-for-profit, Handel & Industrie
4	Man	50	11	Young Professionals, Management functies, Directie functies	Consumer Goods & Retail, Professional Services, Handel & Industrie, Technology, Media & Telecom, Not-for-Profit
5	Man	53	7	Directie functies	Bouw, Vastgoed & Infra, Not-for-Profit
6	Man	42	20	Directie functies	Private Equity, Financial Services, Professional Services, Handel & Industrie, Not-for-Profit
7	Man	40	6	Directie functies	Private Equity, Consumer Goods & Retail, Handel & Industrie
8	Man	42	11	Management functies, Directie functies	Handel & Industrie
9	Vrouw	35	7	Young Professionals, Management functies, Directie functies	Private Equity, Consumer Goods & Retail, Professional Services, Service industrie/ dienstverlening, Handel & Industrie, Technology, Media & Telecom
10	Vrouw	43	13	Directie functies	Private Equity, Consumer Goods & Retail, Professional Services, Service industrie/ dienstverlening, Handel & Industrie, Technology, Media & Telecom

Bijlage 3: Begrippenlijst

Begrippenlijst

Datum : 12 september 2011

Onderwerp : Leiderschap begrippenlijst

Doelgroep : Consultants

Definities:

Onderzoeksdoelgroep

Top van een organisatie, directieniveau.

Leidinggeven

Leiderschap is het bewust beïnvloeden van een individu of een groep om doelen te bereiken.

Kenmerken professionele dienstverlenende organisatie

Er is een directeur met één of meer medewerkers. Er worden diensten geleverd op het gebied van strategisch advies, oplossingen voor advies- en implementatie diensten of functionele capaciteit met specifieke kennis voor een tijdelijke behoefte.

Kenmerken industriële organisatie

Ondernemingen die er op gericht zijn winst te behalen op de markt voor hun eigenaren.

De productiemiddelen bestaan uit grondstoffen, gebouwen, machines en medewerkers. Het draait om het product en het vaste proces wat daar om heen draait.