

# De Kenniswerker De Baas?

*Een onderzoek naar het management van  
kenniswerkers*

Angelique Slob  
326648

Erasmus Universiteit  
Master Arbeid, Organisatie en Management

Begeleider: Bert Jetten

Schoonhoven, 15 April 2013

**IK DOE GEWOON**

**WAT MIJ  
NIET  
VERTELD  
WORDT**

*Loesje*

POSTBUS 1045

6801 BA ARNHEM

15 april 2013

## VOORWOORD

Organisaties zijn aan het veranderen en de manier waarop zij met hun medewerkers omgaan ook. De verwachtingen van medewerkers veranderen mee. Vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn in de plaats gekomen van instrueren, controles en tijd- en plaatsgebonden werken. Het Nieuwe Werken is iets waar veel organisatie aan zeggen “te doen”. Toch blijkt dat niet altijd even makkelijk te zijn. Bij sommige organisaties verandert er eigenlijk misschien niet eens zoveel, behalve natuurlijk die fijne besparing op kantoorruimte.

Ik ben zelf erg vóór vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Ik ben nogal aan mijn eigen vrijheid gehecht en ik doe de dingen graag op mijn manier. In 2007 ben ik als zelfstandig HR Business Consultant aan de slag gegaan zodat ik mijn eigen tijd, agenda en werk kan bepalen. Ik adviseer managers over het inrichten van hun organisaties, de cultuur en het management van medewerkers. Maar zowel uit eigen ervaring als die van mijn vakgenoten blijkt dat er binnen organisaties vaak eigenlijk helemaal niet zoveel vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen is. Dit komt dan meestal omdat “managers niet kunnen loslaten” of omdat “medewerkers er niet klaar voor zijn”. Waarom is het vormgeven van een organisatie waarin sprake is van vrijheid, flexibel werken en het sturen op resultaat eigenlijk zo lastig?

Op zoek naar een afstudeeronderwerp ter afronding van mijn master Arbeid, Organisatie en Management heb ik besloten onderzoek te doen naar deze thematiek. Dat heeft uiteindelijk geleid tot deze afstudeerscriptie. Het is een langdurig, soms lastig, maar zeker interessant en leerzaam proces geweest. Uiteindelijk heb ik, via een omweg, een antwoord op mijn oorspronkelijke vraag gekregen. En kan ik, met de kennis die ik heb opgedaan, mijn dienstverlening verbeteren.

Op deze plaats wil ik mijn dank uitspreken aan allereerst mijn respondenten voor hun tijd en vooral hun openheid. Ik heb het mogen interviewen van jullie allemaal als zeer positief, bijzonder en inspirerend ervaren. Uiteraard wil ik Bert Jetten, mijn scriptiebegeleider, bedanken voor de begeleiding en steun. Met name je hulp bij het vaststellen van de uiteindelijke probleemstelling heeft ertoe geleid dat dit resultaat is bereikt. En Samanthe, voor het spelen van de dubbelrol van respondent en sparringpartner. Annefieke, voor je betrokkenheid en steun bij het proces. Toetsie, dat ik even in je leuke huis mocht en voor je bemoedigende woorden. En tot slot Yahia, voor het leveren van de beloning en motivatie om de laatste loodjes door te komen.

Angelique Slob

Schoonhoven,  
15 april 2013

15 april 2013

## SAMENVATTING

Deze scriptie beschrijft een onderzoek naar de manier waarop wordt leidinggegeven aan kenniswerkers. Het betreft een casestudy naar de toegepaste managementstijl van negen managers van kenniswerkers.

De volgende probleemstelling staat centraal:

*In welke mate komt de uit de relevante theorie af te leiden stijl van leidinggeven aan kenniswerkers overeen met de in de empirie aan te treffen stijl van leidinggeven en hoe zijn eventuele verschillen te verklaren?*

Uit de relevante literatuur blijkt, dat de stijl van leidinggeven wordt beïnvloed door de medewerker, de aard van het werk, de organisatie en de manager zelf. In het theoretisch deel van dit onderzoek wordt een beschrijving en een definitie van kenniswerkers en de aard van hun werk gegeven. De organisatorische context en de managementstijl die het meest efficiënt zijn voor de aansturing van kenniswerkers zijn vastgesteld via een aantal theoretische modellen, en er is een beschrijving gegeven van de factoren die de manager zelf beïnvloeden.

Bij het empirisch onderzoek is vastgesteld welke managementstijl door de respondenten wordt gehanteerd en of deze overeenkomt met de uit de theorie af te leiden managementstijl. Dit blijkt niet het geval te zijn, 78% van de respondenten past een andere stijl toe. De uit de theorie afgeleide stijl blijkt bij het merendeel van de respondenten de tweede dominante stijl te zijn.

Hiervoor worden in dit onderzoek een aantal verklaringen gegeven. Vanuit de data-analyse blijkt dat de kenniswerker en de aard van het werk van invloed zijn. Op basis van die invloeden wordt de getypeerde managementstijl uit de literatuur door de respondenten (deels) toegepast en herkend. De organisatiecultuur en de persoonlijke kenmerken van de manager zelf blijken echter tot een andere, dominante managementstijl te leiden.

## INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	<b>2</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>1 INLEIDING</b>	<b>6</b>
1.1 OPKOMST INFORMATIE MAATSCHAPPIJ	6
1.2 MANAGEMENT VAN KENNISWERKERS	7
1.3 PROBLEEMSTELLING	9
1.3.1 CENTRALE VRAAG EN DOELSTELLING:	9
1.3.2 THEORETISCHE VRAGEN:	10
1.3.3 EMPIRISCHE VRAGEN	10
1.3.4 VERKLARENDE VRAGEN	10
1.4 RELEVANTIE	11
1.4.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.4.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
<b>2 THEORIE EN MODEL</b>	<b>13</b>
2.1 INLEIDING	13
2.2 KENNISWERKERS	13
2.2.1 AARD VAN HET WERK EN KENMERKEN EN BEHOEFTE VAN KENNISWERKERS	13
2.2.2 HET BEGRIIP KENNISWERKERS EN DE DEFINITIE	14
2.2.3 POPULATIE KENNISWERKERS	16
2.2.4 CONCLUSIE	16
2.3 ORGANISATIESTRUCTUUR	16
2.3.1 ORGANISATIESTRUCTUREN MINTZBERG	17
2.3.2 TYPERING OMGEVING KENNISWERKERS	19
2.3.3 DE ADHOCRATIE ALS STRUCTUUR	20
2.4 ORGANISATIECULTUUR	21
2.4.1 MODEL VAN CAMERON EN QUINN	21
2.4.2 BEST PASSENDE ORGANISATIECULTUUR	22
2.4.3 DE ADHOCRATIE ALS CULTUUR	23
2.5 THEORETISCHE SAMENHANG TUSSEN DE ORGANISATIECONTEXT EN DE MANAGEMENTSTIJLEN	23
2.6 MANAGEMENTSTIJLEN	27
2.6.1 COÖRDINATIEMECHANISMEN MINTZBERG	27
2.6.2 MANAGEMENTVAARDIGHEDEN	29
2.6.3 MANAGEMENTROLLEN QUINN ET AL.	29

2.6.4	VERGELIJKING MET LITERATUUR OVER KENNISWERKERS	29
2.6.5	LEIDERSCHAPSTIJL: TRADITIONEEL/INSTITUTIONEEL OF TRANSFORMATIONEEL/TRANSACTIONEEL	32
2.6.6	OVERIGE FACTOREN DIE DE MANAGEMENTSTIJL KUNNEN BEÏNVLOEDEN	32
<b>2.7</b>	<b>CONCLUSIES</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b><u>ONDERZOEKSMETHODE</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b>3.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>ONDERZOEKSMETHODIEK</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>ONDERZOEKSOPZET</b>	<b>37</b>
3.3.1	INLEIDING/GLOBALE BESCHRIJVING	37
3.3.1	ONDERZOEKSEENHEDEN	38
3.3.2	AFBAKENING	39
3.3.3	ONDERZOEKSMATERIAAL EN DATAVERWERKING	39
<b>3.4</b>	<b>KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b><u>RESULTATEN EN ANALYSE</u></b>	<b><u>45</u></b>
<b>4.1</b>	<b>BESCHRIJVING VAN DE RESPONDENTEN</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>ORGANISATIECULTUUR</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>UITKOMST GEHANTEERDE STIJL VAN LEIDINGGEVEN</b>	<b>48</b>
<b>4.4</b>	<b>MANAGEMENTROLLEN</b>	<b>52</b>
<b>4.5</b>	<b>ANALYSE INTERVIEWS</b>	<b>53</b>
4.5.4	AARD VAN HET WERK EN OMGEVING VAN DE KENNISWERKER	53
4.5.5	PERSOONLIJKE ACHTERGROND RESPONDENTEN EN INVLOED OP DE MANAGEMENTSTIJL	57
<b>4.6</b>	<b>VERKLARINGEN</b>	<b>58</b>
4.6.1	DE ADHOCRATISCHE MANAGEMENTSTIJL	59
4.6.2	FAMILIE- VERSUS ADHOCRATISCHE MANAGEMENTSTIJL	60
4.6.3	PROJECT VERSUS BUSINESS AS USUAL	61
4.6.4	SITUATIONEEL LEIDERSCHAP	62
<b>4.7</b>	<b>SAMENVATTING ONDERZOEKSANALYSE</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b><u>CONSLUSIES EN AANBEVELINGEN</u></b>	<b><u>66</u></b>
<b>5.1</b>	<b>BEANTWOORDING VAN DE PROBLEEMSTELLING</b>	<b>66</b>
<b>5.2</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>67</b>
<b>5.3</b>	<b>REFLECTIE OP HET ONDERZOEK</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b><u>LITERATUURLIJST</u></b>	<b><u>70</u></b>
<b>7</b>	<b><u>BIJLAGEN</u></b>	<b><u>71</u></b>

# 1 INLEIDING

## 1.1 OPKOMST INFORMATIE MAATSCHAPPIJ

*Er heeft de laatste decennia een verschuiving plaatsgevonden van het industriële tijdperk naar de economie van het informatietijdperk. De afgelopen 20 jaar is meer informatie geproduceerd dan in de voorgaande 5000 jaar tezamen. De totale hoeveelheid informatie waarover de doorsnee burger kan beschikken verdubbelt iedere vijf jaar (Cameron & Quinn, 1999, p. 24).*

In de loop van de geschiedenis is gebleken dat nieuwe technologische ontwikkelingen verstrekkende gevolgen voor de samenleving als geheel kunnen hebben. Zo heeft de uitvinding van het schrift ervoor gezorgd dat er een centraal gezag kon ontstaan over grotere gebieden, en leidde de uitvinding van de boekdrukkunst uiteindelijk tot het ontstaan van de democratie (Malone, 2004). Op dezelfde manier luiden de technologische ontwikkelingen van de laatste decennia een nieuw tijdperk in: het informatietijdperk. Vanaf de tweede helft van de 20<sup>e</sup> eeuw zijn er steeds snellere en goedkopere communicatiemiddelen beschikbaar gekomen (zoals e-mail, intra- en internet, en social media). Communicatie binnen het informatietijdperk is in het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw dan ook goedkoop, massaal, kan razendsnel plaatsvinden én heel grote groepen mensen bereiken (Malone, 2004; Baane et al., 2010).

*“In this new era, wealth is the product of knowledge. Knowledge and information – not just scientific knowledge, but news, advice, entertainment, communication, service- have become the economy’s primary raw materials and its most important products. Knowledge is what we buy and sell” (Thomas A Stewart, 1997, in Liu, 2004, p. 15).*

Binnen de informatiemaatschappij is kennis en informatie de belangrijkste, en tevens opzichzelfstaande, productiefactor. Een groot deel van de economische groei wordt bepaald door de productie van nieuwe kennis (Drucker, 1993, 1999; Bijl, 2007). Binnen deze maatschappijvorm zijn kennis en informatie zowel productiemiddel als product (Ryssen, 2001).

*The story of how new general purpose technologies have combined with intellectual and knowledge assets – the intangibles’ of research, design, development, creativity, education, science, brand equity, and human capital- to transform our economy (Brinkley, 2008, in Reinhardt et al., 2011, p. 153)*

Deze technologische ontwikkelingen, en de daarbij horende opkomst van de informatiemaatschappij, zullen naar verwachting ook verstrekkende gevolgen<sup>1</sup> voor economie, politiek, organisatie, individu en maatschappij hebben (Drucker, 1993). Deze gevolgen zijn voor een deel al zichtbaar voor ons, maar volgens Drucker (1999) staan wij pas aan het allereerste begin van deze nieuwe maatschappijvorm. Wij kunnen ons geen beeld vormen over hoe de informatiemaatschappij er uiteindelijk uit komt te zien, net zoals men aan het begin van de industriële revolutie nog niet wist hoe deze er uiteindelijk uit kwam te zien.

Een van de gevolgen die al wel zichtbaar is, en al vanaf halverwege de 20<sup>e</sup> eeuw wordt gesignaleerd, is dat de opkomst van de informatiemaatschappij heeft geleid tot de opkomst van een nieuw soort medewerker, namelijk de kenniswerker. Liu (2004) beschrijft deze ontwikkeling als volgt:

*What Shoshana Zuboff calls “informating” then took the lead from the late 1950s through the 1970s, when mainframe computing altered the character of automation to redefine white-collar workers (and to some extent blue-collar workers) as information workers. Networking, together with the personal computer, emerged after about 1982 to escort white-collar workers into the new millennium of knowledge work (Liu, 2004, p. 78,79).*

Er is sindsdien veel literatuur verschenen over kenniswerkers, met name over de aard van het werk, het management van kenniswerkers en de veranderingen in de arbeidsverhoudingen (vergelijk onder meer Osbeer, Wolff & Baumol (1989) in Taylor (1993); Drucker (1993)). Door deze auteurs wordt benadrukt dat kenniswerkers een andere manier van aansturen vragen dan de “command and control” manier van leidinggeven bij de traditionele hand- of fabrieksarbeider uit de vorige eeuwen.

## 1.2 MANAGEMENT VAN KENNISWERKERS

*Knowledge workers cannot, in effect, be supervised. Unless they know more than anybody else in the organization, they are to all intents and purposes useless (Drucker, 1993; p. 65).*

Deze andere manier van aansturen bij een kenniswerker is noodzakelijk juist omdat hij met informatie werkt.

Dit heeft een aantal redenen: Ten eerste was kennis binnen het industriële tijdperk relatief schaars en communicatie relatief duur waardoor managers over meer informatie beschikten dan de medewerkers. In de kenniseconomie echter moeten managers hun kennis delen en ter beschikking stellen aan medewerkers (Drucker, 1999), waardoor de kenniswerker toegang heeft tot dezelfde soort informatie als zijn manager. De kennisvoorsprong die de manager in het industriële tijdperk had, is daarmee verdwenen.

---

<sup>1</sup> Een voorbeeld van de revolutionaire gevolgen die de technologische ontwikkelingen in onze tijd hebben, is de Arabische Lente, die mede mogelijk werd gemaakt door internet en sociale media.



Ten tweede kan informatie, omdat deze (in dit geval in de vorm van kennis en vaardigheden, gebruikt voor het verwerken en produceren van andere informatie) een opzichzelfstaande productiefactor is, beschouwd worden als een transactie die wordt ingekocht als productiemiddel. Informatie heeft echter een bijzonder kenmerk wanneer het ingekocht moet worden. Zoals Osberg, Wolff en Baumol (1989) in Taylor (1993) beschrijven kan de inkoper van de informatie niet weten of de informatie die hij inkoopt correct is. Wanneer hij dit zou kunnen beoordelen, zou hij reeds over de informatie moeten beschikken en dan zou er geen noodzaak zijn om deze informatie in te kopen. (Osberg, Wolff & Baumol, 1989, in Taylor, 1993). De kenniswerker heeft daarmee een informatievoorsprong op de manager (Drucker, 1999).

*"In de informatiemaatschappij is kennis zowel product als productiemiddel, zowel waardemeter als waardeobject, zowel grondstof als eindresultaat."  
(Ryssen, 2001, p. 75).*

Ten derde beschikken kenniswerkers over personal computers met toegang tot internet en kunnen zij gebruik maken van diverse social media. Informatie is daarmee gemakkelijk toegankelijk en gemakkelijk deelbaar via onder meer netwerken. Kenniswerkers zijn daarmee niet meer afhankelijk van hun manager of organisatie om beschikking over informatie te krijgen (Malone, 2004). Tot slot is de kenniswerker mobieler dan zijn voorganger uit het industriële tijdperk. Kennis, ervaring en ideeën zijn gemakkelijk toegankelijk en deelbaar, en daarnaast is de kenniswerker eigenaar van het productiemiddel, waardoor hij kan verkiezen dit aan een andere inkoper (organisatie) te verkopen (Drucker, 1993, 1999; Malone, 2004).

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben verstrekkende gevolgen voor de arbeidsverhoudingen (Drucker, 1999; Baane et al., 2010; Dekker, 2009). Doordat kenniswerkers over dezelfde, of meer, kennis en informatie beschikken dan hun manager, deze kennis overal beschikbaar is en gemakkelijk deelbaar, en zij deze kennis mee kunnen nemen naar een andere organisatie is de machtsverhouding tussen manager en kenniswerker veel gelijkwaardiger dan in het industriële tijdperk.

Managers zullen daarom op een ander manier aan moeten sturen en er worden andere eisen gesteld aan het management binnen deze nieuwe arbeidsverhouding.

Kenniswerkers dragen vanuit hun specialisme bij aan de organisatiedoelstellingen, waardoor de arbeidsverhouding niet meer gebaseerd is op hiërarchie, maar eerder op partnerschap. Het leveren van deze bijdrage aan de organisatiedoelstellingen kan niet afgedwongen worden door het geven van orders, maar de kenniswerker moet intrinsiek gemotiveerd zijn om deze bijdrage te willen leveren (Drucker, 1993). De samenwerking tussen manager en kenniswerker, en tussen kenniswerkers onderling, vereist dat organisaties hun missie en doelstellingen scherp formuleren en dat de resultaten duidelijk meetbaar zijn (Drucker, 1993). Het management heeft de taak om de kenniswerkers te laten samenwerken om zo synergie te bereiken en om het werk af te stemmen op de doelen van de organisatie (Bijl, 2007). De managementstijl zal aan de behoefte aan autonomie van de kenniswerker tegemoet moeten komen, dient ruimte en verantwoordelijkheid te geven en daarnaast ontwikkeling en innovatie te stimuleren (Baane et al., 2007; Drucker, 1993; Bijl, 2007).

## 1.3 PROBLEEMSTELLING

Deze stijl van leidinggeven stelt andere eisen aan het management dan de stijl die past bij de traditionele hand- of fabrieksarbeider. Er is relatief veel literatuur over die stijl van leidinggeven te vinden, die in het kort neerkomt op wat hierboven is beschreven.

Uit de literatuur blijkt dat vanuit de aard van het werk van de kenniswerker en de organisatorische context waarin deze werkzaam is, een bepaalde best passende managementstijl voortvloeit. Ideaaltypisch zou een manager deze stijl van leidinggeven moeten hanteren om de kenniswerkers zo efficiënt mogelijk aan te kunnen sturen.

Dit onderzoek richt zich op de vraag of de stijl van leidinggeven van een manager in de empirie inderdaad aan de managementstijl voldoet die volgens de literatuur het beste bij de kenniswerker past.

---

### 1.3.1 CENTRALE VRAAG EN DOELSTELLING:

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de mate waarin managers in de empirie de stijl van leidinggeven hanteren die volgens de literatuur het best past bij de aard van het werk van de kenniswerker, diens behoeften en de organisatorische context. Daarnaast is het doel om verklaringen te vinden voor het al dan niet toepassen van deze best passende managementstijl.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is dan ook:

**In welke mate komt de uit de relevante theorie af te leiden stijl van leidinggeven aan kenniswerkers overeen met de in de empirie aan te treffen stijl van leidinggeven aan kenniswerkers en hoe zijn eventuele verschillen te verklaren?**

Na beantwoording van deze vraag blijkt of de stijl van leidinggeven in de empirie overeenkomt met de theoretisch afgeleide best passende stijl van leidinggeven. Wanneer er geen verschillen zijn wordt geanalyseerd of de toegepaste stijl van leidinggeven inderdaad vooral wordt bepaald door de aard van het werk van de kenniswerker en de organisatorische context. Wanneer er wel verschillen zijn, wordt ook geanalyseerd waardoor dat verklaard kan worden, waarbij onderzocht wordt of de managementstijl vooral wordt bepaald door de situationele context of door de persoonlijke achtergrond van de manager.

Om dit te onderzoeken is in eerste instantie een theoretisch onderzoek uitgevoerd om vast te stellen wat er precies onder een kenniswerker wordt verstaan, hoe de organisatorische context er naar verwachting uit ziet en hoe de best passende managementstijl kan worden getypeerd.

Vervolgens is bij een aantal managers van kenniswerkers onderzocht welke managementstijl zij in de empirie daadwerkelijk hanteren. Daarnaast zijn deze managers geïnterviewd en zijn zij op een aantal specifieke factoren bevraagd in welke mate deze factoren hun managementstijl volgens eigen zeggen beïnvloed hebben. Daarbij zijn zowel de aard van het werk van de kenniswerker, als organisatorische en persoonlijke factoren aan bod gekomen.

De onderzoeksvragen die in dit onderzoek aan bod komen zijn de volgende:

---

### 1.3.2 THEORETISCHE VRAGEN:

- **Wat verstaan we precies onder kenniswerkers?**

*Bijdrage: het definiëren van het kernbegrip en het afbakenen van het domein waar de betreffende managers leiding aan geven. De theoretische uitwerking beschrijft ook de aard van het werk van de kenniswerker en diens behoefte en hangt daarmee samen met de theoretische uitwerking van de manier waarop leidinggegeven zou moeten worden aan kenniswerkers.*

- **Hoe wordt in de literatuur de organisatorische context beschreven waarin kenniswerkers en hun managers werkzaam zijn?**

*Bijdrage: Het schetsen van de organisatiestructuur en de cultuur die naar verwachting de context zullen zijn waarin de kenniswerker en zijn manager werkzaam zijn. Vanuit de cultuur en de structuur kunnen conclusies worden getrokken over de best passende managementstijl*

- **Welke managementstijl uit de literatuur over managementstijlen past het best bij de aansturing van kenniswerkers?**

*Bijdrage: definiëren welke managementstijl het best aansluit bij de aard van het werk van de kenniswerker, de kenmerken van de kenniswerker en de context waarin de kenniswerker werkzaam is. Dit gebeurt aan de hand van de literatuur over kenniswerkers, maar vooral wordt de managementstijl afgeleid vanuit de cultuur- en structuurbeschrijving binnen het theoretisch kader.*

- **Welke factoren zouden van invloed kunnen zijn op de managementstijl wanneer er verschillen worden gevonden met de uit de literatuur over kenniswerkers afgeleide stijl van leidinggeven?**

*Bijdrage: een aanzet geven tot de verklaring voor de eventuele verschillen. Andere factoren benoemen die volgens de literatuur van invloed zijn op de managementstijl naast de stijl die de kenniswerker en daarbij behorende organisatorische context vraagt, deze factoren worden ook gebruikt als basis voor de vragen van de interviews.*

---

### 1.3.3 EMPIRISCHE VRAGEN

- Hoe is de gehanteerde stijl van leidinggeven te typeren?
- Voldoet de, door de onderzochte managers, gehanteerde stijl van leidinggeven aan de, volgens de literatuur best passende, stijl van leidinggeven aan kenniswerkers?

*Bijdrage: analyse onderzoeksgegevens.*

---

### 1.3.4 VERKLARENDE VRAGEN

- Wanneer managers de op theorie gebaseerde stijl van leidinggeven niet (geheel) hanteren, hoe valt dit dan te verklaren?

*Bijdrage: deze vraag draagt bij aan het verklarend karakter van dit onderzoek.*

## 1.4 RELEVANTIE

### 1.4.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Het doel van het onderzoek is een bijdrage te leveren aan de bestaande theorieën op het gebied van leidinggeven in het algemeen en van managen van kenniswerkers in het bijzonder.

Allereerst zal het empirisch onderzoek bijdragen aan de kennis over de in de empirie gehanteerde manier van leidinggeven aan kenniswerkers. Daarnaast zal het onderzoek bijdragen aan de kennis over het ontstaan en ontwikkelen van managementstijlen in het algemeen, en over de factoren die van invloed zijn op de gehanteerde managementstijl. Afhankelijk van de gevonden onderzoeksresultaten en de gevonden verklaring, kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan andere theorieën.

### 1.4.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Zoals gezegd heeft de opkomst van het informatietijdperk vergaande gevolgen voor de maatschappij, de economie en arbeidsorganisaties. De opkomst van deze informatiemaatschappij en de kenniswerker is een aantal decennia geleden ingezet. Er is daarom nog niet veel bekend over de rol, invloed en gevolgen van kenniswerk op onze maatschappij op de lange termijn (Drucker, 1993).

Kenniswerkers zijn de snelst groeiende populatie binnen organisaties en de economie en zij zijn de belangrijkste resource van een onderneming. Door het aantrekken en behouden van de juiste kenniswerkers kunnen zij voortbestaan, zich onderscheiden en hiermee een concurrentievoordeel behalen. Wanneer de kennis over het management van kenniswerkers wordt vergroot, kunnen organisaties dit gebruiken om kenniswerkers te binden en te boeien.

De grootste uitdaging voor de 21<sup>e</sup> eeuw is volgens Drucker (1993, 1999a, 1999b) het vergroten van de productiviteit van kenniswerkers. Een van de belangrijkste aspecten die de productiviteit van de kenniswerker beïnvloeden is het management van deze kenniswerker. Uit de literatuur (Drucker, 1999) blijkt dat de stijl van leidinggeven van belang is voor het functioneren van de kenniswerkers zodat zij zo effectief mogelijk ingezet kunnen worden door organisaties. Wanneer blijkt dat in de empirie de best passende stijl niet wordt gehanteerd omdat andere factoren de managementstijl beïnvloeden, kan deze kennis gebruikt worden om de invloed van de andere factoren te verkleinen.

Nederland heeft de ambitie een kennisland te zijn. Het is daarom van belang dat er een gunstig klimaat voor kenniswerkers wordt gecreëerd, zodat Nederland aantrekkelijk wordt en blijft voor kenniswerkers en organisaties die kenniswerkers inzetten. Hiermee wordt ook het innovatief vermogen van Nederlandse organisaties vergroot.

Naast economische belangen is dit onderzoek van belang voor managers en kenniswerkers zelf. Wanneer de aansturing van de kenniswerker aansluit bij de aard van zijn werkzaamheden, kennis en competenties, is dit van directe invloed op de beleving van de kwaliteit van de arbeid en voor zijn mogelijkheden tot professionele en persoonlijke ontwikkeling en verwezenlijking.

Nederland staat op de 13<sup>e</sup> plaats wat betreft innovatie en heeft een inhaalslag te maken op dit gebied, vooral waar het gaat om sociale innovatie om zowel de productiviteit als het concurrentievermogen te verbeteren (Volberda, 2011, p. 91). Dit onderzoek kan dan ook een bijdrage leveren aan het vergroten van het innovatief vermogen van kenniswerkers en organisaties.

15 april 2013

## 2 THEORIE EN MODEL

### 2.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk is vastgesteld dat het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of managers van kenniswerkers de, volgens de literatuur, best passende stijl van leidinggeven inderdaad ook hanteren. Om dit te onderzoeken is een aantal theoretische vragen vastgesteld die in dit hoofdstuk beantwoord worden.

- De theoretische vragen die beantwoord worden zijn: wat zijn *kenniswerkers*, in welke *organisatorische context* zijn zij werkzaam, *welke managementstijl* past het best bij hen en *welke andere factoren zouden van invloed kunnen zijn op de managementstijl*?

Om tot een theoretisch antwoord te komen, zal in dit hoofdstuk eerst worden ingegaan op het begrip kenniswerkers en wordt er een definitie vastgesteld die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de organisatorische context van kenniswerkers. Hierbij komt het model van Mintzberg (2006) over organisatiestructuren en de daarbij horende coördinatiemechanismen aan bod. Daarna wordt aan de hand van het model van Cameron en Quinn (1999) de organisatiecultuur die het meest aansluit bij de kenniswerkers vastgesteld. Vervolgens wordt de samenhang tussen deze twee modellen gepresenteerd. Vanuit de modellen van Mintzberg (2006) en Cameron en Quinn (1999) worden de best passende organisatiestructuur en de best passende organisatiecultuur vastgesteld. Vanuit deze vastgestelde structuur en cultuur wordt vervolgens de best passende managementstijl afgeleid. Deze stijl wordt vergeleken met de eerder beschreven literatuur over kenniswerkers en de stijl van leidinggeven. Tot slot wordt de laatste theoretische vraag, namelijk welke andere factoren volgens de algemene literatuur over managementstijl van invloed kunnen zijn op de daadwerkelijk gehanteerde managementstijl, beantwoord. Aan het eind van het hoofdstuk worden conclusies getrokken en de antwoorden op de theoretische vragen samengevat.

### 2.2 KENNISWERKERS

De eerste theoretische vraag uit dit onderzoek is wat er precies onder kenniswerkers wordt verstaan. Hieronder volgt een beschrijving van het begrip uit de literatuur, wordt ingegaan op de verschillende definities en tot slot wordt de definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt vastgesteld.

#### 2.2.1 AARD VAN HET WERK EN KENMERKEN EN BEHOEFTE VAN KENNISWERKERS

*"Knowledge work requires prior individual and communal knowledge and the ability to apply knowledge in action and generate new potential knowledge." (Reinhardt, 2011, p.158).*

Kenniswerk wordt omschreven als *"een creatief, ongestructureerd, spontaan en verbeteringsgericht leerproces"* (Reinhardt, 2011, p.154).

Kenniswerkers zijn relatief hoog opgeleid en beschikken over gespecialiseerde en unieke kennis, (die overigens niet altijd direct gerelateerd hoeft te zijn aan hun vakgebied) (Dekker, 2009; Reinhardt et al., 2011). Omdat hun kennis gespecialiseerd en uniek is, zijn hun werkzaamheden veelal moeilijk controleerbaar voor de managers van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn (Drucker, 1993).

*Ingewikkeld werk kan nu eenmaal niet effectief worden uitgevoerd als de betreffende werknemer hierover zelf geen zeggenschap heeft (Mintzberg, 2006, p. 213).*

Kenniswerkers dienen daarom over een ruime mate van autonomie te beschikken om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Deze autonomie is inherent aan de aard van de werkzaamheden, aangezien kenniswerkers continu nieuwe oplossingen dienen te zoeken voor nieuwe vraagstukken en hun kennis en vaardigheden moeten inzetten voor het verwerken en produceren van (nieuwe) kennis. Daarnaast is een deel van de activiteiten die zij ondernemen impliciet, wat de noodzaak van autonomie versterkt (Reinhardt, 2011). De kenniswerker is in staat zelfstandig de kwaliteit van zijn werk te bewaken, beschikt over voldoende intrinsieke motivatie om zelfstandig zijn werkzaamheden uit te voeren en voelt zich verantwoordelijk voor zijn bijdrage aan de organisatiedoelstellingen (Drucker, 1993, 1999). Kenniswerkers hebben veelal geen vaste functie meer, maar worden verondersteld in staat te zijn in meerdere rollen en binnen verschillende projecten te kunnen participeren. Kenniswerkers zijn daarmee breed inzetbaar en beschikken over een hoge mate van flexibiliteit (Drucker, 1993; Dekker, 2009; Reinhardt, 2011). Zij moeten, om een toegevoegde waarde voor de organisatie te behouden en om hun kennis waardevol te houden, zelf verantwoording dragen voor het op peil houden van hun kennis en vaardigheden (Drucker, 1999; Dekker, 2009).

## 2.2.2 HET BEGRIIP KENNISWERKERS EN DE DEFINITIE

Bij bestudering van de literatuur blijkt dat het definiëren van het begrip kenniswerker niet eenvoudig is. De literatuur spreekt zichzelf in een aantal gevallen tegen. Een kenniswerker wordt bijvoorbeeld regelmatig beschreven als iemand die breed inzetbaar is. Maar hoe breed inzetbaar is een hartchirurg gespecialiseerd in transplantaties? En is er sprake van innovatieve werkzaamheden bij een organisatiedeskundige die bij iedere klantvraag met dezelfde oplossing komt? Dat dit problematisch is, wordt in de literatuur door een aantal auteurs onderkend (Pot et al., 2010).

Uit onderzoek van Pyöriä (2005) blijkt dat geen van de bestaande definities alle in de literatuur voorkomende beschrijvingen voldoende dekt (Reinhardt, 2011). De voor deze scriptie onderzochte literatuur bevestigt dit beeld. Om tot een uiteindelijke beantwoording te komen van de eerste theoretische vraag zal een, voor dit onderzoek, specifieke definitie worden geformuleerd (Pyöriä, 2005, in Reinhardt et al., 2011). Deze is gebaseerd op de bestaande definities en de beschrijvende literatuur.

De termen kenniswerk en kenniswerkers duiken voor het eerst op in het werk van Drucker rond 1960 (Drucker, 1993). Drucker (1999) houdt het begrip erg breed: volgens hem zijn alle medewerkers die in *meer of mindere mate kennis gebruiken* om hun werkzaamheden uit te oefenen als kenniswerkers te beschouwen. Voorbeelden van dergelijke kenniswerkers zijn chirurgen, tandartsen, maar ook automonteurs.

Het *beschikken over* en *gebruiken van* kennis is (impliciet) onderdeel van vrijwel alle definities en komt specifiek terug in de beschrijvingen van kenniswerkers. (Dekker, 2009; Drucker, 1993; Reinhardt et al., 2011). Juist het werken met informatie of kennis is waardoor een kenniswerker wordt gekenmerkt, en dit aspect wordt dan ook opgenomen in de definitie in dit onderzoek.

Bij andere auteurs daarentegen (Volberda, 2004; Pot, 2010; Jacobs et al., 2008 in Pot & Smulders, 2010; Dekker, 2009) wordt niet alleen het *beschikken over* (hooggekwalificeerde) theoretische kennis, maar ook de *verwerking en productie van kennis* als onderdeel van de werkzaamheden als kwalificatie-eis gezien om te bepalen of iemand een kenniswerker is. Reinhardt et al. (2011) hebben een typologie van acties opgesteld die volgens hen bij kenniswerk horen, die gebaseerd is op een ruime hoeveelheid bestaande literatuur. Ook hier zien we dat de acties en rollen uit deze typologie vooral gericht zijn op het *verwerken van* en *produceren van* kennis.

*“In this domain, knowledge work essentially consists of the organization of information artefacts, their creation, consideration, and transformation”  
(Reinhardt et al., 2011, p. 153).*

Ook dit aspect van kenniswerk zal daarom onderdeel zijn van de in dit onderzoek gehanteerde definitie.

Bij een aantal andere auteurs wordt kennis, die wordt ingezet niet alleen geacht gericht te zijn op het produceren van nieuwe kennis of informatie. Het gebruiken van kennis voor het ontwikkelen van *nieuwe processen of producten* is ook een vorm van kenniswerk. Het criterium van het verwerken van en produceren van nieuwe kennis, processen of producten, zal ook in de definitie worden opgenomen.

In de meeste definities wordt het begrip *autonomie* niet expliciet genoemd, alhoewel in de beschrijvende literatuur over kenniswerkers deze behoefte juist wordt benadrukt (Drucker, 1999; Dekker, 2009; Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). In dit onderzoek wordt er dan ook voor gekozen om autonomie op te nemen binnen de definitie.

Om uiteindelijk een, voor dit onderzoek, werkbaar definitie te kiezen hebben is ervoor gekozen om een definitie te gebruiken die alle bovengenoemde elementen in zich heeft. Daarmee wordt kenniswerk het meest afgebakend waardoor er een duidelijkere afbakening van de onderzoekspopulatie wordt gemaakt. Tevens heeft deze definitie de meeste elementen vanuit de verschillende literatuur in zich waardoor deze het meest compleet is, ofwel de ideaaltypische kenniswerker het dichtst benadert.

De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd, is voor een deel gebaseerd op de definitie van Warhurst en Thompson (2006, in Pot et al., 2010, p. 365), waarbij het produceren van kennis specifiek is toegevoegd.



De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd is de volgende:

***“Kenniswerk is werk dat gebaseerd is op een hoeveelheid theoretische kennis, die gebruikt wordt onder condities van relatieve autonomie voor het produceren van kennis en om producten en processen te innoveren”.***

---

### 2.2.3 POPULATIE KENNISWERKERS

In de literatuur bestaat geen eenduidigheid over de populatie van kenniswerkers. Pot et al. (2010) geven aan dat er in veel van de voorkomende literatuur een indeling in beroepen wordt gebruikt, maar dat in de zogenaamde kennisberoepen maar een deel van de medewerkers als kenniswerker kan worden beschouwd. Een voorbeeld hiervan is de ICT-sector, waarin innovatieve ontwikkelaars werkzaam zijn maar ook een groep die vooral uitvoerend werk verricht.

Bij een vergelijking van een aantal zogenaamde kennisberoepen met de definitie blijkt dat niet al deze beroepen onder de in dit onderzoek gehanteerde definitie vallen, maar ook dat bepaalde kenniswerkers binnen de uitoefening van hun vak niet altijd als kenniswerker te beschouwen zijn.

Artsen bijvoorbeeld worden volgens de definitie uit dit onderzoek over het algemeen niet als kenniswerkers beschouwd. Zij gebruiken namelijk geen (of weinig) innovatie in hun werkzaamheden, en houden zich niet bezig met het ontwikkelen of produceren van nieuwe kennis, informatie of processen of producten. Bij een standaardgreep, bijvoorbeeld bij een acute blindedarmontsteking, weten artsen precies wat zij gaan doen. Zij beschikken over kennis en gebruiken kennis, maar deze wordt met een ander doel ingezet dan in dit onderzoek gehanteerde definitie van kenniswerk. In sommige gevallen daarentegen zijn artsen wel degelijk als kenniswerker te beschouwen conform de definitie van dit onderzoek. Artsen die bijvoorbeeld kankerpatiënten behandelen, zullen als een team van specialisten met elkaar samenwerken en met een uniek behandelplan komen dat helemaal is afgestemd op de patiënt.

---

### 2.2.4 CONCLUSIE

In dit onderzoek wordt daarom geen algemene beschrijving gegeven van de populatie van kenniswerkers, of in welke beroepen zij te vinden zijn. De vraag wat er onder een kenniswerker wordt verstaan is voor dit onderzoek voldoende beantwoord met de omschrijving en de definitie. De definitie geeft voldoende aanknopingspunten om de organisatorische context waarin de kenniswerker werkzaam is af te leiden en om in individuele gevallen te bepalen of iemand als kenniswerker kan worden beschouwd. Dit wordt in de volgende paragrafen beschreven.

## 2.3 ORGANISATIESTRUCTUUR

---

*“Every organization of today has to build into its very structure the management of change” (Drucker, 1993, p. 59).*

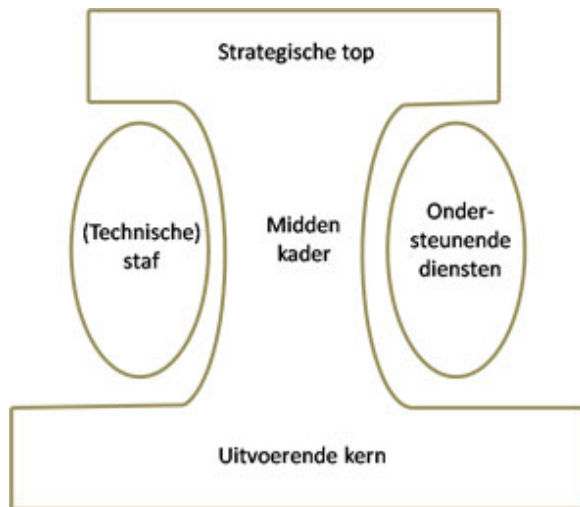
15 april 2013

In deze paragraaf wordt de tweede theoretische vraag uit dit onderzoek, namelijk *hoe wordt in de literatuur de organisatorische context beschreven waarin kenniswerkers en hun managers werkzaam zijn*, (deels) beantwoord.

In eerste instantie wordt, op basis van de vastgestelde definitie, bepaald welke organisatiestructuur theoretisch het best bij een kenniswerker past. Het model over organisatiestructuren van Mintzberg (2006) wordt beschreven en aan de hand daarvan wordt de omgeving van de kenniswerker getypeerd. De daarbij horende structuur wordt vastgesteld en beschreven, en ook het coördinatiemechanisme dat bij deze structuur hoort wordt bepaald en uitgewerkt in deze paragraaf.

### 2.3.1 ORGANISATIESTRUCTUREN MINTZBERG

Mintzberg (2006) gebruikt vijf basiselementen voor het opbouwen van organisaties: de uitvoerende kern, de strategische top, het middenkader, de technostuur en de ondersteunende diensten.



Afbeelding 1 De vijf basisonderdelen van de organisatie (Mintzberg, 2006, p. 12)

Hoe die vijf basiselementen zich ten opzichte van elkaar zouden moeten verhouden om de meest effectieve organisatiestructuur te bereiken, hangt af van een aantal situationele factoren die de uiteindelijke keuzes bepalen (Mintzberg, 2006, p.121 ).

Mintzberg noemt dit de configuratiehypothese:

*“Die zegt dat effectieve organisaties streven naar interne consistentie tussen hun ontwerpparameters, evenals naar compatibiliteit met de situationele factoren”; dus naar een bepaalde configuratie (Mintzberg, 2006, pp. 151, 152).*

Mintzberg onderscheidt de volgende vijf configuraties, ofwel ideaaltypische structuren:

- De eenvoudige organisatiestructuur
- De machinebureaucratie
- De professionele bureaucratie
- De divisiestructuur
- De adhocratie.

Bij elke configuratie speelt een ander coördinatiemechanisme de belangrijkste rol, neemt een ander onderdeel van de organisatie de voornaamste plaats in en wordt er een andere vorm van decentralisatie gebruikt. De verbanden tussen deze elementen staan hieronder samengevat:

Structurele Configuratie	Primair Coördinatie mechanisme	Voornaamste deel van de organisatie	Type decentralisatie
Eenvoudige structuur	Direct Toezicht	Strategische top	Verticale en horizontale centralisatie
Machine bureaucratie	Standaardisatie van werkprocessen	Technostructuur	Beperkte horizontale decentralisatie
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van vaardigheden	Uitvoerende kern	Verticale en horizontale decentralisatie
Divisiestructuur	Standaardisatie van output	Middenkader	Beperkte verticale decentralisatie
Adhocratie	Onderlinge aanpassing	Ondersteunende diensten	Selectieve decentralisatie

Afbeelding 2 Verbanden tussen de vijf elementen (Mintzberg, 2006, p. 152)

Eén van de situationele factoren die bepalend is voor de meest efficiënte organisatiestructuur is de omgeving. Mintzberg (2006, p. 135, 136) onderscheidt de volgende twee dimensies:

#### *Stabiel/dynamisch*

Mintzberg beschouwt dynamisch in dit verband als onvoorspelbaar. Er zijn talloze factoren die een omgeving dynamisch kunnen maken. Factoren kunnen bijvoorbeeld zijn: de veranderingen in de vraag van de klant, eisen over creativiteit of producten die regelmatig moeten worden vernieuwd of snel veranderende technologie.

#### *Eenvoudig/complex*

De andere dimensie die Mintzberg onderscheidt, is die van eenvoudig tot complex. Dit heeft vooral te maken met de technologie. Een organisatie die hooggekwalificeerde kennis nodig heeft om complexe output te kunnen produceren, is te kwalificeren als complex. Wanneer de kennis complex is, maar

vergaand is gerationaliseerd (zoals bij een autofabrikant) dan is de omgeving als eenvoudig aan te merken (Mintzberg, 2006, p. 135, 136).

Deze omgevingsfactoren hebben de volgende gevolgen voor de organisatiestructuur.

*Hoe dynamischer een omgeving, hoe organischer de structuur*

Wanneer de omgeving onvoorspelbaar is, kan een organisatie geen gebruik maken van standaardisatie voor haar coördinatie. Het coördinatiemechanisme dient flexibel te zijn waardoor de structuur organischer wordt. De organisatie zal in dat geval kiezen voor direct toezicht of onderlinge aanpassing (Mintzberg, 2006, p. 137).

*Hoe complexer de omgeving, hoe gedecentraliseerder de structuur.*

Wanneer de omgeving eenvoudig is, zal de organisatie de beslissingen bij één persoon willen neerleggen en centraliseren. Als de omgeving complex is, is het niet mogelijk dat één persoon alle informatie kan verwerken. Bij een complexe maar stabiele omgeving wordt gekozen voor standaardisatie van vaardigheden, en bij een complexe, dynamische omgeving voor het mechanisme van onderlinge aanpassing (Mintzberg, 2006, p. 138-139).

Aan de hand van de indeling in omgevingsdimensies wordt de meest efficiënte organisatiestructuur bepaald. Deze indeling wordt hieronder weergegeven.

	Stabiele omgeving	Dynamische omgeving
Complexe omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gedecentraliseerd</li> <li>Bureaucratisch</li> </ul> Professionele bureaucratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gedecentraliseerd</li> <li>Organisch</li> </ul> Adhocratie
Eenvoudige omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gecentraliseerd</li> <li>Bureaucratisch</li> </ul> Machinebureaucratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gecentraliseerd</li> <li>Organisch</li> </ul> Eenvoudige structuur

**Tabel 3 Organisatietyperologie voor de vier omgevingen (Mintzberg, 2006, p. 143)**

Om vast te stellen wat theoretisch de best passende organisatiestructuur voor een kenniswerker is, wordt hieronder de omgeving van kenniswerkers getypeerd en wordt volgens deze indeling de best passende organisatiestructuur uit het model van Mintzberg (2006) afgeleid.

### 2.3.2 TYPERING OMGEVING KENNISWERKERS

Drucker (1993) schrijft het volgende over kennis en de kennisorganisatie:

---

*“It is the very nature of knowledge that it changes fast and that today’s certainties will be tomorrow’s absurdities” (Drucker, 1993, p. 57).*

*“Because its function is to put knowledge to work – on tools, processes, and products; on work; on knowledge itself – it must be organized for constant change” (Drucker, 1993, p. 57).*

Bij bestudering van de literatuur over de informatiemaatschappij en de omgeving van kenniswerkers blijkt dat vooral de noodzaak tot aanpassing en innovatie wordt benadrukt. Een van de aspecten van de informatiemaatschappij is dat kennis de voornaamste productiefactor is en dat de kenniswerkers kennis en informatie gebruiken om informatie te verwerken en nieuwe informatie te produceren. Dit betekent dat organisaties zich continu aan moeten kunnen passen aan hun omgeving. Zij moeten innovatief zijn en flexibel (Drucker, 1993, 1999; Volberda, 2004; Bijl, 2007). De afgelopen decennia is de snelheid van communicatie toegenomen en zijn de kosten van communicatie sterk verminderd (Malone, 2004). Eén van de gevolgen hiervan is dat uitbesteding van kennis gemakkelijker wordt. Organisaties worden kleiner, flexibeler en zijn een onderdeel van een keten of vormen een netwerkorganisatie (Drucker, 1999; Malone, 2004; Bijl, 2007; Volberda, 2004; Baane et al., 2010). De omgeving van de kenniswerker zal dan ook eerder als dynamisch dan als stabiel te typeren zijn.

Daarnaast zal de omgeving van een kenniswerker eerder complex dan eenvoudig zijn. Kenniswerkers beschikken immers over unieke en gespecialiseerde kennis (Volberda, 2004; Dekker, 2009). Eén van de eisen is dat zij informatie verwerken en nieuwe informatie produceren. Hun werkzaamheden zijn moeilijk controleerbaar, wat wijst op een complexe omgeving. Het autonome karakter van de aard van de werkzaamheden is een indicatie voor een sterk gedecentraliseerd coördinatiemechanisme.

---

### 2.3.3 DE ADHOCRATIE ALS STRUCTUUR

De omgeving van een kenniswerker zal te typeren zijn als een dynamische en tevens complexe omgeving. Volgens het model van Mintzberg (2006) blijkt dat de structuur die het best bij deze omgeving past de *adhocratie* is.

Mintzberg (2006) beschrijft de adhocratie als volgt: De *adhocratie* is de organisatiestructuur die is toegerust voor geavanceerde innovatie. Met deze structuur kan een organisatie specialisten uit diverse disciplines samenbrengen in tijdelijke projectteams. Het voornaamste coördinatiemechanisme is onderlinge aanpassing. De medewerkers zijn hoogopgeleid en flexibel. Er is weinig formalisatie van gedrag en het voornaamste coördinatiemechanisme is dat van onderlinge aanpassing. De nadruk ligt op innovatie (Mintzberg, 2006, p. 255-283).

Mintzberg bevestigt het voorbeeld uit de beschrijving van kenniswerkers dat professionals in het onderwijs en ziekenhuis zich over het algemeen als een professionele bureaucratie organiseren, voor de werkzaamheden waarbij zij hun standaardkennis en vaardigheden inzetten. Wanneer zij echter nieuwe kennis en vaardigheden willen ontwikkelen, vormen zij organische, multidisciplinaire teams die te vergelijken zijn met de adhocratie (Mintzberg, 2006, p. 270). Daarmee wordt bevestigd dat de best

passende organisatorische context van de kenniswerker die zich bezig houdt met innovatie, de adhocratie is.

## 2.4 ORGANISATIECULTUUR

In dit onderzoek zijn tot nu toe de volgende vragen beantwoord: wat wordt precies onder een kenniswerker verstaan en daarnaast is er, door het gebruik maken van het theoretisch model van Mintzberg, bepaald welke organisatiestructuur en het daarbij behorend coördinatiemechanisme theoretisch het best passend zijn. De vragen die nog beantwoord moeten worden, zijn: welke organisatiecultuur het best bij een kenniswerker past, hoe de managementstijl te typeren valt en welke andere factoren eventueel van invloed kunnen zijn op de managementstijl.

In deze paragraaf wordt vastgesteld welke organisatiecultuur het best bij de kenniswerker past. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van het cultuurmodel van Cameron en Quinn (1999). Er wordt een beschrijving van het model gegeven en vervolgens wordt de best passende organisatiecultuur voor kenniswerkers vastgesteld en beschreven. Daarmee is dan de tweede theoretische vraag uit dit onderzoek beantwoord.

### 2.4.1 MODEL VAN CAMERON EN QUINN

Een organisatiecultuur is opgebouwd uit meerdere lagen. De onderste laag is de kern waarin zich de meest fundamentele waarden bevinden. In de buitenste lagen bevinden zich de symbolische uitingen, gedragscodes en rituelen en andere zaken die het meest zichtbaar zijn (Boonstra, 1996). Bij de cultuurdimensies zoals beschreven door Cameron en Quinn worden daarnaast dominante leiderschapsstijlen en de definities van succes die de organisatie uniek maken onderscheiden als cultuuruiting (Cameron & Quinn, 1999). Binnen organisaties kunnen afzonderlijke onderdelen, afdelingen of teams een eigen, unieke cultuur hebben (Cameron & Quinn, 1999).

De door Cameron en Quinn beschreven organisatietypen komen overeen met de belangrijkste vormen uit de organisatiewetenschappen en sluiten aan bij de belangrijkste theorieën over organisaties en managementvaardigheden (Cameron & Quinn, 1999 p. 44).

Het door Cameron en Quinn ontwikkelde model van concurrerende waarden geeft een beeld van de manier van functioneren van de organisatie en van de waarden die de organisatie kenmerken (Cameron & Quinn, 1999). Het model gaat uit van twee dimensies die gebaseerd zijn op eisen uit de omgeving. Binnen dit model worden twee assen, ofwel twee dimensies tegen elkaar afgezet. De eerste dimensie heeft organisatorische flexibiliteit op het ene uiteinde en organisatorische stabiliteit op het andere uiteinde. De twee polen van de tweede dimensie zijn ten eerste organisatorische samenhang en consensus en ten tweede organisatorische scheiding en onafhankelijkheid.

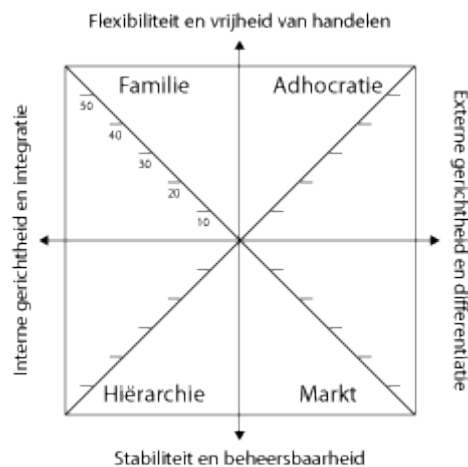
Vanuit deze twee dimensies ontstaan vier kwadranten die vier verschillende perspectieven op effectief organiseren ofwel vier cultuurstijlen vormen. Zij definiëren de centrale waarden of kernwaarden die de basis vormen voor het oordeel over een organisatie. Deze kernwaarden vertegenwoordigen tegengestelde waarden. Elke centrale waarde is tegengesteld aan de waarde aan het andere einde van het continuüm: flexibiliteit versus stabiliteit, interne versus externe gerichtheid. Ook zijn de waarden

diagonaal tegenstrijdig of concurrerend aan elkaar (Cameron & Quinn, 1999). Elk kwadrant vertegenwoordigt fundamentele aannamen, oriëntaties en waarden en dit zijn de elementen die gezamenlijk een organisatiecultuur vormen (Cameron & Quinn, 1999, p. 43, 44).

De vier kwadranten zijn: de Familiecultuur, de Adhocratie, de Hiërarchie en de Marktcultuur. Deze kunnen als volgt getypeerd worden:

- De familiecultuur is een vriendelijke omgeving die gezien kan worden als een grote familie. De leiderschapstijl is die van een vaderfiguur of mentor. Loyaliteit, betrokkenheid en traditie zijn belangrijk.
- De adhocratie is een dynamische en creatieve werkomgeving. Mensen zijn ondernemend en durven risico's te nemen. Leiderschap is visionair en vernieuwend.
- Binnen de marktcultuur is sprake van een zeer resultaatgerichte organisatie waarin de competitie en doelgerichtheid belangrijk zijn. De leiders worden omschreven als opjagers, producenten en concurrenten met een harde en veeleisende stijl.
- De hiërarchische cultuur is een geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Waarden zijn efficiëntie en coördinatie, het gedrag van mensen wordt bepaald door regels en procedures. Leiders zijn vooral goede coördinatoren en organisatoren (Cameron & Quinn, 1999 p. 44-52).

Het bijbehorende schema is weergegeven onderstaande afbeelding.



Afbeelding 4 Competing Values model (Cameron & Quinn, 1999 p. 44)

## 2.4.2 BEST PASSENDE ORGANISATIECULTUUR

Net als bij het model van Mintzberg kan de best bij de kenniswerker passende organisatiecultuur worden afgeleid van de omgevingseisen uit dit model. Zoals eerder uit de literatuur (Drucker, 1993, 1999; Volberda, 2004; Bijl, 2007) bleek, moeten kenniswerkers zich continu aanpassen aan de veranderende omgeving, waaruit kan worden afgeleid dat zij zich op de as interne gerichtheid versus externe gerichtheid zich in het rechtse segment bevinden. Daarnaast hebben zij binnen hun functie een bepaalde

autonomie en vrijheid van handelen nodig vanwege de aard van hun werkzaamheden (Drucker, 1993, 1999). Daarmee bevinden de kenniswerkers zich op de as flexibiliteit versus stabiliteit naar verwachting in het bovenste segment.

Dit wijst erop dat de best passende organisatiecultuur uit het model van Cameron en Quinn dat van de adhocratie is.

---

### 2.4.3 DE ADHOCRATIE ALS CULTUUR

Cameron en Quinn (1999) beschrijven de adhocratie als volgt:

De adhocratie is ontstaan met de opkomst van de informatiesamenleving. Deze organisatievorm kan zich snel aanpassen aan een dynamische en veranderlijke omgeving. Voor organisaties die zich als adhocratie organiseren, geldt dat innovatie wordt gezien als de sleutel tot succes. Men wil steeds nieuwe producten en diensten ontwikkelen om bij te blijven in de veranderende markt en klantvraag. De organisatievorm zelf kent ook een dynamisch en ad-hoc karakter. De samenstelling van teams kan steeds verschillen en ook het management kan bij wisselende personen binnen de organisatie liggen. Er is niet zozeer sprake van vaste functies maar eerder van wisselende rollen en verantwoordelijkheden.

De adhocratie is dynamisch, ondernemend en creatief. De medewerkers durven risico's te nemen en worden hierin gestimuleerd door het management. Daarnaast worden innovatie, creativiteit, vrijheid en ondernemerschap gestimuleerd. De meest effectieve vorm van leiderschap is gericht op de toekomst, is vernieuwend en is gericht op het nemen van risico en op innovatie. De verbinding in de organisatie komt tot stand door het gevoel van betrokkenheid en de wens tot vernieuwing. Voorbeelden van dit soort organisaties zijn de lucht- en ruimtevaart, de filmindustrie (Cameron & Quinn, 1999, p. 50-52).

Dit vertoont overeenkomsten met de aard van het werk van de kenniswerkers en de managementstijl die in de literatuur over kenniswerkers wordt beschreven. Ook hier ligt de nadruk op innovatie, vrijheid, autonomie en gelijkwaardigheid (Drucker, 1993, 1999; Volberda, 2004; Bijl, 2007).

## 2.5 THEORETISCHE SAMENHANG TUSSEN DE ORGANISATIECONTEXTE EN DE MANAGEMENTSTIJLEN

In dit onderzoek is de organisatorische context van kenniswerkers vastgesteld aan de hand van de aanwijzingen uit de literatuur en twee theoretische modellen, namelijk het model van Mintzberg (2006) over organisatiestructuren en het model van Cameron en Quinn (1999) over organisatieculturen.

Er is hiervoor gekozen omdat deze beide modellen op het niveau van de omgevingsfactoren goed met elkaar in verband kunnen worden gebracht. Beiden, zowel het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn, als het model van configuraties van Mintzberg, beschrijven externe factoren als dimensies waarbij een organisatie binnen een bepaald kwadrant kan worden geplaatst. In de voorgaande paragrafen zijn de aanwijzingen uit de literatuur met betrekking tot de omgeving in de afzonderlijke modellen geplaatst en uit beide modellen bleek dat de kenniswerker past in het segment "adhocratie".



Wanneer de twee modellen nader met elkaar worden vergeleken, blijkt dat er een samenhang is tussen beide modellen. De typologie die Mintzberg (2006) hanteert om de omgeving te karakteriseren kan ook worden gekoppeld aan het model van concurrerende waarden. De hiërarchische cultuur past bij een omgeving die eenvoudig en stabiel is, de adhocratie is congruent met een dynamische en complexe omgeving, de familiecultuur past bij een complexe maar stabiele omgeving en tot slot kan de marktcultuur geplaatst worden bij een eenvoudige en dynamische omgeving (Van Muijen, Koopman & De Witte, 1996, p. 49).

In onderstaande afbeelding worden zowel de organisatiestructuren als de organisatieculturen van de beide modellen binnen de omgevingstypologie geplaatst.

	Stabiele omgeving	Dynamische omgeving
Eenvoudige omgeving	Machinebureaucratie Hiërarchie	Eenvoudige structuur Markt
Complexe omgeving	Professionele bureaucratie Familie	Adhocratie Adhocratie

**Afbeelding 5: Omgevingsconfiguraties (naar Mintzberg, 2006, gecombineerd met Cameron & Quinn, 1999)**

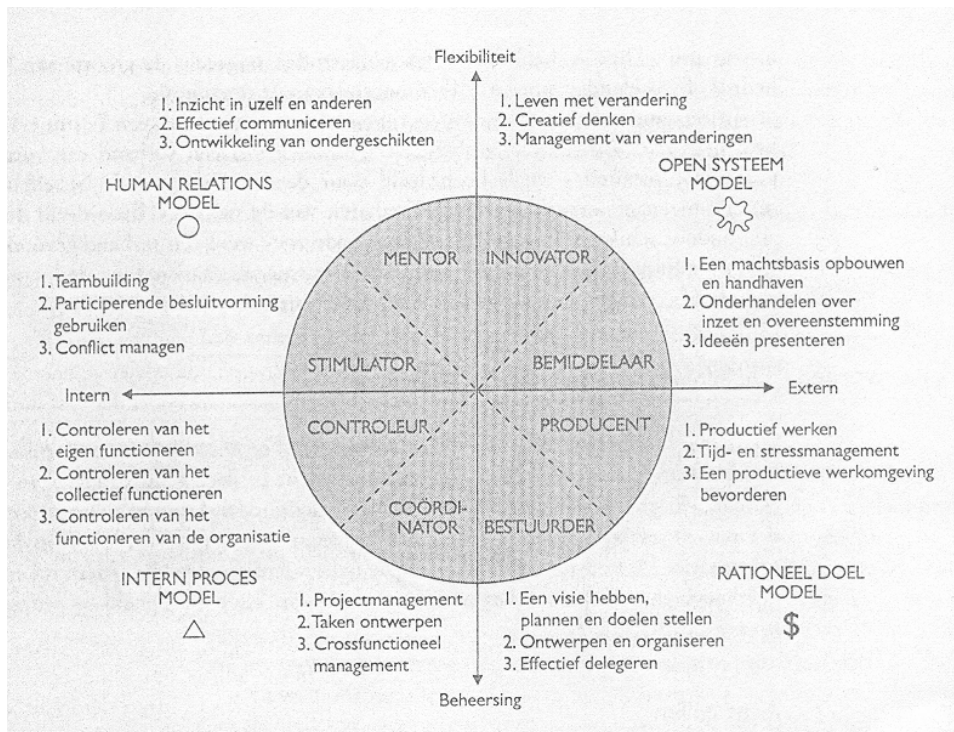
Zoals beschreven in paragraaf 2.3.1 leidt Mintzberg (2006) bij iedere organisatiestructuur een coördinatiemechanisme af. Op dezelfde manier leiden Cameron en Quinn (1999) bij iedere organisatiecultuur een aantal managementvaardigheden af, die worden beschreven in paragraaf 2.4.1.

Vanuit het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn hebben Quinn et al. (2003) deze managementvaardigheden uitgebreid met een tweetal managementrollen per kwadrant. Echter, in het model dat Quinn et al. gebruiken, gaat het niet primair om cultuurtypen, maar om “denkmodellen”. Quinn et al. gebruiken hiervoor andere benamingen. In onderstaande afbeelding worden de modellen gekoppeld aan de cultuurtypen uit paragraaf 2.4.1.

Cultuurtype	Managementmodel
Familiecultuur	Human Relationsmodel
Adhocratie	Open Systeemmodel
Marktcultuur	Rationeel doelmodel
Hiërarchie	Intern procesmodel

**Afbeelding 6 Verband managementmodellen en cultuurtypen**

Bij de bovenstaande vier managementmodellen horen verschillende managementrollen. Bij ieder model hebben Quinn et al. twee managementrollen gedefinieerd. Deze rollen vloeien voort uit het “denk” model, want dit denkmodel beïnvloedt namelijk de managementstijl van de betreffende manager. Deze managementrollen worden in paragraaf 2.6.3 verder omschreven. Het model met de bijbehorende rollen is hieronder als afbeelding 7 terug te vinden.



Afbeelding 7 Managementrollen (Quinn et al., 2001, p. 19)

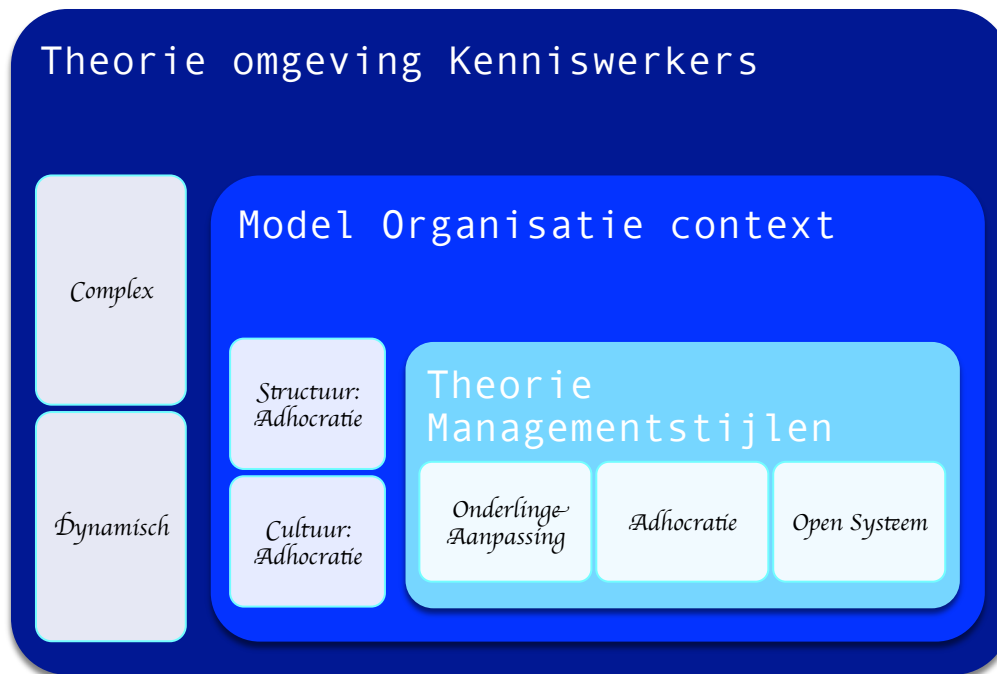
Vanuit het verband tussen het model van Mintzberg, dat van Cameron en Quinn, en het daar weer van afgeleide verband met het model van Quinn et al, kunnen drie typeringen van managementstijlen worden afgeleid die theoretisch het best bij verschillende omgevingen passen.

In onderstaande tabel is deze samenhang tussen de verschillende theoretische managementstijlen uit deze modellen terug te vinden.

Coördinatiemechanisme (Mintzberg, 2006)	Managementstijl (Cameron en Quinn, 1999)	Managementrol (Quinn et al., 2001)
Direct Toezicht	Marktcultuur	Producent Bestuurder
Standaardisatie van werkprocessen	Hiërarchie	Controleur Coördinator
Standaardisatie van vaardigheden	Familiecultuur	Mentor Stimulator
Onderlinge aanpassing	Adhocratie	Innovator Bemiddelaar

**Afbeelding 8 Vergelijking managementstijlen**

De theoretische vragen in dit hoofdstuk worden beantwoord door een combinatie van de bestudering van de bestaande literatuur en een samenhang tussen een aantal modellen. De uiteindelijke theoretisch managementstijl is dus voortgekomen uit het volgende model:



Afbeelding 9 Theoretisch model

De theorie over kenniswerkers wordt gekoppeld aan de theoretische modellen over organisatiestructuur en organisatiecultuur. De koppeling wordt in eerste instantie gemaakt op omgevingsniveau. Door een omgevingsanalyse, die is afgeleid van de literatuur over kenniswerkers, wordt in twee modellen bepaald welke structuur en welke cultuur het best bij de kenniswerker past. Vanuit deze twee modellen zijn de per cultuur en structuur best passende managementstijlen af te leiden, zodat aan de hand van dit model de theoretisch best passende managementstijl voor een kenniswerker wordt vastgesteld. Tot slot wordt de vastgestelde managementstijl vergeleken met de bestaande literatuur over het management van kenniswerkers.

## 2.6 MANAGEMENTSTIJLEN

In dit onderzoek is tot nu toe vastgesteld wat kenniswerkers zijn en in welke organisatorische context zij naar verwachting werkzaam zijn. In deze paragraaf wordt de derde theoretische vraag beantwoord, namelijk welke managementstijl theoretisch het best past bij de kenniswerkers. Dit gebeurt aan de hand van het in paragraaf 2.5 beschreven theoretisch model, waarbij de typering van de managementstijl wordt afgeleid van de modellen van Mintzberg (2006) en Cameron en Quinn (1999) en Quinn et al. (2003).

### 2.6.1 COÖRDINATIEMECHANISMEN MINTZBERG

Mintzberg (2006) beschrijft bij iedere organisatiestructuur een ander coördinatiemechanisme. Deze coördinatiemechanismen zijn:

Tabel 10

Structurele Configuratie	Primair Coördinatie mechanisme
Eenvoudige structuur	Direct Toezicht
Machinebureaucratie	Standaardisatie van werkprocessen
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van vaardigheden
Divisiestructuur	Standaardisatie van output
Adhocratie	Onderlinge aanpassing

Coördinatiemechanismen (naar Mintzberg, 2006, p. 152)

Zoals beschreven in paragraaf 2.3.3 is de adhocratie de meest geschikte structuur. In een adhocratie gebruikt men het coördinatiemechanisme van *onderlinge aanpassing*, waarbij de experts zelf de coördinatie op zich nemen (Mintzberg, 2006).

Binnen een adhocratie is vaak sprake van taak- of projectgroepen en er zijn veel managers te vinden. Er kunnen meerdere projectmanagers zijn, die bijvoorbeeld leidinggeven aan een projectgroep. De managers werken vaak als expert binnen het team en hebben daarnaast coördinerende taken. Er is sprake van een gelijkwaardige verhouding tussen hen en de andere projectleden (Mintzberg, 2006). Zowel macht als beslissingsbevoegdheid zijn door de organisatie verspreid. Ze kunnen zowel bij de uitvoerende kern als bij de ondersteunende diensten te vinden zijn en hoeven ook niet altijd bij het formele management te liggen. Er is weinig tot geen onderscheid tussen uitvoering en ontwerp van de taken, omdat de werkzaamheden complex en gespecialiseerd zijn (Mintzberg, 2006). Binnen een adhocratie is verbinding door het management belangrijk om de werkzaamheden tussen en binnen de functionele eenheden en projectgroepen te integreren (Mintzberg, 2006). Het creëren van synergie is een belangrijke taak van de manager van de kenniswerker. Mintzberg (2006) benoemt dit specifiek als *liaisonmanagers* of *integratiemanagers*. Andere taken van het topmanagement zijn het toezicht houden op projecten en het geven van intensieve persoonlijke begeleiding (Mintzberg, 2006).

Mintzberg beschrijft de rol van de strategische top binnen een adhocratie als volgt:

*“Zij moeten hun aandacht wel houden bij de schermutselingen die gepaard gaan met de strategische keuzes die gemaakt moeten worden en bij het verhelpen van de vele andere storingen die in dergelijke losse structuren voorkomen (Mintzberg, 2006, p. 268).”*

Om dit te kunnen doen moeten de managers zeer goede mensenmanagers zijn. De vaardigheden die Mintzberg (2006) noemt zijn: *“Zij moeten overtuigen, onderhandelen, verstandhoudingen verbeteren, gebruik maken van coalitievormingen en reputatie om de individualistische specialisten samen te laten werken (Mintzberg, 2006, p. 268).”*

---

## 2.6.2 MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

Cameron en Quinn (1999) stellen dat de managementstijl van een organisatie kan worden afgeleid van de dominante cultuur en dat de meest effectieve managementstijl, die stijl is die het best past bij de cultuur van de organisatie. Uit onderzoeken van diverse auteurs hebben Cameron en Quinn twaalf leiderschapscapaciteiten afgeleid die kenmerkend zijn voor effectieve managers. Vervolgens hebben zij deze capaciteitscategorïen ingedeeld volgens het model van de concurrerende waarden, zodat in elk kwadrant van het model drie van de categorieën worden geplaatst. De managementvaardigheden die bij een adhocratie horen zijn de volgende (Cameron & Quinn, 1999, p. 104-105):

- Innovatiemanagement: mensen aanzetten tot vernieuwing, tot het zoeken naar meer alternatieven, tot meer creativiteit en het gemakkelijk maken met nieuwe ideeën te komen.
- Toekomstmanagement: een duidelijke toekomstvisie schetsen en het realiseren daarvan bevorderen.
- Managen van voortdurende verbetering: ervoor zorgen dat men zich concentreert op continue verbetering en het stimuleren van flexibiliteit en productieve verandering door mensen.

---

## 2.6.3 MANAGEMENTROLLEN QUINN ET AL.

Als aanvulling op bovengenoemde managementstijlen worden hieronder de managementrollen van Quinn et al. (2003) beschreven.

Het denkmodel dat overeenkomst met de adhocratie en de bijbehorende managementstijl is het Open Systeem Model (Quinn et al., 2003, p. 24-27).

In het *Open Systeem model* is men zich ervan bewust dat de organisatie moet kunnen concurreren in een onvoorspelbare, complexe omgeving. De nadruk ligt op continue aanpassing aan de externe omgeving en op creativiteit en innovatie. De volgende managementrollen horen bij dit denkmodel:

- De innovator richt zich op het mogelijk maken van aanpassingen en veranderingen. Hij herkent de veranderingen in de omgeving, belangrijke trends en kan goed omgaan met onzekerheid en risico's. Innovators zijn mensen met visie die behoeften constateren in de markt en een manier verzinnen om deze te vervullen.
- De bemiddelaar houdt zich vooral bezig met de relatie tussen een organisatie en de buitenwereld. Imago, presentatie en reputatie zijn belangrijke elementen. De bemiddelaar kan onderhandelen en weet hoe hij iets moet verkopen.

---

## 2.6.4 VERGELIJKING MET LITERATUUR OVER KENNISWERKERS

In de voorgaande paragrafen is, vanuit de literatuur over kenniswerkers, via de modellen van Cameron en Quinn en Mintzberg, de best passende organisatiestructuur en cultuur vastgesteld. Voor beiden is dat de adhocratie. Vanuit deze best passende omgeving zijn de best passende managementstijlen afgeleid, aangevuld met de managementrollen van Quinn et al. In deze paragraaf wordt de beschreven omgeving uit de literatuur over kenniswerkers vergeleken worden met de adhocratie uit de beide modellen. Daarna

worden de aanwijzingen over de best passende managementstijl vergeleken met de managementstijl zoals die wordt beschreven in de gebruikte modellen.

De kenniswerker is veelal werkzaam binnen de context van de informatiemaatschappij. De adhocratieën zoals die beschreven zijn door Mintzberg (2006) en Cameron en Quinn (1999), en het open systeem model van Quinn et al. (2003) hebben op een aantal aspecten sterke overeenkomsten met de context waarin de kenniswerker werkzaam is.

De adhocratie uit het model van Cameron en Quinn is ontstaan met de opkomst van het informatietijdperk (Cameron & Quinn, 1999). Een van de aspecten van de informatiemaatschappij is dat kennis de voornaamste productiefactor is en dat de kenniswerkers kennis en informatie gebruiken om informatie te verwerken en nieuwe informatie te produceren. Aangezien de kenniswerker onlosmakelijk verbonden is met de informatiemaatschappij is dit een aanwijzing dat deze cultuur goed bij de context van de kenniswerker past.

De informatiemaatschappij is veranderlijk en dynamisch. Organisaties moeten zich continu kunnen aanpassen aan hun omgeving. Zij moeten innovatief zijn en flexibel (Drucker, 1993, 1999; Volberda, 2004; Bijl, 2007). De aard van het werk van kenniswerkers wordt gekenmerkt door een omgeving die dynamisch, onvoorspelbaar en veranderlijk is, en waarin aanpassingsvermogen, flexibiliteit, creativiteit en multi-inzetbaarheid noodzakelijk zijn (Drucker, 1993; 1999; Bijl, 2007; Volberda, 2004). Dit komt overeen met de omschrijving van Cameron en Quinn over de adhocratie: ook de adhocratie moet zich snel aan kunnen passen aan een sterk veranderende omgeving die gekenmerkt wordt door onzekerheid, ambiguïteit en/of een overdosis aan informatie. Een adhocratische cultuur beschikt daarom over aanpassingsvermogen, flexibiliteit en creativiteit (Cameron & Quinn, 1999).

Binnen de informatiemaatschappij zijn innovatie en het produceren van nieuwe informatie en kennis belangrijk. Een van de voornaamste kenmerken van de kenniswerker is dat hij zich richt op innovatie en ontwikkeling van nieuwe informatie, producten en diensten (Pot et al. 2010; Drucker, 1993;1999; Dekker, 2009; Baane et al., 2010;). Een adhocratie past vooral bij organisaties die vernieuwende producten en diensten leveren en snel in willen spelen op nieuwe kansen. De succesfactoren die hierbij horen zijn innovatieve en pionerende initiatieven, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en toekomstgerichtheid. De nadruk ligt op individualiteit, risicobereidheid en anticiperen op de toekomst (Cameron & Quinn, 1999). Ook Mintzberg beschrijft de adhocratie als de best passende organisatiestructuur voor een organisatie die zich richt op innovatie (Mintzberg, 2006). Voorbeelden van dit soort organisaties zijn (ontleend aan Cameron en Quinn 1999): lucht- en ruimtevaart, softwareontwikkeling, beleidsadviesing en de filmindustrieën. Dit zijn bij uitstek organisaties waarin kenniswerkers werkzaam zijn, zoals ook beschreven in paragraaf 2.2.3.

Niet alleen de organisatorische context, maar ook de beschrijving van de aard van het werk en de managementstijl vertoont sterke overeenkomsten met getypeerde managementstijlen uit de modellen van Cameron en Quinn (1999), Mintzberg (2006) en Quinn et al. (2003).

Binnen een adhocratie (Cameron & Quinn, 1999; Mintzberg, 2006) is iedereen betrokken bij een project, klant of product. Er kan bijvoorbeeld een projectorganisatie worden opgezet voor een bepaalde

klantvraag die zich richt op het bedenken van een unieke dienst of oplossing. Wanneer het project is afgerond, valt de projectgroep weer uiteen. Dit is terug te vinden in de beschreven kenmerken van kenniswerkers, namelijk dat zij tijdelijk verschillende rollen kunnen aannemen en in meerdere projecten kunnen participeren en dat hun werkzaamheden vaak een tijdelijk karakter hebben (Dekker, 2009).

Binnen een adhocratie wordt de verbinding met de organisatie in standgehouden door de betrokkenheid van de kenniswerker met de gemeenschappelijk doelen en bij experimenten en vernieuwing. De medewerker binnen een adhocratie dient zichzelf te motiveren en is verantwoordelijk voor zijn bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Deze aspecten worden ook genoemd in de literatuur over kenniswerkers (Drucker, 1999, 1999; Bijl, 2007).

Vanwege de rol van informatie en de aard van de werkzaamheden van de kenniswerker verandert de arbeidsverhouding tussen kenniswerker en diens manager. Deze wordt meer gelijkwaardig (Drucker, 1999; Bijl, 2007; Baane et al., 2010). Deze gelijkwaardigheid komt ook voor bij de beschrijving van de adhocratie van Cameron en Quinn, waarbij geen gecentraliseerde macht of gezagsverhoudingen meer terug te vinden zijn. Binnen een ideaaltypische adhocratie verschuift de macht en kan deze afwisselend bij meerdere medewerkers of taakgroepen liggen (Cameron & Quinn, 1999). Ook Mintzberg benoemt specifiek zowel deze verschuiving van de macht binnen de organisatie als de meer gelijkwaardige arbeidsverhouding binnen een adhocistische structuur (Mintzberg, 2006).

Cameron en Quinn (1999) onderscheiden een aantal vereiste vaardigheden voor het management waaraan het management binnen een adhocratie moet voldoen. Als eerste onderscheiden zij innovatiemanagement, wat inhoudt dat een manager in staat zal moeten zijn mensen aan te zetten tot vernieuwing en het zoeken naar alternatieven. Ook dient hij creativiteit te stimuleren en een omgeving te creëren waarin mensen makkelijk met nieuwe ideeën durven komen. Het management dient ruimte en verantwoordelijkheid te geven, ontwikkeling en innovatie te stimuleren, en tot slot medewerkers te inspireren en motiveren. Effectief leiderschap zal visionair, vernieuwend en risicogericht zal moeten zijn. Medewerkers durven hun nek uit te steken en risico's te nemen, en het management zal dit moeten stimuleren. Dit sluit goed aan bij de aard van de werkzaamheden van de kenniswerker, waar innovatie immers een onderdeel van is. Ook het belang van het ontwikkelen van een omgeving waarin medewerkers met nieuwe ideeën durven komen is van toepassing op de aard van de werkzaamheden van de kenniswerker in de beschrijvende literatuur.

Verder blijkt uit de theoretische beschrijving van het management van kenniswerkers dat zij aangestuurd dienen te worden op hun bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Het management is vooral richtinggevend. De missie en doelstellingen van de organisatie moeten scherp zijn geformuleerd (Drucker, 1993; 1999; Baane et al., 2010). Dit komt overeen met het door Cameron en Quinn (1999) geschetste toekomstmanagement, en met de rol van Innovator van Quinn et al. (2003).

Volgens de beschrijving van de adhocistische managementstijl moet het management continue verbetering en ontwikkeling van hun medewerkers stimuleren (Cameron & Quinn, 1999). Alhoewel kenniswerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en het op peil houden van hun kennis en kunde, zijn ook volgens de literatuur over kenniswerkers hun managers degene die de ruimte moeten bieden, moeten stimuleren en motiveren (Dekker, 2009; Drucker, 1993; 1999).



Mintzberg (2006) benadrukt de noodzaak tot verbinding tussen de verschillende onderdelen van de organisatie waarbij het management een grote rol speelt. Zij zorgt voor afstemming en lost conflicten op. Waar het gaat om het management van kenniswerkers geeft met name Drucker aan dat het management een grote rol speelt bij het coördineren en afstemmen van de verschillende specialistische kenniswerkers binnen de organisatie (Drucker, 1993; 1999).

De omschreven managementstijlen in de modellen vertonen daarmee sterke overeenkomsten met de literatuur over het management van kenniswerkers. Dit bevestigt dat de adhocratische managementstijl de, volgens de theorie, meest geschikte managementstijl voor het aansturen van kenniswerkers is.

De derde theoretische vraag, namelijk *“welke managementstijl uit de literatuur over managementstijlen past het best bij de aansturing van kenniswerkers”*, is daarmee dan ook beantwoord.

---

### 2.6.5 LEIDERSCHAPSTIJL: TRADITIONEEL/INSTITUTIONEEL OF TRANSFORMATIONEEL/TRANSACTIONEEL

Deze meest effectieve managementstijl vertoont ook overeenkomsten met het transformationeel leiderschap. Een transformationeel leider is een leider die met visie medewerkers zodanig weet te inspireren en motiveren, dat zij zich willen inzetten om de organisatiedoelstellingen te bereiken. De manager probeert de medewerkers te motiveren door hen te inspireren, door het creëren van visie, urgentiebesef en betrokkenheid om op die manier verandering te bewerkstelligen. Deze transformationele leiderschapstijl zou het meest passen bij het familiekwadrant en de adhocratie.

Deze transformationele leider wordt afgezet tegen de transactionele leider, die juist meer is gericht op het belonen van de prestaties en het bestraffen van fouten. Door *“transacties”* wordt getracht de organisatiedoelstellingen te bereiken. Motivatie en tevredenheid van de medewerker wordt bereikt door beloning. Er wordt gewerkt met prestatiecriteria en targets. Deze transactionele leiderschapstijl past vooral bij de managementstijlen behorend bij de Hiërarchie en Marktcultuur (Bass & Riggio, 2006).

---

### 2.6.6 OVERIGE FACTOREN DIE DE MANAGEMENTSTIJL KUNNEN BEÏNVLOEDEN

De eerste theoretische vragen zijn inmiddels beantwoord, namelijk wat is een kenniswerker, in welke context is hij werkzaam, en hoe valt de best bijpassende theoretische managementstijl te typeren. De resterende theoretische vraag is: welke andere factoren zouden de managementstijl kunnen beïnvloeden.

Vanuit het model van Hersey en Blanchard (1993) over situationeel leiderschap blijkt dat de managementstijl afhankelijk is van de omgeving. Zij onderscheiden vier factoren: de manager zelf (die mede bepalend is voor de omgeving), de medewerker, de aard van het werk en de organisatie. De laatste drie factoren zijn in de voorgaande paragrafen beschreven, namelijk de kenmerken van de kenniswerker, de aard van het werk en de organisatorische context. De laatste factor is dus de manager zelf. Ook Mintzberg (1995) stelt dat het ontstaan van een managementstijl afhankelijk is van een aantal factoren, waarbij een deel van de factoren samenhangen met de persoon zelf: de waarden die hij in zijn leven heeft ontwikkeld en de ervaring die hij heeft opgebouwd. De manier waarop de manager de wereld

interpreteert, wordt bepaald door die waarden, ervaring en kennis en is daarmee bepalend voor de stijl van management (Mintzberg, 1995). In deze paragraaf wordt beschreven in hoeverre en op welke manier de manager beïnvloed kan zijn door deze aspecten.

Waarden worden vaak al in de vroegste jeugd vastgelegd. Onze manier van denken wordt gedeeltelijk beïnvloed door nationale culturele factoren, die worden gevormd door vroege familierelaties en onderwijssystemen. Deze normen en waarden, overtuigingen en idealen zijn ingebed in een cultuur en beïnvloeden vervolgens het leiderschapsgedrag, de doelen en de strategieën van organisaties. Landen hebben hun eigen politieke systemen, hun eigen instituties en hun eigen juridische, onderwijs- en arbeidsmarktsystemen. De manier waarop deze zijn vormgegeven beïnvloeden de manier waarop organisaties worden ingericht en bestuurd (Glunk, Heijltjes & Olie, 2001; Lindall & Arvonen, 1996). Hofstede maakt een onderscheid tussen mannelijke en vrouwelijke samenlevingen (Hofstede, 1991, in Lindall & Arvonen, 1996). In Nederland is er volgens Glunk et al. sprake van een meer feminiene leiderschapsstijl met waarden als collegiaal, bescheidenheid, gelijkwaardigheid (Glunk, Heijltjes, & Olie, 2001). Ook worden er verschillen in managementstijl gevonden bij mannen en vrouwen (Rosener, 1990; Statham, 1987). Volgens Rosener worden deze verschillen in managementstijl verklaard door de verschillende processen van socialisatie en de verschillende carrièrepaden van mannen en vrouwen en hebben zij daarom verschillende leiderschapsstijlen ontwikkeld (Rosener, 1990). Historisch gezien zijn mannen degenen die organisaties hebben gebouwd en ontworpen. Organisaties reflecteren dus vooral mannelijke waarden en ontwikkeling (Mills, 1989, in Buttner, 2001). Volgens Braverman (1974, in Handel, 2003) zijn het gedachtegoed en de methoden van het rationeel calculerend mensbeeld gemeengoed geworden en dienen zij nog steeds als basis voor gangbare managementmethoden (Braverman, 1974, in Handel, 2003). Volgens Mintzberg (2004) zijn de traditionele managementopleidingen in de Verenigde Staten (MBA's) teruggebracht tot rationale besluitvorming gebaseerd op analytische methoden, waardoor de masculiene managementstijl in stand wordt gehouden en wordt bevorderd (Mintzberg, 2004).

De managementstijl kan ook worden beïnvloed door tegengestelde factoren binnen de organisatorische context. Dankbaar en Vissers (2009) signaleren dat kennisintensieve organisaties meer managementcontrolesystemen hebben dan 25 jaar geleden. Het betreft hier systemen voor prestatiemeting, kwaliteitscontrole en standaardisatie van werkprocessen. Deze managementcontrolesystemen dienen, vanwege de grootte van deze organisaties, om het risico van minder gemotiveerde medewerkers te verkleinen. Hierdoor wordt de autonomie van kenniswerkers verkleind. Daarnaast speelt kennismanagement een belangrijke rol bij het verkleinen van de autonomie. Kennismanagement is erop gericht om organisaties minder afhankelijk te maken van individuele medewerkers die bepaalde kennis bezitten. Dankbaar et al. (2009) trekken hierbij de parallel met Bravermans analyse van de kennis van de handarbeider die werd geanalyseerd en omgezet in standaard werkprocedures. Kenniswerkers worden daarmee steeds meer geconfronteerd met "evidencebased expert systems". Deze zouden ondersteunend moeten zijn, maar zijn ook vaak instruerend van aard.

## 2.7 CONCLUSIES

Het doel van dit onderzoek is om de vraag te beantwoorden of de voor kenniswerkers theoretisch best passende managementstijl in de empirie ook wordt toegepast.

Daartoe is een aantal theoretische vragen geformuleerd dat in dit hoofdstuk beantwoord is. In deze paragraaf worden deze antwoorden samengevat en met elkaar in verband gebracht.

De theoretische vragen uit dit onderzoek luiden:

- **Wat verstaan we precies onder kenniswerkers?**

Voor het beantwoorden van deze eerste theoretische vraag is de bestaande wetenschappelijke literatuur bestudeerd. Het blijkt dat er geen eenduidige definitie is of een uitspraak kan worden gedaan over wat een kenniswerker is en dat de literatuur zichzelf soms tegensprekt. Met name het al dan niet uitvoeren van innovatieve werkzaamheden blijkt problematisch te zijn in de gevonden definities. Vanuit de verschillende definities en de beschrijvende literatuur is de volgende definitie vastgesteld die in dit onderzoek wordt gehanteerd:

*“kenniswerk is werk dat gebaseerd is op een hoeveelheid theoretische kennis, die wordt gebruikt onder condities van relatieve autonomie voor het produceren van kennis en om producten en processen te innoveren”.*

Daarmee is het begrip kenniswerker voor dit onderzoek gedefinieerd en is de eerste theoretische vraag beantwoord.

- **Hoe wordt in de literatuur de organisatorische context beschreven waarin kenniswerkers en hun managers werkzaam zijn?**

Voor het beantwoorden van de tweede theoretische vraag, namelijk in welke context de kenniswerker en zijn manager werkzaam zijn, is vanuit de bestaande literatuur over kenniswerkers de best passende organisatiestructuur volgens de typologie van Mintzberg afgeleid aan de hand van de indeling in omgevingsfactoren dynamisch/stabiel en eenvoudig/complex. De volgens deze analyse best passende organisatiestructuur is *de adhocratie*.

Vervolgens is de best passende organisatiecultuur bepaald. Hiervoor zijn de vier culturen die Cameron en Quinn onderscheiden binnen dezelfde omgevingstypologie geplaatst. Hieruit volgt dat de adhocratische cultuur de best passende cultuur is.

Er zijn beschrijvingen gegeven van hoe deze adhocratische structuur en cultuur eruit zien volgens de gebruikte modellen. Deze beschrijvingen geven daarmee het antwoord op de tweede theoretische vraag.

- **Welke managementstijl uit de literatuur over managementstijlen past het best bij de aansturing van kenniswerkers?**

Om tot een beantwoording van deze vraag te komen, zijn eerst de tot nu toe gebruikte modellen, namelijk dat van Mintzberg (2006) en Cameron en Quinn (1999) met elkaar in verband gebracht. Het blijkt dat deze modellen via de omgevingsanalyse goed met elkaar in verband kunnen worden gebracht en dat

via de omgevingsanalyse beide modellen een vergelijkbare omgeving voor de kenniswerker als uitkomst hebben.

Bij beide modellen hoort per kwadrant een best passende managementstijl. Quinn et al. (2003) hebben op hun beurt vanuit het model van Cameron en Quinn (1999) een aantal denkmodellen afgeleid waarbij zij managementrollen omschrijven. Deze zijn in dit hoofdstuk gekoppeld aan de managementstijlen die zijn afgeleid vanuit de andere modellen.

Voor de kenniswerker geldt dat de theoretisch best passende managementstijl overeenkomt met het coördinatiemechanisme onderlinge aanpassing (Mintzberg, 2006), de managementvaardigheden behorend bij de adhocratie (Cameron en Quinn, 1999) en de managementrollen behorend bij het open systeem model (Quinn et al., 2003).

Vervolgens zijn deze omschrijvingen van de managementstijlen vergeleken met de in eerste instantie gevonden literatuur over kenniswerkers. Het blijkt dat de beschreven stijlen in sterke mate overeenkomen met de belangrijkste vereisten van het management van kenniswerkers zoals beschreven in de literatuur.

- **Welke factoren zouden van invloed kunnen zijn op de managementstijl wanneer er verschillen worden gevonden met de uit de literatuur over kenniswerkers afgeleide stijl van leidinggeven?**

Uit de literatuur (Hersey & Blanchard, 1993; Mintzberg, 1995) blijkt dat de managementstijl niet alleen wordt bepaald door de medewerker, de aard van het werk en de organisatorische context, maar dat andere factoren ook van invloed zijn. Dit zijn vooral persoonlijke factoren; de managementstijl ontstaat al in de vroegste jeugd en wordt bepaald door nationaliteit, cultuur, geslacht, onderwijs, opvoeding en de eerste werkervaring. Daarnaast kan de organisatorische context tegengestelde eisen aan de managementstijl stellen.

Daarmee zijn de theoretische vragen uit dit onderzoek beantwoord en kan op basis van de resultaten de verdere onderzoeksopzet worden uitgewerkt.

## 3 ONDERZOEKSMETHODE

### 3.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk is vastgesteld wat de definitie van een kenniswerker is in dit onderzoek, hoe de organisatorische context eruit ziet, hoe de best passende managementstijl getypeerd kan worden, en welke andere factoren van invloed kunnen zijn op de gehanteerde managementstijl. Daarmee zijn de theoretische vragen uit hoofdstuk 1 (zie paragraaf 1.3.2) beantwoord.

Omdat de centrale vraag in dit onderzoek is of de theoretische best passende managementstijl ook wordt toegepast in de empirie, zijn daarnaast een tweetal empirische vragen en een verklarende vraag gesteld.

Deze zijn:

- Hoe is de gehanteerde stijl van leidinggeven te typeren?
- Voldoet de, door de onderzochte managers, gehanteerde stijl van leidinggeven aan de, volgens de literatuur best passende, stijl van leidinggeven aan kenniswerkers?
- Wanneer managers de op theorie gebaseerde stijl van leidinggeven niet (geheel) hanteren, hoe valt dit dan te verklaren?

Beantwoording van deze vragen vindt plaats door een verkennend onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek beschreven, een beschrijving van de onderzoeksopzet gegeven en aangegeven hoe de data worden verzameld en geanalyseerd. Daarnaast is de onderzoeksverantwoording in dit hoofdstuk beschreven.

### 3.2 ONDERZOEKSMETHODIEK

In dit onderzoek is een vanuit de theorie best passende stijl van leidinggeven getypeerd. Er is nog niet veel empirisch onderzoek gedaan naar de vraag in hoeverre managers deze getypeerde stijl van leidinggeven ook in de empirie toepassen. Een onderzoek naar de actuele werkelijkheid van het leidinggeven aan kenniswerkers binnen de omschreven organisatiecontext is het meest geschikt om tot beantwoording van de empirische vragen te komen. Aangezien er een verklaringsvraag is gesteld met een open karakter, dient er daarnaast ruimte te zijn voor diepgang om een completer beeld te krijgen.

Er is daarom gekozen voor een verkennend onderzoek. Verkennend onderzoek wordt meestal toegepast wanneer er nog relatief weinig bekend is over een onderwerp. Er wordt getracht nieuwe inzichten op te doen (Babbie, 2007) door het vinden van patronen en deze te koppelen aan bestaande wetenschappelijke literatuur.

Een verkennend onderzoek is in dit geval meer geschikt dan een toetsend onderzoek. Immers, bij een toetsend onderzoek met de hypothese of de managers de meest efficiënte managementstijl voor kenniswerkers al dan niet hanteren is er geen of onvoldoende ruimte om aanwijzingen voor andere factoren die de managementstijl kunnen beïnvloeden mee te nemen. Er is dan geen ruimte voor het

vinden van aanwijzingen naar verklaringen dat de daadwerkelijke managementstijl, naast de situationele eisen en de aard van het werk van de kenniswerker, ook door andere factoren beïnvloed kan worden. Met andere woorden, dan zou de verklaringsvraag niet kunnen worden beantwoord.

Verder is dit onderzoek te classificeren als een casestudy:

*“Een onderzoekstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden” (Swanborn, 1996, p. 22 in Braster, 2000, p.21).*

Bij een casestudy is er sprake van een of enkele onderzoekseenheden, die pragmatisch of theoretisch zijn geselecteerd, waarbij er meerdere manieren van dataverzameling zijn die op een kwalitatieve manier worden geanalyseerd (Braster, 2000, p.23). Het is in dit geval niet mogelijk om het sociaal verschijnsel (in dit geval het management van kenniswerkers) los te zien van de omgeving of context. Dit wordt door veel onderzoekers gezien als het voornaamste reden om een casestudy te verrichten (Braster, 2000). Om enigszins een beeld te kunnen vormen van eventuele patronen worden meerdere cases (managers) geselecteerd, waardoor dit onderzoek als een meervoudige casestudy kan worden geclassificeerd.

### 3.3 ONDERZOEKSOPZET

#### 3.3.1 INLEIDING/GLOBALE BESCHRIJVING

In deze paragraaf wordt een globale beschrijving gegeven van de onderzoeksopzet.

Voor de beantwoording van de empirische vraag

- Hoe is de gehanteerde stijl van leidinggeven te typeren?

is aan de respondenten gevraagd een vragenlijst (zie paragraaf 3.3.3.2) in te vullen waarmee de meest dominante leiderschapsstijl van de manager wordt vastgesteld. Door het analyseren van de uitkomsten van deze vragenlijst wordt de meest voorkomende dominante managementstijl beschreven. Hiermee wordt deze vraag beantwoord.

Door vervolgens vast te stellen of deze dominante stijl inderdaad de adhocratische leiderschapsstijl is, kan de tweede empirische vraag worden beantwoord:

- Voldoet de, door de onderzochte managers, gehanteerde stijl van leidinggeven aan de, volgens de literatuur best passende, stijl van leidinggeven aan kenniswerkers?

In de onderzoeksresultaten (zie paragraaf 4.3) is opgenomen bij hoeveel van de respondenten de adhocratische leiderschapsstijl dominant is.

Daarnaast zijn de antwoorden in de interviews geïnterpreteerd door de onderzoeker. De vragenlijst is door de manager ingevuld. In de interviews zijn de uitkomsten besproken en zijn de respondenten verder

bevraagd over de toepassing van een aantal managementrollen. Eventuele aanvullingen of afwijkingen zijn verwerkt in de data-analyse.

Als laatste wordt in dit onderzoek een verklarende vraag beantwoord:

- Wanneer managers de op theorie gebaseerde stijl van leidinggeven niet (geheel) hanteren, hoe valt dit dan te verklaren?

Om deze vraag te beantwoorden zijn de respondenten geïnterviewd waarbij de nadruk is gelegd op de redenen van het al dan niet toepassen van de adhocratische managementstijl. Dit is gebeurd in semigestructureerde interviews waarin aandacht is gegeven aan de mate van invloed van onderstaande factoren op de toegepaste leiderschapstijl:

- De aard van het werk van de kenniswerker
- De organisatorische context
- Overige organisatorische factoren
- De persoonsgebonden kenmerken van de manager

De manager heeft hierbij aan kunnen geven wat de invloed was van deze factoren op de gehanteerde managementstijl. Specifiek is ingegaan op de factoren die de managementstijl tegengesteld beïnvloeden dan de theoretisch best passende managementstijl.

De resultaten van de interviews zijn vervolgens geanalyseerd door te trachten patronen te vinden in de diverse factoren die van invloed zijn op de leiderschapstijl. Er is getracht een antwoord te vinden op de vraag of de voornaamste factoren inderdaad de aard van het werk en de organisatorische context van de kenniswerker zijn of dat andere factoren een minstens zo grote invloed hebben.

---

### 3.3.1 ONDERZOEKSEENHEDEN

Voor het onderzoek is vastgesteld wie of wat er nu precies wordt onderzocht. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen onderzoekseenheden en waarnemingseenheden.

De centrale vraag in dit onderzoek is of managers van kenniswerkers de best passende managementstijl toepassen. In dat geval is de manager van de kenniswerker de onderzoekseenheid, hij is namelijk de eenheid waarover een uitspraak wordt gedaan. Deze onderzoekseenheid is de drager van het sociale verschijnsel dat wordt bestudeerd, in dit geval de gehanteerde managementstijl (Braster, 2000)

De waarnemingseenheden zijn diegenen (of datgene) die worden geobserveerd in dit onderzoek. In dit onderzoek zijn de waarnemingseenheden diegenen die de vragenlijsten invullen en diegenen die worden geïnterviewd (Braster, 2000), dus de manager van de kenniswerker, ofwel de respondenten. Een beschrijving van de geselecteerde respondenten wordt gegeven in paragraaf 4.1.

---

### 3.3.2 AFBAKENING

In hoofdstuk 2 (paragraaf 2.2.2) is vastgesteld wat er in dit onderzoek onder een kenniswerker wordt verstaan. Bij het selecteren van de onderzoekseenheden is rekening gehouden met deze criteria. Managers worden als onderzoekseenheid beschouwd wanneer het werk van hun ondergeschikte voldeed aan de criteria die in dit onderzoek in de definitie zijn opgenomen. Om vast te stellen of de kenniswerker waaraan de manager leiding geeft inderdaad aan de definitie in dit onderzoek voldoet zijn de respondenten gevraagd om een kort profiel te schetsen van de organisatiecontext en de aard van het werk van de kenniswerker. Er is daarbij aandacht besteed aan de mate van innovatieve werkzaamheden van de kenniswerker.

---

### 3.3.3 ONDERZOEKSMATERIAAL EN DATAVERWERKING

---

#### 3.3.3.1 OCAI VRAGENLIJST

In paragraaf 2.4.2 is tevens vastgesteld wat de organisatorische context is die het best bij de kenniswerker past.

Aangezien het te bestuderen sociaal verschijnsel in dit onderzoek niet los van de omgeving kan worden gezien, is ook getoetst of de organisatorische context van de onderzoekseenheden overeenkomt met de best passende organisatorische context.

Om dit te toetsen hebben de respondenten ook de OCAI vragenlijst ingevuld waarmee de organisatiecultuur wordt getypeerd. Dit heeft als doel om een beeld te krijgen van de organisatiecultuur van de organisatie waarin de respondenten leiding geven aan de kenniswerker. Immers, in dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de meest efficiënte organisatiecultuur voor de kenniswerker de adhocratie is. De meest efficiënte managementstijl in deze cultuur is de adhocratische managementstijl. Een mogelijke verklaring voor een andere dominante managementstijl kan zijn dat de organisatiecultuur een andere is.

Doordat alleen de respondent de OCAI vragenlijst heeft ingevuld, is het onduidelijk hoe representatief de uitkomsten zijn. Echter, omdat het doel is om de perceptie van de cultuur van de manager vast te stellen, is dit voor het doel van het onderzoek voldoende om de OCAI vragenlijst alleen door de manager vast te stellen. De resultaten van de vragenlijst zijn daarom puur bedoeld als een indicatie voor de organisatiecultuur waarin de manager en zijn ondergeschikten werkzaam zijn en dient alleen om het kader te verduidelijken en een eventuele mogelijke aanwijzing te vinden tot een verklaring wanneer een andere managementstijl dominant is. Daarbij is de uitkomst gebruikt als kapstok in het interview.

De OCAI vragenlijst is bijgevoegd als bijlage 1.

---

#### 3.3.3.2 MSAI VRAGENLIJST

Voor het beantwoorden van de eerste empirische vraag, namelijk hoe de managementstijl van de respondent te typeren is, is gebruik gemaakt van het Management Skills Assessment Instrument (MSAI) zelfbeoordelingsformulier (Cameron & Quinn, 1999; 140). Het MSAI is bijgevoegd als bijlage 2.



Het MSAI is een methodiek om een profiel van managementvaardigheden op te stellen. Dit profiel is gebaseerd op hetzelfde model als het organisatiecultuurprofiel dat Cameron en Quinn gebruiken voor hun model van concurrerende waarden (Cameron & Quinn; 103). Cameron en Quinn hebben, gebaseerd op ander onderzoek, veertig cruciale vaardigheden en capaciteiten die kenmerkend zijn voor de meest effectieve managers, geclusterd naar categorieën. Deze capaciteitscategorieën zijn vervolgens ingedeeld volgens het model van concurrerende waarden, zodat er binnen ieder kwadrant drie categorieën zijn onder te brengen. Deze categorieën zijn beschreven in paragraaf 2.6.2 (Cameron & Quinn, 1999, p.104).

Een voor de hand liggende reden om voor het gebruik van deze vragenlijst te kiezen is de aansluiting die het biedt met de manier waarop de theoretisch meest geschikte managementstijl in dit onderzoek werd vastgesteld. Een andere reden is dat dit instrument het *feitelijk gedrag* en de acties van de managers meet (Cameron & Quinn, 1999, p. 105).

Het instrument is door Cameron en Quinn ontwikkeld als middel tot zelfevaluatie. Dit betekent dat de managers zichzelf in eerste instantie beoordelen. In het interview wordt de uitkomst van de vragenlijst uitgebreid besproken. De managers is gevraagd te reflecteren op de uitkomst van de vragenlijst en aan te geven in hoeverre zij de uitkomst herkennen. Zij zijn kort ingelicht over wat er door Cameron en Quinn onder de managementstijlen wordt verstaan, en er is gevraagd in hoeverre deze worden herkend. De dominante managementstijl loopt als een rode draad door de interviews en er wordt regelmatig op gereflecteerd. De respondentengroep kan, gezien hun achtergrond, worden geacht voldoende zelfreflecterend vermogen te hebben om indicatief hun eigen managementstijl te kunnen beoordelen. Daarnaast is er, vanwege de praktische aard van de manier waarop de respondenten zijn geselecteerd, namelijk via het netwerk van de onderzoeker en niet via organisaties, geen toegang tot collega's, leidinggevend of ondergeschikten van de respondenten. Er is gezien bovenstaande gekozen de manager zichzelf te laten beoordelen.

---

### 3.3.3.3 INTERVIEWS

Na het invullen van de vragenlijst wordt de individuele managementstijl vastgesteld. Na het vaststellen van de gehanteerde managementstijl door middel van de vragenlijsten worden de managers geïnterviewd. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews.

Er is een aantal thema's te onderscheiden waarmee de vragenlijst is opgebouwd. Het eerste deel gaat over de aard en behoeften van kenniswerkers en de organisatorische context waarin zij werkzaam zijn. Vervolgens worden de managers bevraagd op andere, organisatorische factoren die de stijl van leidinggeven beïnvloeden. Tot slot wordt gevraagd welke invloed de meer persoonsgebonden factoren, zoals nationaliteit, cultuur, professionele achtergrond en geslacht, op de managementstijl hebben.

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de meest bepalende factoren waarom een bepaalde managementstijl wordt gehanteerd, wordt per thema de invloed hiervan besproken met de respondent. De respondent wordt meegenomen in de achterliggende theorie en denkt mee over de mate waarop deze factoren van toepassing zijn. Deze manier van interviewen wordt *realistic* interview genoemd (Pawson & Tilley, 1997, in Braster, 2000). In deze interviews wordt ingegaan op de achtergrond van de betreffende manager, waarom de dominante stijl wordt toegepast, hoe de managementstijl is ontwikkeld

in de loop der jaren, wat de invloed is van de organisatie, de cultuur en de aard van het werk van kenniswerkers. Deze vragenlijst is terug te vinden als bijlage 3.

De interviews duurden ongeveer 1,5 uur. De meeste respondenten zijn op hun werk geïnterviewd, een tweetal is thuis geïnterviewd en één interview heeft telefonisch plaatsgevonden. Alle interviews zijn opgenomen met een voice recorder.

De relevante fragmenten van de interviews worden in korte samenvatting in een excel document geplaatst met het onderwerp (code) waarop het fragment betrekking heeft in de linkerkolom. Daarmee zijn de antwoorden van de respondenten op onderwerp naast elkaar gezet en worden de interviews geanalyseerd.

De interviews zijn geanalyseerd door middel van een deductieve analyse. Deze resultaten staan vermeld in hoofdstuk 4. Door de fragmenten met elkaar te vergelijken is getracht patronen te ontdekken. De uitkomsten dragen bij aan de uiteindelijke verklaringsvraag, namelijk waarom de managers al dan niet de best passende managementstijl hanteren.

Na negen interviews is gebleken dat de interviews geen nieuwe inzichten meer opleverden. De antwoorden van de respondenten waren vergelijkbaar met die van eerdere respondenten. Er zijn geen nieuwe inzichten meer gevonden.

### 3.4 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

In dit onderzoek is rekening gehouden met de kwaliteitseisen die aan een wetenschappelijk onderzoek worden gesteld. Deze zijn:

- Controleerbaarheid
- Construct validiteit (begripsvaliditeit)
- Interne validiteit
- Externe validiteit
- Betrouwbaarheid
- Valide argumentatie
- Bruikbaarheid
- Efficiëntie

(Braster, 2000, p. 61).

#### **Controleerbaarheid**

In dit onderzoek staat beschreven welke methodes zijn gebruikt om de data te verzamelen, hoe de data zijn geanalyseerd en hoe de conclusies tot stand zijn gekomen. Alle bestanden die zijn gebruikt, zijn bewaard en digitaal opgeslagen en kunnen zondig opgevraagd worden. Dit kan beschouwd worden als de casestudy database in dit onderzoek (Yin, 2009, p. 118; Braster, 2000, p. 62).

#### **Constructvaliditeit**

Constructvaliditeit heeft te maken met de goede vertaling van theoretische begrippen naar empirische

variabelen. Het gaat om de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de werkelijkheid die wordt onderzocht. Ofwel, meten wat je ook daadwerkelijk meten wilt (Braster, 2000, p. 62).

#### *Vragenlijsten*

In dit onderzoek zijn twee vragenlijsten gebruikt. Aangezien dit al eerder ontwikkelde en gevalideerde vragenlijsten betreft, is hiermee tegemoet gekomen aan de eis van constructvaliditeit wat betreft de vragenlijsten (Braster, 2000, p.64). De, in dit onderzoek gebruikte, vragenlijsten zijn reeds eerder ontwikkeld en gevalideerd (Cameron & Quinn, 1999).

#### *Triangulatie*

Bij een casestudy is triangulatie een methode om concepten te operationaliseren waardoor de validiteit wordt vergroot. Triangulatie betekent vanuit verschillende kanten naar het onderzoek kijken, ofwel het gebruik van meerdere methoden om een vraagstelling te beantwoorden (Braster, 2000, p. 64). Yin (2009) omschrijft dit als volgt: het gebruik van meerdere bewijsbronnen levert meerdere metingen van hetzelfde fenomeen op (Yin, 2009, p.116-117).

Er zijn meerdere vormen van triangulatie, onder meer:

- Datatriangulatie: het gebruik van meerdere databronnen, bijvoorbeeld vragenlijsten en diepte-interviews
- Methodetriangulatie: het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden, zowel kwantitatief als kwalitatief
- Theoretische triangulatie: het interpreteren van verzamelde onderzoeksgegevens vanuit verschillende theoretische invalshoeken (Braster, 2000, p.65; Yin, 2009, p. 116)

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee vormen van dataverzameling. Er is een vragenlijst gebruikt om de dominante managementstijl van de respondent te meten. Vervolgens zijn er diepte-interviews gehouden om de factoren die te maken hebben met het ontstaan en ontwikkelen van die specifieke managementstijl te bepalen. Er is ook sprake van methodetriangulatie, aangezien het een kwalitatief onderzoek betreft met kwantitatieve elementen. Daarnaast is er sprake van theoretische triangulatie binnen dit onderzoek. Allereerst zijn de wetenschappelijke literatuur over kenniswerkers, organisatorische context en managementstijlen op verschillende manieren met elkaar in verband gebracht, en dit dient als basis voor de operationalisatie van de vragen. De verzamelde data zijn ook vanuit meerdere theoretische invalshoeken geïnterpreteerd. Met name worden er verschillende theorieën gebruikt om als leidraad te dienen in de diepte interviews om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de managementstijl.

#### *Realistic Interviews*

Verder zijn de diepte-interviews gedaan volgens de methode van realistic interviewing. Dit is een methode waarbij aan de respondent is voorgelegd hoe de concepten of theoretische verbanden in elkaar zitten en de respondent geeft aan of hij van mening is dat dit al dan niet verband houdt (Braster, 2000, p. 67). Door het toepassen van de *realistic* interviews is de constructvaliditeit waar het gaat om het interpreteren binnen dit onderzoek gewaarborgd. De respondenten geven immers zelf hun mening over

de mate waarop een bepaald aspect hun managementstijl heeft beïnvloed en in hoeverre dit zwaarder weegt dan wat de aard van het werk van de kenniswerker behoeft qua leidinggevende stijl.

### **Interne validiteit**

De interne validiteit wordt bepaald door het kunnen vaststellen van bepaalde causale relaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Vaststellen van causale relaties is bij een casestudy gecompliceerd omdat er sprake is van een of enkele onderzoekseenheden en omdat het bestudeerde sociale verschijnsel niet is te isoleren van de context (Braster, 2000, p. 68).

Er bestaat een aantal procedures om de interne validiteit te vergroten. De interne validiteit is in dit geval gewaarborgd door "pattern matching", namelijk het vaststellen van vooraf te verwachte patronen en deze te vergelijken met empirisch patronen (Braster, 2000, p. 69). In dit onderzoek is de volgens de literatuur te verwachten managementstijl van te voren vastgesteld. Er is een bestaande, gevalideerde, vragenlijst gebruikt om de daadwerkelijke managementstijl te typeren en er is onderzocht of deze managementstijl overeenkwam met de stijl die wordt verwacht.

In de interviews is vervolgens ingegaan op het ontstaan en de ontwikkeling van de managementstijl. Dit is gebeurd door een aantal theoretische invalshoeken te benoemen waarvan in de literatuur bekend is dat zij van invloed zijn op de managementstijl en ook op welke manier. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd of zij nog andere factoren (variabelen) konden noemen die naar hun mening van invloed waren op de te gehanteerde managementstijl. Op deze manier is de interne validiteit zoveel mogelijk gewaarborgd.

### **Externe validiteit**

Externe validiteit heeft te maken met een statistische generaliseerbaarheid. Het nadeel van een casestudy is dat een dergelijk onderzoek zelden echte antwoorden oplevert, mede vanwege de representativiteit van de methode (Babbie, 2007). Bij een verkennend onderzoek als dit is er geen sprake van statistische generaliseerbaarheid, maar van theoretische generaliseerbaarheid (Braster, 2000; Yin, 2009, p. 43). In een onderzoek wordt getracht om de resultaten te koppelen aan een theorie die op meer eenheden van toepassing kan zijn (Yin, 2009, p. 43). Er is sprake van een analytische generalisatie en niet van een statistische generalisatie (Yin, 2009, p. 15). Het onderzoek is statistisch niet generaliseerbaar, maar kan een bijdrage leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur.

In dit onderzoek zijn meerdere onderzoekseenheden bestudeerd, namelijk meerdere leidinggevenden van kenniswerkers, allemaal binnen een verschillende organisatiecontext. Door het vinden van patronen bij meerdere respondenten kan er sprake zijn van een grotere theoretische generaliseerbaarheid. (Braster, 2000, p. 73).

### **Betrouwbaarheid**

Betrouwbaar betekent dat de resultaten onafhankelijk zijn van de onderzoeker, de tijd en het meetinstrument. Dat wil zeggen dat wanneer er opnieuw een meting plaatsvindt, dezelfde onderzoeksresultaten moeten worden worden (Braster, 2000). Voor dit onderzoek geldt dat de

betrouwbaarheid van de MSAI reeds bewezen is. Diepte-interviews kennen een beperktere betrouwbaarheid dan vragenlijsten (maar daarentegen een grotere validiteit).

### **Valide argumentatie**

De valide argumentatie heeft betrekking op de kwaliteit van de logische relaties tussen uitspraken of op de interne consistentie van theorieën (Braster, 2000, p. 76). Door het gebruik van bestaande theorieën en hierin zoveel mogelijk de samenhang te beschrijven als theoretisch kader is de logica van de argumentatie in dit onderzoek zoveel mogelijk gewaarborgd. Tevens is er door het voeren van de realistic interviews meer interne consistentie, immers de samenhang of logica wordt direct met de respondenten getoetst.

## 4 RESULTATEN EN ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Ook wordt een analyse van de onderzoeksgegevens gegeven en worden de empirische vragen uit hoofdstuk 1 (zie paragraaf 1.3.3) beantwoord.

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van de respondenten en hun achtergrond. In de daarop volgende paragraaf worden de uitslagen van de OCAI-vragenlijst gepresenteerd om zodoende een beeld te hebben gegeven van de organisatiecultuur waarin de respondenten opereren. Vervolgens wordt een analyse van de MSAI-vragenlijst gepresenteerd, waaruit blijkt wat de meest dominante managementstijl is van de respondenten. Aan de hand van deze uitkomsten worden de eerste twee empirische vragen uit hoofdstuk 1 beantwoord.

Deze empirische vragen zijn:

- Hoe is de gehanteerde stijl van leidinggeven te typeren?
- Voldoet de, door de onderzochte managers, gehanteerde stijl van leidinggeven aan de, volgens de literatuur best passende, stijl van leidinggeven aan kenniswerkers?

Als aanvulling op de MSAI-vragenlijst worden de interviews geanalyseerd en wordt onderzocht welke managementrollen vanuit de interviews te herkennen zijn. Dit gebeurt met name op een aantal elementen van de managementrollen Stimulator/Mentor en Bemiddelaar/Innovator. Er is doorgevraagd op aspecten als ontwikkeling, participatie, conflicthantering, participatie, ondernemerschap, innovatie en de verbindende rol. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd op aspecten met betrekking tot de aard van de werkzaamheden en de omgeving van de kenniswerker, zoals autonomie, wisselende rollen en de inzetbaarheid. Daarna wordt er een analyse gegeven van de persoonlijke factoren en in hoeverre deze van invloed zijn volgens de respondenten. Tot slot wordt op basis van deze analyse getracht een antwoord te vinden op de laatste vraag uit dit onderzoek:

- Wanneer managers de op theorie gebaseerde stijl van leidinggeven niet (geheel) hanteren, hoe valt dit dan te verklaren?

Hiertoe is een aantal verklaringen die de respondenten zelf hebben gegeven uitgewerkt. En daarnaast is een aantal patronen beschreven dat de onderzoeker vanuit de interviews heeft gevonden en dat een mogelijke verklaring voor de gehanteerde managementstijl geeft.

Hiermee is de verklarende vraag uit het theoretisch kader beantwoord.

Als afsluiting van dit hoofdstuk zijn de analyse van de resultaten en de antwoorden op de empirische vragen samengevat in paragraaf 4.7.

## 4.1 BESCHRIJVING VAN DE RESPONDENTEN

In dit onderzoek zijn in totaal negen respondenten geïnterviewd, waarvan twee vrouwen. De achtergrond van de respondenten is homogeen te noemen. De respondenten zijn allen van Nederlandse afkomst, in leeftijd variërend van 31 tot 51 jaar, waarvan de meeste respondenten tussen de 35 en 45 jaar oud zijn. De respondenten zijn HBO/WO opgeleid. Velen hebben rond de 15-20 jaar werkervaring, hoewel de meeste respondenten nog niet lang in een leidinggevende functie hebben gewerkt. Het grootste deel heeft deze stap minder drie jaar geleden gemaakt. Eén respondent is tevens eigenaar van het bedrijf en één respondent is als zelfstandige gevestigd.

De meeste managers hebben een technische of bedrijfskundige opleiding. Een klein aantal heeft een MBA. Wat opvalt, is dat bijna iedereen vanuit de praktijk is doorgegroeid naar een leidinggevende functie en dat maar weinig managers een specifieke managementtraining hebben gevolgd.

Het grootste deel werkt binnen een lijn- of staforganisatie. Twee managers sturen een projectorganisatie aan. Bij de overige respondenten is er regelmatig sprake van het uitvoeren van projecten binnen een lijn- of staforganisatie.

Er is een behoorlijke variëteit in het soort organisatie, de grootte en de branche. Het is daarmee minder waarschijnlijk dat de gevonden patronen branche- of organisatiegebonden zijn.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de respondenten en de organisaties waarin zij werkzaam zijn.

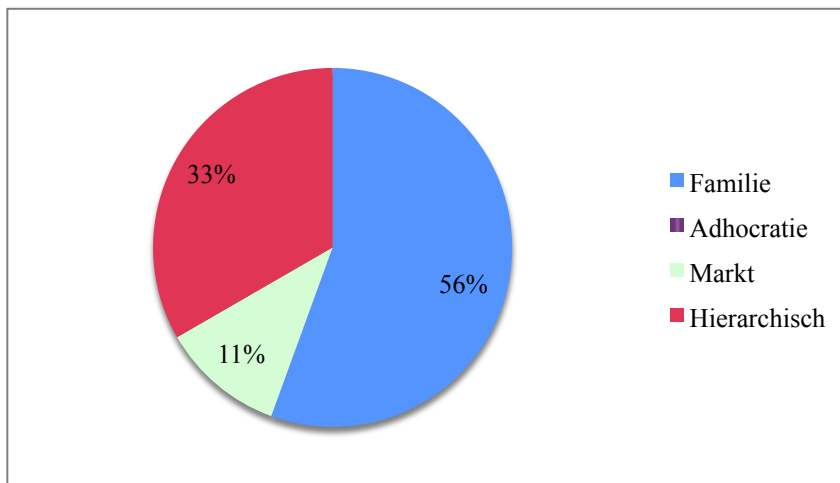
Geslacht	Leeftijd	Rol	Soort organisatie/Branche	Grootte
Man	40	Global Cliënt Director	ICT	1000-5000
Man	41	Business Consultant	Telecom	1000-5000
Man	31	Eigenaar Ondernemer	Design en Engineering	1-10
Vrouw	37	Manager Project Engineering	Mechanical or Industrial Engineering	51-200
Vrouw	51	Interim Directeur Ondernemer	Uitgeverij	nvt
Man	43	Sr Cliënt Technical Specialist	ICT	10000+
Man	40	Manager Strategy Real Estate & Facility Services	Verzekeringsmaatschappij	1000-5000
Man	38	Manager Project Management Office	non-profit, museums and institutions	201-500
Man	41	Dept. manager / electronics engineer	research / onderwijs	51-200

Afbeelding 11 overzicht respondenten

## 4.2 ORGANISATIECULTUUR

Met behulp van de OCAI-vragenlijst is er een indicatie verkregen van de omgeving waarin de kenniswerkers en de managers werkzaam zijn. Opvallend is dat bij geen van de respondenten de adhocratie als dominante omgeving werd gemeten. Uitzondering hierop is respondent nummer 9 waarbij zowel de familiecultuur als de adhocratische cultuur dominant zijn.

In onderstaande grafiek staat een percentueel overzicht van de meest dominante cultuur binnen de onderzochte organisaties.



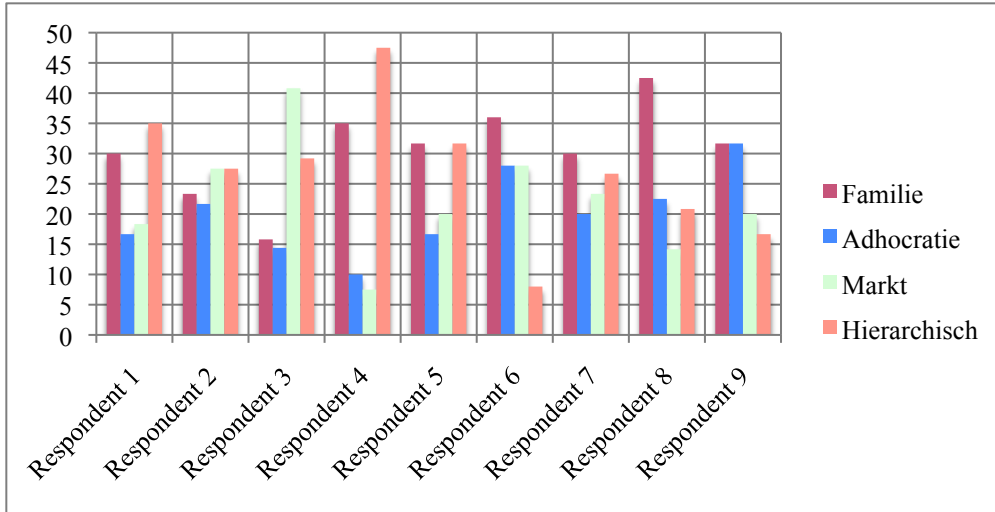
Afbeelding 12 Meest dominante Organisatiecultuur<sup>2</sup>

Bij 56% van de respondenten is de familiecultuur de meest dominante cultuur, en bij 33% is de hiërarchische cultuur dominante. Bij 33% van de respondenten is de adhocratische cultuur de tweede dominante cultuur. Dat zijn de drie technische organisaties. De verzekeringsmaatschappijen en publieke sector scoren het hoogst op familiecultuur en hiërarchische cultuur en de organisaties in de ICT en Telecom sector scoren vooral op markt en hiërarchie. De universitaire instelling scoorde overigens extreem laag op hiërarchie.

In onderstaande grafiek zijn de uitslagen van de OCAI-test per respondent terug te vinden.

<sup>2</sup> Bij respondent 9 is in de keuze gemaakt om de familiecultuur als meest dominante cultuur in de grafiek op te nemen en de adhocratie als tweede cultuur omdat dit meer overeen kwam met het beeld dat in het interview werd geschetst.





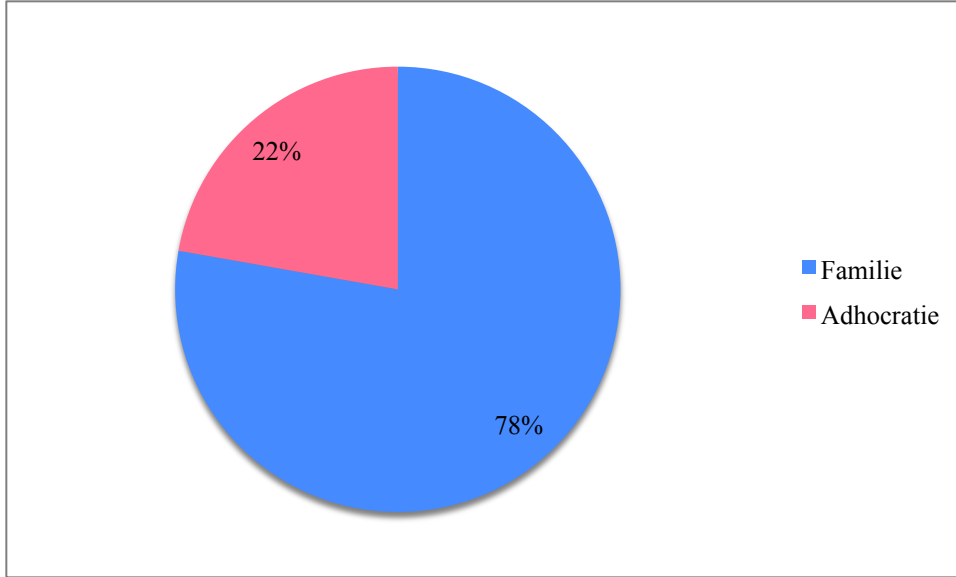
Afbeelding 13 Uitslag OCAI Organisatiecultuur per respondent

Respondenten zijn in sommige gevallen naar eigen zeggen in voorgaande functies in meer adhocratische omgevingen werkzaam geweest. Vanwege het reflecterende karakter van het onderzoek is dit af en toe naar voren gekomen en zijn er vergelijkingen getrokken.

#### 4.3 UITKOMST GEHANTEERDE STIJL VAN LEIDINGGEVEN

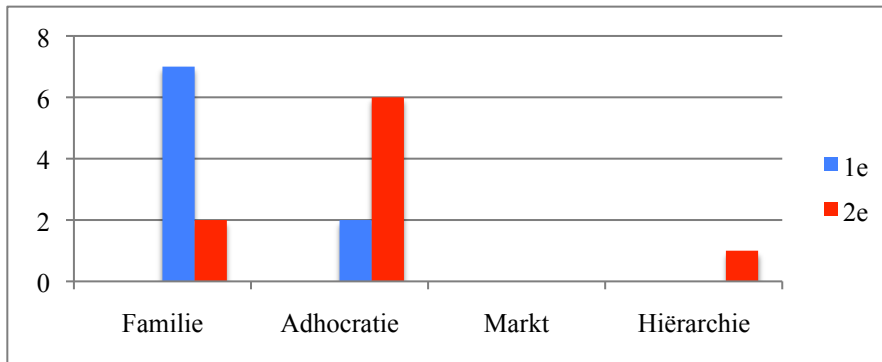
Zoals beschreven in paragraaf 3.3.3.2 is de gehanteerde stijl van leidinggeven getypeerd door de geïnterviewde managers de MSAI-vragenlijst in te laten vullen. Hieronder staan de resultaten van de MSAI vragenlijst vermeld.

Van de 9 geïnterviewde respondenten heeft 22% de adhocratie als meest dominante managementstijl, 78% heeft de managementstijl behorend bij de familiecultuur als meest dominante stijl. De andere stijlen zijn bij geen van de respondenten dominant.



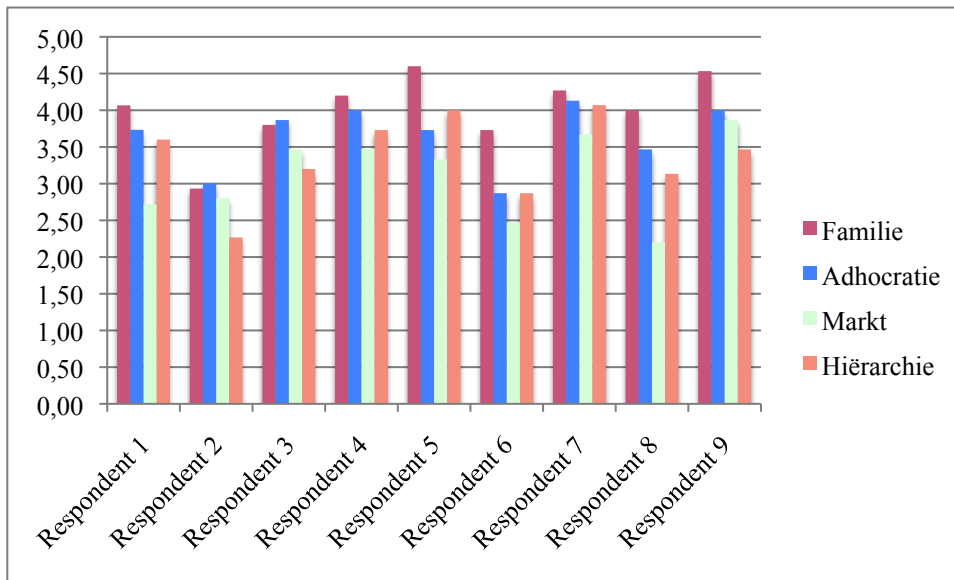
Afbeelding 14 Meest dominante Managementstijl

Het blijkt dat de meeste respondenten de adhocratie als tweede dominante stijl hanteren. In de onderstaande grafiek staan de twee meest dominante managementstijlen vermeld.



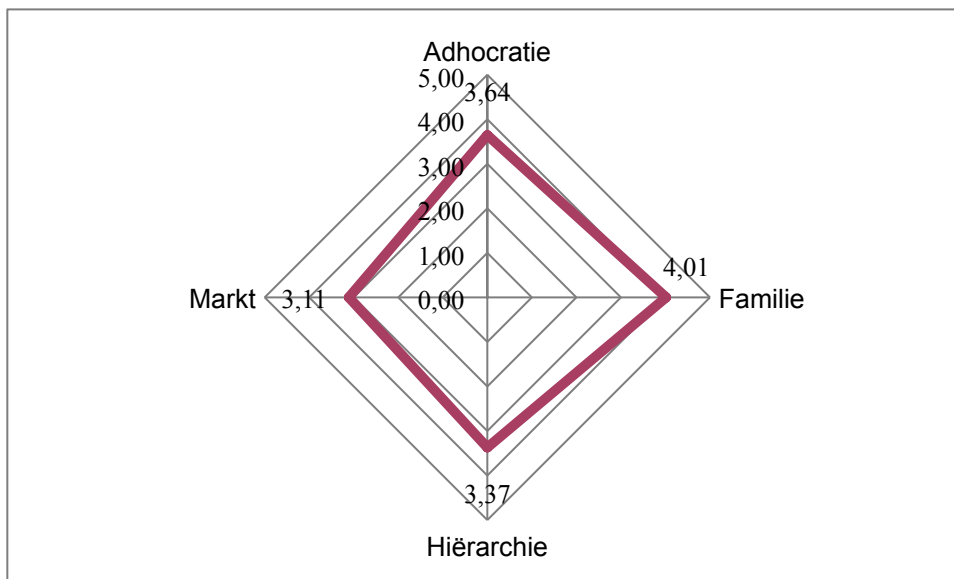
Afbeelding 15 Twee meest dominante managementstijlen

In onderstaande grafiek zijn de uitslagen van de MSAI-test per respondent terug te vinden.



Afbeelding 16 Overzicht gehanteerde managementstijlen per respondent

In de onderstaande grafiek staat het gemiddelde van alle onderzochte respondenten vermeld:



Afbeelding 17 Meest dominante gemiddelde per respondent

Uit de uitkomsten van de vragenlijst blijkt dat de onderzochte respondenten, als managers van kenniswerkers, in de empirie gemiddeld gezien niet de adhocratische managementstijl als dominante stijl

hanteren, maar dat vooral de familiestijl de dominante managementstijl is, waar de adhocratie als tweede dominante stijl wel duidelijk terug te vinden is.

Als antwoord op de eerste empirische vraag:

- Hoe is de gehanteerde stijl van leidinggeven te typeren?

is het antwoord: Dat is de stijl behorend bij de familiecultuur (gemiddeld 4,01), met als tweede dominante stijl (3,37) de adhocratische stijl.

Als antwoord op de tweede empirische vraag:

- Voldoet de, door de onderzochte managers, gehanteerde stijl van leidinggeven aan de, volgens de literatuur best passende, stijl van leidinggeven aan kenniswerkers?

Is het antwoord: Nee, of ten dele. Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt, is de best passende stijl van leidinggeven de adhocratische stijl. Deze stijl is niet alleen het meest efficiënt voor de adhocratische cultuur die het best bij de kenniswerker past, maar vertoont ook de meeste overeenkomsten met de beschrijvende literatuur over de stijl die het best bij kenniswerkers past (zie paragraaf 2.6.4).

De respondenten hebben voor het merendeel de familiecultuurstijl als meest dominante stijl, en de adhocratische stijl als tweede dominante stijl. Deze twee meest dominante stijlen die de respondenten hanteren, zijn terug te vinden in twee bovenste kwadranten van het model van Cameron en Quinn (1999). Zij scoren daarmee hoog op de as flexibiliteit en de variatie is voornamelijk op de as intern/extern te vinden.

Deze twee stijlen komen overeen met de managementrollen die bij het Human Relations Model en bij het Open Systeemmodel (Quinn et al., 2003) horen. Dit zijn de volgende rollen:

Human Relations Model		Open Systeem model	
Stimulator	Mentor	Innovator	Bemiddelaar
Teambuilding	Inzicht in uzelf en anderen	Leven met verandering	Machtsbasis opbouwen en handhaven
Participerende besluitvorming	Effectief communiceren	Creatief denken	Onderhandelen over inzet en overeenstemming
Conflict Managen	Ontwikkeling van ondergeschikten	Management van Veranderingen	Ideeën presenteren

Afbeelding 18 Managementrollen behorend bij het Human Relations Model en Open Systeemmodel (Quinn et al., 2003, p. 24)

Volgens het in dit onderzoek gehanteerde model is de best passende gehanteerde stijl die van de adhocratie, met als bijbehorende rollen Innovator/Bemiddelaar. Uit de resultaten van de MSAI-vragenlijst blijkt echter dat de Familiecultuurstijl bij de meeste respondenten dominant is, de daarbij behorende rollen zijn die van Stimulator en Mentor. Dus volgens de uitkomsten van deze vragenlijst zouden de rollen van Stimulator en Mentor de meest dominante managementrollen zijn, die worden gehanteerd door de respondenten.

#### 4.4 MANAGEMENTROLLEN

De analyse van de interviews bevestigt geschetst beeld: er is sprake van een combinatie van de managementrollen behorend bij zowel de adhocratische als de familiestijl. De rollen die genoemd zijn bij zowel de Familiecultuur als de Adhocratische cultuur komen terug in de interviews. Het blijkt dat de rollen en beschrijvingen van de verschillende modellen soms dicht bij elkaar liggen en moeilijk van elkaar zijn te onderscheiden zijn. Bijvoorbeeld het sturen op de ontwikkeling van de medewerkers wordt voor een deel gezien als de verantwoording van de manager (mentorrol) en voor een deel de verantwoording van de medewerkers zelf, wat eerder overeenkomt met de adhocratie.

*“Waar ik vind dat je tekort schiet, dat is mijn verantwoordelijkheid. Wat je zelf wilt doen, dat is je eigen verantwoordelijkheid” (Man, Manager Strategy Real Estate and Facility Services, 40 jaar).*

Conflictmanagement wordt in het model van Cameron en Quinn benoemd als managementrol in de familiecultuur. Mintzberg daarentegen laat het managen van conflicten juist terugkomen bij de adhocratie. Uit de interviews blijkt dat in het geval van deze groep kenniswerkers “conflicten” vooral uit professionele wrijving bestaan, de gezonde discussie. Wat opvalt, is dat de managers zich hier duidelijk van bewust zijn, zij hebben hier ook zelf in de leidinggevende rol in de interactie met de medewerkers regelmatig mee te maken. Wanneer er sprake is van een conflict of verschil van mening vervult de manager veelal óf de rol van bemiddelaar waarbij hij het groter belang voor ogen houdt, óf hij laat de medewerkers het onder elkaar oplossen. Dit beeld past weer goed bij de adhocratische cultuur. Echter, wanneer ze het nodig achten, wanneer er een “knoop doorgemaakt moet worden”, wordt er een meer directieve stijl gehanteerd en neemt de manager de uiteindelijke beslissing.

Ook de participerende besluitvorming (familiecultuur) van Cameron en Quinn (1999) en de onderlinge aanpassing (voornaamste coördinatiemechanisme adhocratie) (Mintzberg, 2006) blijken dicht bij elkaar te liggen. Er wordt bijvoorbeeld binnen een project vanuit de vakinhoudelijke expertise een mening of oplossing aangedragen door de kenniswerkers. In overleg wordt dan vaak een keuze gemaakt. Kenniswerkers, ook van verschillende professies, weten elkaar in de meeste situaties wel te vinden. Alleen binnen de technische/universitaire omgeving wordt aangegeven dat de medewerkers wat solistischer zijn ingesteld. Bij de afdeling van het telecombedrijf daarentegen werken de medewerkers altijd met minstens twee mensen aan een project ter waarborging van de kwaliteit. Ook gaat dit hele team eens in de twee maanden naar de hei om de afdelings- en teamdoelstellingen vast te stellen en te bespreken. In de empirie komt zowel participerende besluitvorming als onderlinge aanpassing voor en deze zijn lastig van elkaar te onderscheiden.

Het beeld dat de MSAI-analyse geeft over de managementstijlen wordt bevestigd in de interviews. De nuancering zit hem vooral in de overlap of het geringe onderscheid tussen de aspecten uit de managementstijl van de familiecultuur en vanuit de adhocistische cultuur. Resumerend lijken de managers dus ook vanuit de interviews beide stijlen te hanteren, waarbij de familieaspecten iets meer worden benadrukt. Daarbij is het op een aantal aspecten blijkbaar problematisch de theoretische modellen van Mintzberg en Cameron en Quinn één op één met elkaar te vergelijken omdat deze aspecten in de managementstijl zo met elkaar zijn verweven dat er bijna geen onderscheid kan worden gemaakt.

## 4.5 ANALYSE INTERVIEWS

In deze paragraaf staat de analyse van de interviews beschreven. In het eerste deel staan de aspecten met betrekking tot de aard van het werk en de omgeving van de kenniswerker centraal. In het tweede deel wordt stilgestaan bij de persoonlijke factoren die van invloed zijn op de managementstijl. De respondenten hebben aangegeven in hoeverre zij de aspecten uit de literatuur herkennen en in hoeverre zij van mening zijn dat deze hun managementstijl daadwerkelijk beïnvloeden.

### 4.5.4 AARD VAN HET WERK EN OMGEVING VAN DE KENNISWERKER

In de literatuur wordt autonomie gezien als één van de belangrijkste kenmerken van de kenniswerker. Dit is voor de respondenten duidelijk herkenbaar. De meeste respondenten geven aan dat kenniswerkers een bepaalde vrijheid nodig hebben en dat zij die graag geven. Sommige kenniswerkers zijn zo autonoom dat de rol van de manager zich op aspecten beperkt tot die van coach of juist in de afstemming met de andere werkzaamheden.

*Ik weet wat mensen kunnen en daar laat ik ze vrij in (Man, 32 jaar, Ondernemer)*

De manager uit de ICT sector geeft aan dat de autonomie soms onvoldoende is terug te vinden binnen zijn team. Als verklaring denkt hij dat in het verleden eigen initiatief en zelfstandigheid binnen de organisatie werd afgestraft. De organisatie heeft als dominante cultuur een marktcultuur. Deze manager heeft de adhocistische managementstijl en verwacht autonomie, initiatief en innovatie van medewerkers, maar ziet dat in geringe mate terug. Hij past zijn managementstijl aan aan het deel van de kenniswerkers dat minder autonoom is en moeite heeft met verandering.

Er wordt door twee andere managers aangegeven dat niet iedereen in staat is autonoom te werken. Bij een persoon wordt dit direct gekoppeld aan de nationaliteit van de medewerker: hij komt uit de Oekraïne en verwacht juist concrete opdrachten. In de perceptie van de managers wordt de autonomie soms beperkt door het onvermogen van sommige medewerkers om boven de materie uit te stijgen waardoor zij hulp nodig hebben de verbinding met andere onderdelen of de organisatiedoelstellingen. Dit bevestigt het beeld uit de literatuur dat managers een verbindende rol moeten spelen.

*"Het is de combinatie van autonomie, specialist en kennis van zaken aan ene kant en de onderlinge afstemming aan de andere kant. Op dat raakvlak.*

*Ze kunnen veel, maar zijn van elkaar afhankelijk en ik ben ook van hen afhankelijk. De grootste uitdaging ligt op dat snijvlak.”(vrouw, 37 jaar, Manager Project Engineering)*

Ook het in de theorie geschetste beeld dat anderen uit het team soms de leiding nemen, wordt door de respondenten herkend, alhoewel niet door iedereen in dezelfde mate. De respondenten geven aan dat dit op een natuurlijke manier plaatsvindt, meestal vanuit de specialisatie van de kenniswerkers. Managers hebben hier over het algemeen geen moeite mee. Een enkele manager heeft hier in het begin van zijn leidinggevende rol wat meer moeite mee gehad, maar wist dit snel los te laten, wat gezien wordt als een onderdeel van de ontwikkeling van de managementstijl.

*“Het hangt ervan af wie de projecten aanpakt. Dan ben ik ineens geen manager meer, dat is ook wel eens lekker.” (Man, 32 jaar, Ondernemer)*

Daarnaast is het voor de respondenten herkenbaar dat de kenniswerker, in ieder geval op onderdelen, meer weet dan de manager. De kenniswerker moet het allemaal wel aan de manager kunnen uitleggen. Managers zijn zich ervan bewust dat ze de juiste vragen moeten stellen en dat zij het overzicht moeten bewaren. De meeste managers hebben hier geen moeite mee, alhoewel dat in sommige gevallen een deel van het leerproces is geweest. Eén van de respondenten geeft aan dat hij zich realiseerde dat het wenselijker is om degene die er het meest van weet ook het verhaal te laten presenteren, zelfs al is het voor de directie.

*“Ja, kenniswerkers weten vaak meer. Het is soms lastig om dat toe te geven als manager. Zeker in een omgeving waarin dat wat je weet en hoeveel belangrijk is. Als techneut wil je graag laten zien hoe slim je bent.” (Man, 41 jaar, Department Manager / Electronics Engineer)*

Eén van de respondenten geeft aan dat zij ervan is overtuigd dat de kenniswerkers hier vast ook wel eens misbruik van maken. Zij kan tenslotte niet inschatten hoe lang een kenniswerker ergens over doet.

*“Als projectleider moet je niet doen alsof je het allemaal weet. Jongens ik ben de dummy, jullie moeten het zeggen. Maar als je het mij niet uit kunt leggen, dan klopt je verhaal niet. Je moet kritisch zijn maar je bent afhankelijk. Word je genept? Ja absoluut. Ik kan het niet inschatten. Dan kun je procedures ontwerpen, kun je het een beetje waarborgen, maar ik kan persoonlijk geen kwaliteitscontrole doen.” (Vrouw, 37 jaar, Manager Project Engineering)*

De wederzijdse afhankelijkheid waarover Drucker (1993) schrijft tussen managers en kenniswerkers wordt benadrukt door een aantal van de respondenten.

---

*“Omdat we zo'n klein team zijn, zijn we afhankelijk van elkaar. In dit bedrijf werkt het niet dat één iemand zegt wat er gedaan moet worden, dat werkt echt niet.” (Man, 32 jaar Ondernemer).*

De rol van de manager om de verschillende werkzaamheden op elkaar af te stemmen, wordt door de managers in meer of mindere mate herkend.

---

*“Ik heb geen zin om iemand constant aan te sturen. Dat overzicht heb ik ook niet. Ik heb het totaal overzicht maar weet niet wat iedereen zijn taken zijn” (Man, 32 jaar, Ondernemer).*

Dit speelt het sterkst bij de projectmatige organisaties, waarbij er vaak strak op resultaat gestuurd moet worden gestuurd. Bij de technische universitaire organisatie is hiervan minder sprake omdat de teamleden hier wat meer solistisch werken.

Het in de theorie geschetste beeld dat kenniswerkers breed inzetbaar zijn, wordt in beperkte mate herkend door de respondenten. Niet iedereen kan alles en dat is ook niet wenselijk. Er zijn meestal specialisaties. Wel geeft het merendeel aan dat de kenniswerkers zich nieuwe uitdagingen snel eigen kunnen maken als dat nodig is. Met andere woorden, de kenniswerker werkt en functioneert op een bepaald niveau, maar is niet altijd direct inzetbaar op andere gebieden. Daarvoor dienen zij zich bij te scholen, te verdiepen in materie, zich te informeren. Die vaardigheid wordt over het algemeen wel verwacht of in ieder geval gewenst.

---

*“Mensen kunnen er wel naar toe groeien, maar er niet naar toe springen” (Vrouw, 37 jaar, Manager Project Engineering)*

Niet alle kenniswerkers willen nieuwe dingen leren of overal voor inzetbaar zijn. Er is een enkele respondent die hier mee te maken heeft in zijn team, waarbij de (technische) specialisten soms geneigd zijn zich bij het oude te willen houden, en weinig op hun groei of ontwikkeling zijn gericht. De respondenten zijn zich er wel van bewust dat zij hun medewerkers breed inzetbaar willen houden, omdat dit hun werk en de flexibiliteit verhoogt. Er is bij de respondenten sprake van het zoeken naar een bepaalde balans tussen de breedte en de diepte van de kennis van de ondergeschikten.

De kenniswerkers waaraan leiding wordt gegeven door de respondenten houden zich, in ieder geval in zekere mate, bezig met innovatie. Het stimuleren van innovatie is onderdeel van de adhocratische managementstijl. Met name binnen de technische omgeving geven managers aan dit niet te hoeven te stimuleren, maar het af en toe juist te moeten temperen. Er zijn volop ideeën, maar er is niet overal ruimte voor. De managers hebben vaak de verantwoordelijkheid over het nemen van de beslissing of iets wel of niet gaat gebeuren en zijn verantwoordelijk voor het resultaat en het budget. In dat soort situaties wordt een directieve stijl gehanteerd. Een kenniswerker heeft een idee en wil hier iets mee; de manager is degene die hierover uiteindelijk de beslissing neemt. Op basis van het voorstel maakt de manager de afweging op basis van geld, investering, risico en tijd.



---

*"Wat is er verloren als het mislukt? Als het veel is en er is tijdsdruk dan doen we het niet." (Man, 32 jaar, Ondernemer)*

Sommige andere respondenten echter geven aan dat zij innovatie juist moeten stimuleren. Er wordt dan bijvoorbeeld in een jaarplan opgenomen dat er minstens drie innovatieve ideeën gepresenteerd moeten worden in de loop van het jaar. Eén manager geeft aan dat hij expliciet moet maken op welk gebied de innovatie moet liggen, omdat het anders te abstract blijft voor de kenniswerkers. Hij moet als prestatieafspraken opnemen dat er drie mogelijk oplossingen voor probleem X of Y moeten worden gegeven. Een andere respondent geeft aan dat hij medewerkers aanspreekt op het bijhouden van vakliteratuur en het bezoeken van vakbeurzen. In deze (technische) organisatie ligt het stimuleren van ontwikkeling en de innovatie die alleen dan kan plaatsvinden dicht bij elkaar. Hij geeft aan dat hij en de andere eigenaar van de organisatie uiteindelijk toch degenen zijn die dit vanuit hun ondernemerschap vorm probeerden te geven en zich vooral bezighouden met de ontwikkelingen in het vakgebied, innovatie en ondernemerschap.

Over ondernemerschap zeggen respondenten vaak dat zij dat weinig herkennen binnen de eigen organisatie.

Dit beeld wordt bevestigd in de analyse van de OCAI-vragenlijst, waarbij geen van de managers de eigen organisatiecultuur als adhocistisch heeft getypeerd. De twee organisaties in het publieke domein hebben beiden te maken met een toekomstige reorganisatie of doorstart in verband met bezuinigingen vanuit de overheid en zijn zich bewust van de noodzaak van meer ondernemerschap. Eén van de technische organisaties wordt zich steeds meer bewust van de noodzaak tot innovatie omdat de concurrent er wel mee komt. De respondent met de eigen onderneming geeft aan dat het ondernemerschap vooral bij hem en zijn partner ligt. Ondernemerschap wordt soms ook gestimuleerd door medewerkers te bewegen zich actief te profileren binnen of buiten de organisatie en zich met hun eigen ontwikkeling bezig te houden, maar ook hier geldt dat dit vooral door (dreigende) toekomstige reorganisaties lijkt te worden ingegeven.

De mate waarin er op organisatiedoelstellingen wordt gestuurd, verschilt per organisatie. Bij sommige respondenten wordt er binnen de ontwikkelingscyclus aandacht aan gegeven. Managers zijn zich ervan bewust dat het sturen op de bijdrage aan de doelstellingen een onderdeel is van hun rol.

---

*"Wat doe jij nu concreet dat bijdraagt om die doelstellingen te halen" (Man, 38, Manager Project Management Office)*

Niet bij alle organisaties zijn de doelstellingen even helder geformuleerd. Wat opvalt, is dat wanneer managers onvoldoende op organisatiedoelstellingen kunnen sturen zij terugvallen op andere manieren. In dit onderzoek zijn dit vooral de managementrollen uit de familiecultuur, om op die manier binding te creëren. Een ander alternatief sturingsmechanisme is sturen op projectdoelstellingen.

Het is ook van belang hoe de doelstellingen of de organisatiekoers tot stand komen. Bij het design en engineering bureau wordt de koers bepaald "door de kennis die er op dat moment in huis is" (zie ook de beschrijving van de totstandkoming van strategie van Mintzberg, 2006, p.265). Bij de innovatieafdeling

van het telecombedrijf is de algemene doelstelling “sociale innovatie”. De omzetdoelstellingen worden door de directie bepaald. Binnen die kaders stelt het team zelf de doelstellingen vast. Ook bij de verzekeringsmaatschappij blijkt dat de topdown organisatiedoelstellingen worden uitgewerkt naar gezamenlijke door het team vastgestelde team- of afdelingsdoelstellingen. Wat opvalt is dat deze organisaties de hiërarchische cultuur als dominante cultuur hebben. Bij de technische ondersteuning van de universiteit worden doelstellingen bepaald door de overheid, subsidie en de wetenschappers.

De respondenten geven aan dat eventuele bureaucratische processen over het algemeen niet van invloed zijn op het management van de kenniswerker. Eén respondent geeft aan dat er binnen zijn organisatie, die als geheel meer hiërarchisch is ingesteld, wel bureaucratische formele eisen worden gesteld. Deze werkzaamheden worden echter zoveel mogelijk door de ondersteunende staf gedaan. Dit is wat Mintzberg omschrijft als kenmerk van de professionele bureaucratie. Over het algemeen worden zaken als kwaliteitskeurmerken, best practises, urenregistratie of niet herkend of niet als storend ervaren door de kenniswerkers en het management. In de praktijk regelen bestaande procedures en formele eisen zichzelf. Vaak is het werk van de kenniswerker niet echt in een procedure te vatten. Het lijkt dus of dit aspect geen noemenswaardige invloed heeft op het aansturen van kenniswerkers.

#### 4.5.5 PERSOONLIJKE ACHTERGROND RESPONDENTEN EN INVLOED OP DE MANAGEMENTSTIJL

De verschillende aspecten die meer in de persoonlijke sfeer liggen, lijken deels een (noemenswaardige) rol te spelen in de managementstijl. De theorie over de invloed van nationaliteit, geslacht, cultuur worden door de respondenten herkend, maar niet als erg bepalend of belangrijk ervaren. Deze aspecten lijken zo vanzelfsprekend te zijn dat ze niet als een invloedsfactor worden herkend.

De mannelijke respondenten geven aan dat zij niet het idee hebben dat hun geslacht veel invloed heeft op hun managementstijl. Zij zeggen daarnaast bijna allemaal hun managementstijl niet als typisch mannelijk te beschouwen, waarbij zij dan refereren aan hun opvoeding of karakter.

De twee vrouwen die zijn geïnterviewd, hebben overigens wél aangegeven dat hun vrouw-zijn van invloed is op hun managementstijl. Een van deze respondenten is tevens auteur van een boek waarin dit onderwerp wordt behandeld. De manager binnen het engineeringbureau geeft aan dat zij als vrouw gemakkelijker kan toegeven dat de kenniswerker als specialist meer weet. Hiertegenover staat een uitspraak van een van de mannelijke managers die juist aangeeft dat het voor technici soms lastig is om toe te geven dat een ondergeschikte meer weet. Ook vindt deze vrouwelijke manager dat zij als vrouw meer empatisch kan zijn:

*“Ik kan een meer empatisch moederlijke stijl van leidinggeven hanteren dan een mannetje. Het heeft invloed. Ik kan me dingen permitteren die een man minder makkelijk kan” (Vrouw, 37 jaar, Manager Project Engineering)*

Voor beide dames geldt overigens dat zij, waar zij dit nodig achten, een directieve, dominante stijl van leidinggeven hanteren. Zij gebruiken daarmee (bewust) een grotere variatie aan verschillende stijlen, waarbij zij een meer feminiene stijl kunnen inzetten waar nodig.

De respondenten met internationale ervaring geven aan dat zij de verschillende managementstijlen in verschillende culturen duidelijk herkennen. Zij passen hun stijl aan aan de internationale setting. Nederlanders zijn direct in de communicatie en dit gebruiken zij soms in hun voordeel. Een respondent vertelt dat hij in een meeting in Azië een lokale manager heeft ingezet om het team toe te spreken omdat hij als Nederlander niet de stijl kan inzetten die daar nodig is om het doel te bereiken. Binnen de overwegend Nederlandse omgevingen bij de respondenten was er weinig sprake is van cultuurverschillen. De respondenten geven aan dat zij niet van mening zijn dat hun cultuur van invloed is op hun managementstijl. Wanneer er op werd doorgevraagd roept het wel herkenning op maar het wordt niet als een invloedsfactor gezien.

Er is beduidend meer herkenning bij de respondenten als het gaat om de gezinssituatie en de waarden en normen die van huis uit meegekregen zijn. Wat betreft de achtergronden van de respondenten geven zij veelal aan dat er thuis vrijheid en vertrouwen was, respect of juist een chaotische omgeving. De meeste respondenten geven aan uit een liberaal gezin te komen met hoger opgeleide ouders, waarin zaken als wederzijds respect, gelijkwaardigheid en zelfontplooiing belangrijk waren.

*“Hoe je door het leven bent gevormd, neem je uiteindelijk wel mee, ja.”  
(Man, 41 jaar, Department Manager / Electronics Engineer)*

De respondenten geven veelal aan hun persoonlijke achtergrond mee te nemen in hun stijl van leidinggeven. Ook valt op dat de normen en waarden die zij van huis uit mee hebben gekregen, goed passen in een omgeving van kenniswerkers. De respondenten geven ook aan dat ze van mening zijn dat het belangrijk is dat je moet passen in een omgeving, je moet je thuis voelen. Het kan zijn dat de omgeving van de kenniswerkers weer een bepaalde groep mensen aanspreekt die aspecten herkent vanuit de thuis situatie.

*“Nee, ik doe dat omdat ik zo ben. Anders zou ik hier ook niet zitten.” (Man,  
32 jaar, Ondernemer)*

Bij één van de respondenten lijkt een adhocistische omgeving een rode draad in zijn leven te zijn: zijn ouders hadden pleegkinderen waardoor hij en zijn broers erg zelfstandig en ondernemend zijn geworden. Zij spraken hun ouders met de voornaam aan. De gezinssamenstelling wisselde continu. Alles was bespreekbaar thuis vanwege de problematiek van de kinderen. Zijn opleiding was nieuw en hij en zijn studiegenoten hadden veel inspraak in het programma. De verhouding student en docent was gelijkwaardig. Na zijn opleiding is deze respondent ondernemer geworden in een kennisintensieve omgeving.

## 4.6 VERKLARINGEN

In deze paragraaf staat een aantal mogelijke verklaringen genoemd voor het feit dat de managementstijl behorend bij de familiecultuur dominant blijkt te zijn, terwijl volgens de theorie de managementstijl behorend bij de adhocratie het meest efficiënt zou zijn.

#### 4.6.1 DE ADHOCRATISCHE MANAGEMENTSTIJL

Zoals blijkt uit de analyse in paragraaf 4.3 heeft 22% van de onderzochte respondenten de adhocratische stijl als meest dominante managementstijl en is bij de overige 78% van de respondenten de familiestijl dominant. Dit zijn twee mannelijke respondenten, 40 en 41 jaar oud, werkzaam in de ICT en in de Telecom branche. Beide organisaties hebben een Nederlands verleden en zijn een aantal jaren onderdeel van dezelfde holding geweest. Beide respondenten zijn daarom geruime tijd binnen dezelfde organisatie werkzaam geweest en kennen elkaar.

De beide organisaties kennen een cultuur waarbij de marktcultuur dominant is, met de hiërarchische cultuur als tweede. Zij zijn gewend op duidelijke omzetdoelstellingen afgerekend te worden. Er is bij beide sprake van direct klantcontact. Bovengenoemde aspecten zijn echter ook voor een aantal andere respondenten van toepassing. In de MSAI-vragenlijsten scoren beiden op verschillende vragen die bij de adhocratische managementstijl horen. Er is dan ook geen duidelijk overeenkomstig patroon te vinden dat een mogelijke verklaring oplevert voor het feit dat juist deze twee respondenten de adhocratische stijl als dominante hebben. Op individueel niveau zijn er wel een aantal interpretaties te vinden.

Een van de respondenten heeft zijn focus vooral op verbetering van de (klant)processen, de toegevoegde waarde voor de klant en hoe de toekomstige dienstverlening vormgegeven kan worden. Hij probeert hier continu de voorwaarden voor te creëren. Zijn team is internationaal en is verspreid over een aantal (Europese) landen en werkt veelal vanuit huis. Dit betekent dat hij heeft geen zicht heeft op de dagelijkse werkzaamheden van de teamleden en hij stuurt daarom meer op andere aspecten, zoals resultaat. Verder spelen zaken als teambuilding en saamhorigheid een andere rol, vanwege het internationale karakter en omdat de teamleden op afstand werken. Er zijn in zijn situatie dus een aantal duidelijke adhocratische aspecten te onderscheiden, waarbij de nadruk op verbeteringen en toekomst een grotere rol spelen. Tegelijkertijd speelt het Nederlandse, feminiene model dat past bij de familiestijl een minder grote rol.

De andere respondent werkt in een team met een duidelijke innovatieve opdracht. De organisatie heeft een omzetdoelstelling en daarbinnen worden (tweemaandelijks) door het team gezamenlijk doelstellingen vastgesteld. Deze respondent beschikt daarmee over concrete doelstelling waarop kan worden gestuurd en de teamleden stellen deze mede vast. Er is sprake van heel direct klantcontact. Teamleden werken altijd samen met elkaar aan opdrachten. De medewerkers moeten voor een bepaald percentage declarabel zijn, de resterende tijd wordt besteed aan innovatie of het delen van kennis. Zowel ondernemerschap, toekomstvisie als innovatie spelen daarom een grotere rol dan bij veel van de andere respondenten.

Uit de interviews blijkt daarnaast dat zij, vergeleken met de andere respondenten, wat minder de nadruk leggen op het gevoel van saamhorigheid, teambuilding, werkplezier en interne participatie. Zij hebben de focus meer extern, meer toekomst gericht en verwachten een bepaalde functievolsamenstelling van hun medewerkers. Het lijkt of zij zich minder geroepen voelen het hun mensen “naar de zin te maken” en in

plaats daarvan zich meer richten op andere zaken. Het werkplezier van hun medewerkers is belangrijk, maar zij proberen dat niet zozeer te bereiken door het creëren van een sfeer van goedelijkheid en binding. Zij kennen meer waarde toe aan zaken als vakinhoudelijke uitdaging en persoonlijke ontwikkeling.

---

#### 4.6.2 FAMILIE- VERSUS ADHOCRATISCHE MANAGEMENTSTIJL

Op de vraag aan de respondenten hoe zij verklaren waarom zij de familiestijl als dominante stijl hebben geeft een van de respondenten aan de adhocratische stijl heel herkenbaar bij zijn voorganger te hebben teruggezien. Zijn voorgaande functie was ook binnen een zeer adhocratische omgeving en hij herkent de adhocratische stijl vanuit die ervaring. Maar omdat hij zelf nog maar kort leidinggevende ervaring heeft, is zijn blik nog meer naar binnen gekeerd, naar het vormen van het team en naar het uitbouwen van zijn rol als manager. Hij heeft niet het gevoel dat hij genoeg ervaring als manager heeft om de adhocratische stijl te hanteren. Voor hem is het belangrijk om eenheid in zijn team te smeden. Ook zijn er binnen zijn organisatie geen duidelijke organisatiedoelstellingen geformuleerd en voor hem is de familiecultuurstijl een alternatieve manier om binding te creëren, door middel van teamuitjes, locatie e.d. In zijn voorgaande functie heeft hij bij een zeer kennisintensieve organisatie gewerkt, namelijk de kennisbank. Ook daar was geen duidelijke koers en wat hem opviel is dat de binding daar vooral werd bereikt door de locatie, voorzieningen en leuke dingen doen als team. Hij herkent de adhocratische managementstijl wel als een effectieve managementstijl voor de kenniswerkers. Hij geeft dan ook aan zijn managementstijl in de toekomst verder te willen ontwikkelen naar een meer adhocratische managementstijl.

De respondent die werkzaam is binnen de universitaire technische omgeving heeft ook in een meer adhocratische omgeving gewerkt in zijn vorige functie dan wat hij terugziet in zijn huidige omgeving. Dit heeft naar zijn zeggen te maken met de structuur waarin de projecten worden gedefinieerd vanuit budgetten. Het is daarom lastiger om medewerkers te motiveren vanuit de bijdrage aan de doelstellingen of vanuit de bijdrage aan projecten. Hij gebruikt voor motivatie en binding daarom managementmethoden die eerder bij de familiecultuur passen, die in zijn organisatie ook dominant is. Ook hier geldt dat deze methoden een alternatief vormen voor de adhocratische manier van binding en motivatie.

Bij het doorvragen op de mate waarop de managementrollen van de familiecultuur worden toegepast blijkt dat plezier in het werk, binding met collega's, ontwikkeling en medezeggenschap belangrijk gevonden worden. De binding van medewerkers vanuit de intrinsieke motivatie voor het werk of de inhoudelijke samenwerking met collega's wordt minder herkend. Ontwikkeling is ook iets dat enerzijds van de werkgever wordt verwacht, maar wordt anderzijds ook steeds meer als de eigen verantwoordelijkheid van de kenniswerker gezien.

Respondenten blijken de managementrollen behorend bij de familiecultuur (Mentor en Stimulator) als belangrijk te beschouwen. Door het hanteren van deze managementstijl willen zij bereiken dat de kenniswerkers plezier in het werk hebben, dat zij als team functioneren en om een wij-gevoel te creëren. De typering van de familiecultuur en de daarbij behorende managementstijl worden gezien als randvoorwaarden voor een plezierige werkomgeving. Plezier in het werk is belangrijk en dé manier waarop dat lijkt te moeten worden gerealiseerd is door saamhorigheid en binding.

De respondenten leken deze rollen ook als vanzelfsprekend te ervaren, als de basis van goed leiderschap. De rollen die passen bij de adhocratie, Innovator en Bemiddelaar worden beschouwd als rollen die additioneel zijn en die pas ontwikkeld worden als de basis (het team, de saamhorigheid etcetera) op orde is.

Daarnaast vinden respondenten de familiecultuur een fijne omgeving en zij geven aan dat zij goed passen bij deze cultuur. Zij proberen de familiecultuur daarmee bewust te creëren. Daarnaast is het bij de onderzochte organisaties veelal de meest dominante cultuur, waarmee het waarschijnlijk is dat de managementstijl hierdoor wordt beïnvloed. De respondent die interim-directeur is, geeft heel specifiek aan dat zij haar leiderschapstijl bewust aanpast aan de cultuur van de organisatie.

Een andere verklaring is de behoefte aan veiligheid van kenniswerkers. Twee respondenten<sup>3</sup> gaven expliciet aan dat mensen niet creatief kunnen zijn als zij zich onveilig voelen. De adhocratische cultuur zou eerder als onveilig kunnen worden beschouwd dan de familiecultuur, omdat er meer veranderingen zijn en meer eigen verantwoordelijkheid van medewerkers wordt verwacht.

De familiecultuur heeft overeenkomsten met de Nederlandse, feminiene cultuur (Hofstede, 1991, in Lindall & Arvonen, 1996). De algemene verwachting is dat de manager zorgt voor teambuilding, gezelligheid, ontwikkeling van medewerkers en veiligheid. De Nederlandse respondenten die zijn geïnterviewd, zijn bewust bezig met deze onderdelen en zien dit als een van hun voornaamste taken. De adhocratie kan ook worden beschouwd als feminien, maar vraagt meer functioneel volwassenheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.

Een andere mogelijke verklaring is dat de familiecultuur overeenkomsten heeft met Mintzbergs professionele bureaucratie, een omgeving die past bij kenniswerkers maar minder bij de innovatieve kenniswerkers. Het kan zijn dat de kunstmatige scheiding die in dit onderzoek wordt toegepast in de empirie meer diffuus is en dat de managementstijlen elkaar daarom voor een deel overlappen.

---

#### 4.6.3 PROJECT VERSUS BUSINESS AS USUAL

De kenmerken van de adhocratie zoals beschreven door Cameron en Quinn (1999) zijn sterker wanneer er sprake is van een tijdelijk samenwerkingsverband, zoals een project. In de literatuur over kenniswerkers staat dat een kenmerk van de kenniswerker is dat er sprake is van tijdelijkheid in de werkzaamheden. In de empirie zijn kenniswerkers echter lang niet allemaal (volledig) werkzaam binnen projecten. Uit de interviews blijkt dat er een verschil is tussen het management van kenniswerkers die werkzaam zijn binnen projecten en kenniswerkers die meer in een "business-as-usual" of vaste situatie werkzaam zijn. In het laatste geval zijn de tijdslijnen en resultaten meer diffuus. Er wordt binnen een projectorganisatie meer gestuurd op doelstellingen, kaders, resultaten, tijdslijnen, kwaliteit en producten. De respondenten stellen dat er in een projectsituatie meer sprake is van een duidelijk eindresultaat. Het is van belang dat er een gezamenlijk toekomstbeeld is. De manager, in zijn rol als projectleider, stelt dit beeld duidelijk vast. Verder is de rol van de manager meer sturend op het proces. Deadlines en financiën

---

<sup>3</sup> Dit betreft de twee vrouwelijke respondenten

zijn belangrijk en daar stuurt de manager dan ook op. Er is vaker sprake van wisselende rollen en samenwerking en de verbindende rol van de manager is groter.

Dit kan zich ook uiten in een meer procesmatige, bijna bureaucratische managementstijl. Binnen de projecten waarbij sommige van de respondenten werken, is er sprake van een aansturing op basis van een systematiek (bijvoorbeeld Prince II). Door de handvatten die projectprogramma's bieden, is er een duidelijke structuur en liggen resultaten en deadlines vast. Respondenten geven aan meer directief en meer sturend te zijn als projectmanager. Binnen de kaders blijft er wel ruimte voor vrijheid en autonomie. Eén van de respondenten heeft dit als verklaring gegeven waarom zijn (gedeelde) tweede dominante stijl past bij de hiërarchische cultuur.

*“Dan zit je er inhoudelijk niet maar procesmatig wat directiever in omdat het ook op een bepaald moment klaar moet zijn.” (Man, 40 jaar, Global Cliënt Director)*

Vaak is binnen een project ook een grotere innovatieve component aanwezig. Binnen een project gebeurt het ook vaker dat iemand anders (tijdelijk) de leiding op zich neemt.

Het lijkt dat de binnen de business-as-usual situatie de familiecultuur aspecten sterker terugkomen dan binnen een projectorganisatie. De respondenten geven vaak aan dat het dan belangrijker is dat er een hecht team is, een geheel. Binnen een lange termijn situatie zijn zij meer bewust bezig met het organiseren van uitjes, het bevorderen van de sfeer, het smeden van een team dan wanneer zij een projectteam managen. Zaken als persoonlijke ontwikkeling, teambuilding, saamhorigheid, “gezelligheid” worden dan belangrijker, naast de adhocratische cultuur en leiderschapsstijl. Een van de respondenten zegt: “dat komt er bij”, een andere respondent geeft aan dat er altijd sprake moet zijn van een combinatie van de twee stijlen.

#### 4.6.4 SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Verder is opvallend dat de managers continu verschillende rollen en stijlen hanteren. Veel leidinggevendenden geven aan dat zij hun gedrag aanpassen aan de situatie. Dat kan het individu zijn, maar ook de omgeving. Wat opvalt, is dat zij aangeven in de ene situatie directiever te zijn dan in de andere. Zij voelen aan wanneer welk gedrag nodig is. Als zij denken dat zij in de rol van stimulator of mentor moeten zitten, dan doen ze dat. Binnen de projectorganisaties sturen ze op processen, resultaten en deadlines. Het lijkt alsof de managers zich continu aanpassen aan wat de situatie van hen vraagt. Zij zetten daarbij hun ego of eigen belangen opzij en proberen het uiteindelijke doel voor ogen te houden. Het situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1993) is hier duidelijk terug te zien.

*“De manager van een kenniswerker moet in staat zijn te zenden, te inspireren, mensen te motiveren in beweging krijgen. Tegelijkertijd moet de manager open staan voor andermans ideeën. Dat is een andere stijl. Luisteren is zeker zo belangrijk als vertellen.”(Man, 41 jaar, Business Consultant)*

Managers geven aan dat zij hun stijl aanpassen aan de individuen. Sommigen hebben nu eenmaal meer sturing en structuur nodig. Niet alle kenniswerkers zijn intrinsiek gemotiveerd. Niet iedereen die in functie onder de definitie van kenniswerker valt, gedraagt zich als de kenniswerker uit dit onderzoek. Een van de respondenten geeft aan dat hij zijn lol haalt uit de groep zelfstartende medewerkers die openstaan voor veranderingen en verbeteringen. Maar er is nu eenmaal ook een groep die meer vastgeroest is en die hij meer op sleeptouw moet nemen.

*“Wanneer mensen uit een meer gestructureerde omgeving komen of een meer hiërarchische hebben ze soms meer behoefte aan afgebakende opdrachten en sturing. De doosjes mannen en de wide-open types. Die hebben allebei andere begeleiding nodig. Je hebt specialisten en mensen die erboven kunnen gaan hangen” (Man, 41 jaar, Department Manager/Electronics Engineer)*

#### 4.7 SAMENVATTING ONDERZOEKSANALYSE

In dit onderzoek zijn negen respondenten uit uiteenlopende branches geïnterviewd. Bij meer dan de helft van deze organisaties is de familiecultuur de meest dominante cultuur en bij een derde de hiërarchische cultuur. Bij geen van de onderzochte organisaties is de adhocratische cultuur dominant, terwijl volgens de theorie uit dit onderzoek dit de meest efficiënte organisatiecultuur zou zijn.

Als antwoord op de 1<sup>e</sup> empirische vraag, namelijk: *“hoe is de gehanteerde stijl van leidinggeven te typeren?”* blijkt dat 78% van de respondenten als dominante managementstijl de stijl hanteert die bij de familiecultuur hoort, en 22% de stijl die bij de adhocratie hoort.

Als antwoord op de tweede empirische vraag: *“voldoet de, door de onderzochte managers, gehanteerde stijl van leidinggeven aan de, volgens de literatuur best passende, stijl van leidinggeven aan kenniswerkers?”* kan worden gesteld dat niet de meest efficiënte managementstijl, namelijk de adhocratische managementstijl dominant is, maar dat deze in de meeste gevallen de tweede meest dominante stijl is. Beide stijlen zijn terug te vinden in het bovenste segment van het model van Cameron en Quinn.

Bij analyse van de interviews wordt het beeld dat met name de managementrollen behorend bij de familiecultuur dominant zijn, bevestigd, waarbij de rollen die bij de adhocratie horen ook te herkennen zijn. Op nuances zijn de adhocratische rollen goed te herkennen, deze nuancering komt vooral naar voren in de overlap tussen een aantal rollen en vanuit de overlap tussen de modellen van Cameron en Quinn en Mintzberg.

Bij de analyse van de interviews blijkt dat de meeste aspecten van de aard en de omgeving van de kenniswerker worden herkend. De autonomie en vrijheid worden herkend, alhoewel sommige kenniswerkers meer structuur, sturing of concrete aanwijzingen nodig hebben. Autonomie wordt als wenselijk gezien. Het beeld uit de theorie dat leiderschap wisselt, wordt herkend maar vindt niet overal in dezelfde mate plaats. Als het gebeurt, is dit meestal op basis van inhoudelijke kennis of specialisatie. De onderzochte managers hebben hier weinig moeite mee. Ook het feit dat de kenniswerker meer kennis



heeft, is herkenbaar en ook hier geldt dat men er weinig moeite mee heeft. Daarmee zijn kenniswerkers en managers van elkaar afhankelijk. De manager moet de werkzaamheden van de kenniswerkers op elkaar afstemmen, maar het wisselt in de mate waarin. Bij een afdeling waarbij aan verschillende doelen of opdrachten wordt gewerkt, is de afstemming op een hoger niveau (budget, organisatiedoelstelling), terwijl de afstemming bij een project directer is. Er is dan een behoefte aan sturing naar een concreet gezamenlijk eindresultaat met een duidelijke deadline. Kenniswerkers zijn specialisten die niet direct overal kunnen worden ingezet, maar zich wel snel nieuwe zaken eigen kunnen maken. Niet alle kenniswerkers staan hiervoor open. Managers zoeken bij de inzetbaarheid van hun team de balans tussen de diepte en de breedte. Met betrekking tot de innovatie blijkt dat vooral bij de technische omgevingen de managers de innovatie niet stimuleren, maar juist temperen. Dit is omdat zij vanuit een veelheid van ideeën de beslissingen moeten nemen of er iets mee wordt gedaan. Dit hangt af van de investering in tijd en geld ten opzichte van de te behalen resultaten. Bij een aantal andere organisaties moet innovatie wel worden gestimuleerd. Het stimuleren van vakinhoudelijk ontwikkeling is iets dat de respondenten allemaal doen, waarbij de verantwoordelijkheid voor een groot deel bij de organisatie of manager ligt. In het verlengde hiervan ligt het ondernemerschap. Managers zijn eindverantwoordelijk voor de keuzes of zij ruimte vrijmaken voor ontwikkeling en innovatie. Het ondernemerschap wordt bij medewerkers niet duidelijk gestimuleerd, hoogstens op het niveau van persoonlijke profilering. Ook zeggen de respondenten in veel gevallen dat ondernemerschap niet bij hun organisatiecultuur past. Dit komt overeen met de OCAI-vragenlijst waarbij de adhocratie niet als dominant wordt beschouwd. Het belang van ondernemerschap en innovatie wordt bij sommige organisaties meer urgent vanwege bezuinigingen of concurrentie. De mate waarin er op organisatiedoelstellingen wordt gestuurd, verschilt per organisatie. Wanneer er geen of onduidelijke organisatiedoelstellingen zijn, is het voor managers lastiger om hierop te sturen. Zij gebruiken dan alternatieve methoden om op te sturen, zoals methoden uit de familiecultuur of projectdoelstellingen. Ook de totstandkoming van de organisatiedoelstellingen verschilt. Er is een respondent die aangeeft dat de uiteindelijke koers mede wordt bepaald door de kennis die er in huis is. Bij een respondent wordt een omzetdoelstelling afgegeven en daarbinnen is ruimte voor eigen invulling. Bij deze twee respondenten lijkt het meest sprake van de typische adhocratische totstandkoming van de koers. Procedures zoals kwaliteitssystemen, urenregistraties of best practises zijn niet of nauwelijks aanwezig of hebben weinig invloed op de managementstijl.

De invloed van aspecten zoals nationaliteit en cultuur wordt voor het merendeel alleen herkend wanneer zij worden afgezet tegen andere nationaliteiten en culturen. De respondenten zijn allen Nederlanders waarvan een deel internationale werkervaring heeft. De twee vrouwelijke managers geven aan dat hun geslacht invloed heeft op hun managementstijl. Dit uit zich met name door het, waar nodig, bewust inzetten van een vrouwelijke of juist een mannelijke managementstijl. De mannelijke respondenten geven aan dat zij hun managementstijl niet als typisch mannelijk beschouwen. De opvoeding en gezinssituatie wordt meer herkend als zijnde van invloed op hun managementstijl. Respondenten gaven vaak aan dat er vanuit hun opvoeding veel nadruk is gelegd op respect, gelijkwaardigheid, samenwerking en ontwikkeling. De meeste respondenten omschrijven hun ouders als vrij liberaal en hoogopgeleid. Respondenten geven ook aan dat de omgeving wel bij je karakter moet passen of dat je je daarin thuis moet voelen.

Desgevraagd geven respondenten aan dat zij de stijl behorend bij de familiecultuur meer hanteren dan een adhocistische stijl omdat zij zich daar prettig bij voelen en dat die stijl bij hen past. Zij vinden de aspecten die bij de familiecultuur horen een basisvoorwaarde voor plezierig werken en dat wordt als belangrijk beschouwd. De managementrollen Stimulator en Mentor zijn het belangrijkste om voor saamhorigheid en binding te zorgen. Het stimuleren van innovatie en ondernemerschap komt er bij wanneer de "basis" op orde is, maar zowel de organisatie als de manager moet daar klaar voor zijn. Dit komt overeen met het beeld dat de meeste organisaties een familiecultuur als dominante cultuur kennen.

Een andere mogelijke verklaring is dat er een basisbehoefte aan veiligheid moet zijn omdat de kenniswerkers anders niet creatief kunnen zijn. Ook de overlap tussen de familiecultuur en Mintzbergs professionele bureaucratie en het feit dat niet alle kenniswerkers even innovatief werken, kan een verklaring geven van de uitkomst dat de familiecultuur net wat dominanter is.

Ook is er een verschil tussen een projectomgeving en een familieomgeving. Uit de interviews blijkt dat er bij projectmatige werkzaamheden meer sprake van adhocistische omstandigheden is. De bijpassende leiderschapsstijl, met name gericht op het afstemmen van werkzaamheden, bewaken van de resultaten en budgetten en het voor ogen houden van de doelstellingen, is hierbij sterker te herkennen. Ook het tijdelijke karakter, het wisselen van leiderschap en het innovatieve karakter wordt meer herkend in deze situatie. Aan de andere kant hebben de projectprogramma's een duidelijk hiërarchisch karakter vanwege de voorgeschreven stappen. De managementstijl bij een project is meer adhocistisch, maar wordt ook omschreven als directiever, omdat er strakker op resultaten wordt gestuurd. Wanneer dezelfde werkzaamheden in een business-as-usual situatie plaatsvinden dan worden er aspecten uit de familiecultuur aan toegevoegd. Omdat er dan sprake is van samenwerking op een langere termijn worden zaken als saamhorigheid, teambuilding, ontwikkeling belangrijk en die zijn in een puur tijdelijk project minder aan de orde. Het eerder gestelde, namelijk dat de rollen van Stimulator en Mentor de basis zijn en belangrijk voor de manager, is minder belangrijk of herkenbaar wanneer er sprake is van een tijdelijke situatie.

Tot slot valt op dat de managementstijl erg afhankelijk is van de situatie en dat managers continu van de ene rol naar de andere schakelen. Zij kijken hierbij naar de behoeften van de verschillende individuen, maar ook naar de situatie die op dat moment speelt.

## 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In de voorgaande hoofdstukken zijn de deelvragen uit dit onderzoek onderzocht en beantwoord. Allereerst zijn de theoretische vragen in hoofdstuk 2 beantwoord aan de hand van een uitwerking van de modellen van Cameron en Quinn (1999) en Mintzberg (2006). Vanuit de literatuur over kenniswerkers en deze modellen is er een definitie van kenniswerkers vastgesteld. Ook is er een typering van de organisatorische context en van de theoretisch meest efficiënte managementstijl gegeven. Tevens zijn de aspecten die van invloed zouden kunnen zijn op de manager zelf beschreven.

De empirische vragen zijn beantwoord in hoofdstuk 4. Het blijkt dat in de empirie niet de, volgens de theorie best passende, managementstijl wordt gehanteerd. In hoofdstuk 4 zijn een aantal mogelijke verklaringen gegeven, gebaseerd op de data-analyse (zie paragraaf 4.6).

In dit laatste hoofdstuk wordt de totale probleemstelling beantwoord, worden de gevonden verschillen verklaard en worden er aanbevelingen gedaan. Daarnaast wordt er teruggekeken en gereflecteerd op het onderzoek.

### 5.1 BEANTWOORDING VAN DE PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

**In welke mate komt de uit de relevante theorie af te leiden stijl van leidinggeven aan kenniswerkers overeen met de in de empirie aan te treffen stijl van leidinggeven aan kenniswerkers en hoe zijn eventuele verschillen te verklaren?**

Zoals blijkt uit de analyse uit paragraaf 4.3 komt de uit de relevante theorie afgeleide stijl van leidinggeven aan kenniswerkers niet overeen met de in de empirie aangetroffen stijl van leidinggeven aan kenniswerkers.

De uit de theorie afgeleide stijl van leidinggeven aan kenniswerkers is de stijl die overeenkomt met de managementstijl die bij de adhocratie van Cameron & Quinn (1999) en bij de adhocratie van Mintzberg (2006) hoort. De managementrollen (Quinn et al.; 2003) die hiervan zijn afgeleid zijn die van Innovator en van Bemiddelaar. Het blijkt dat bij 78% van de respondenten de stijl behorend bij de familiecultuur dominant is en dat maar 22% als meest dominante managementstijl de stijl behorend bij de adhocratie heeft. Wel hebben bijna alle respondenten de adhocratische managementstijl als tweede dominante stijl.

Er is een aantal verklaringen voor de gevonden verschillen. De vier factoren die de managementstijl bepalen zijn volgens Hersey en Blanchard (1993): de leider zelf (die mede bepalend is voor de omgeving), de ondergeschikte, de organisatie en de aard van het werk. Dit is in dit onderzoek vertaald naar de aard van het werk en de kenmerken van de kenniswerker, de organisatorische context (structuur en cultuur) en de persoonlijke achtergrond van de respondent.

Uit de interviews blijkt dat de aard van het werk en de kenmerken van de kenniswerker de managementstijl inderdaad beïnvloeden. Dit zijn met name aspecte als de behoefte aan autonomie, wisselend leiderschap, het feit dat een kenniswerker over meer kennis beschikt en het specialistische karakter. Dat de adhocratische managementstijl veelal als tweede dominante stijl terug te vinden is, wordt dan ook mede ingegeven door de aard van het werk van de kenniswerker. Wanneer er sprake is van projectmanagement wordt dit beeld versterkt: er wordt dan meer op resultaten en op verbinden van de werkzaamheden gestuurd. Er is dan meer sprake van een adhocratische setting en de managementstijl lijkt anders te worden toegepast. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om respondenten te vragen de MSAI lijst in te vullen voor de verschillende situaties.

De organisatorische context blijkt een behoorlijke invloed te hebben. Het grootste deel van de respondenten werkt in een organisatie waarin de familiecultuur dominant is en zij geven aan zich prettig te voelen bij deze cultuur. Bij de meeste respondenten ligt de focus dan ook op het invullen van de managementrollen van Mentor en Stimulator en wordt er aan deze rollen meer waarde toegekend dan aan de rollen van Innovator of Bemiddelaar. Bij het ontwikkelen van de managementvaardigheden ligt het accent op de eerste managementrollen. Bij de twee respondenten die wel de adhocratische stijl hanteren blijkt dat zij minder hun focus hebben op deze rollen, hetgeen deels verklaard kan worden door organisatorische factoren (directe klantcontact, een internationaal team op afstand, het met elkaar vaststellen van organisatiedoelen), maar wellicht ook omdat de focus van de managers meer op de toekomst en meer op de klant is gericht. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de toepassing van de rollen van Innovator en Stimulator en de mate waarin managers van kenniswerkers een externe, toekomstgerichte focus hebben.

In dit onderzoek zijn de organisaties waar de respondenten in werkzaam zijn niet getypeerd naar de structuren van Mintzberg. Gezien het feit dat zowel de familiecultuur als de managementstijl dominant blijkt te zijn is het, vanuit het in dit onderzoek gehanteerde model, logisch te beredeneren dat de structuur van de organisaties eerder een professionele bureaucratie is dan een adhocratie. Kenniswerkers zouden in beide structuren geplaatst kunnen worden, maar omdat de kenniswerker in dit onderzoek een innovatieve component heeft zou de adhocratische structuur uiteindelijk de meest geschikte structuur zijn. Wellicht is de omgeving waarin de kenniswerker werkt beter te typeren als de professionele bureaucratie. Een duidelijke adhocratische omgeving en managementstijl is ten slotte niet aangetroffen. Verder onderzoek naar de typering van de organisatorische context kan hierin een duidelijker beeld geven.

De persoonlijke achtergrond van de respondenten blijkt ook een rol te spelen. Alhoewel de meeste respondenten zich niet erg bewust lijken te zijn van de invloed die de nationaliteit of cultuur heeft weerspiegelt de familiecultuur wel de Nederlandse, feminieene cultuur. De meeste respondenten geven aan dat de normen en waarden die ze vanuit hun opvoeding hebben meegekregen van invloed zijn op hun managementstijl. Echter, de geschetste achtergrond levert wel een vergelijkbaar patroon op maar er is geen bruikbare verklaring voor het toepassen van de familiestijl als de meest dominante stijl uit voortgekomen.

## 5.2 AANBEVELINGEN

Volgens de literatuur zou de adhocistische managementstijl de meest efficiënte managementstijl zijn voor het aansturen van kenniswerkers. Het kan daarom van belang zijn om te streven naar een meer adhocistische managementstijl. In deze paragraaf worden dan ook een aantal aanbevelingen, gebaseerd op de resultaten van het onderzoek, gedaan.

Het vaststellen van duidelijke organisatiedoelstellingen kan de managementstijl adhocistischer maken. Volgens het model van Cameron en Quinn zou de binding en het gevoel van saamhorigheid bij de ideaaltypische adhocistische cultuur eruit bestaan dat men zich door een duidelijk, gezamenlijk doel verbonden voelt. Dit komt overeen met hetgeen Drucker (1993) schrijft over de rol van het management. Nu vallen de managers terug op de rollen van de familiecultuur om binding te creëren. Het sturen op doelstellingen en concrete resultaten lijkt wat minder ontwikkeld te zijn in de Nederlandse, feminiene cultuur. Echter, wanneer er meer vanuit doelstellingen en meer toekomstgericht wordt leidinggegeven kan Nederland haar positie als kennisland verbeteren.

Bewustwording dat de rol van de manager niet primair intern gericht hoeft te zijn, maar wellicht juist ook een duidelijke externe component heeft, zou de leiderschapsstijl meer adhocistisch kunnen maken. De strategische top zal dit moeten uitdragen bij de managers. De onderzochte managers spelen over het algemeen geen grote rol in het binnenhalen van opdrachten, en de kenniswerkers spelen hier meestal helemaal geen rol in. Dit komt overeen met de beschrijving van Mintzberg over de rol van de strategische top binnen autocratieën (Mintzberg, 2006, p.263), die stelt dat de top de verkoop doet. Dit houdt echter ook in dat de focus van de manager eerder intern dan extern gericht is. Het stimuleren van innovatie, zich bezig houden met de toekomst, of het leggen van de verbinding met de buitenwereld komt veel minder tot uiting in de rol van de manager wanneer er sprake is van meerdere managementlagen en de verkoop (en dus de externe focus) bij de top ligt.

Aangezien de kenniswerkers en hun managers vaak niet in tijdelijke, maar in langdurigere samenwerkingsverbanden werkzaam zijn, zullen de rollen Mentor en Stimulator belangrijk blijven. De invloed van de rollen van Bemiddelaar en Innovator zouden wat groter mogen, ook binnen een langdurige samenwerking. De gewenste mate van innovatie binnen het team kan onderzocht worden en aan de hand daarvan kan besloten worden of de rol van Innovator meer benadrukt zou moeten worden. Bij organisaties waarin de innovatieve component minder belangrijk is, zou de gewenste cultuur wellicht juist wel de familiecultuur kunnen zijn.

Bij veel van de onderzochte organisaties is de dominante cultuur de familiecultuur. De cultuur is voor een deel bepalend voor de managementstijl. Een cultuurverandering zal noodzakelijk zijn voor het toepassen van een meer adhocistische managementstijl. De strategische top zal zich bewust moeten zijn van de redenen en noodzaak van een andere cultuur bij afdelingen waar innovatieve kenniswerkers werkzaam zijn.

De managers zijn goed in het toepassen verschillende rollen, er is sprake van een voortdurende aanpassing aan zowel individuele als situationele behoeften. De managers zijn in staat snel te schakelen en nemen continu beslissingen over de rol die ze op dat moment aannemen. Dit adaptieve vermogen zou ingezet kunnen worden om een meer adhocistische stijl aan te nemen waar nodig.

### 5.3 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK

In dit onderzoek is gekozen voor het toepassen van *realistic interviewing*. Deze manier van interviewen zorgt ervoor dat de respondenten de achtergronden van de vragen begrijpen en dat zij zelf een concreet antwoord kunnen geven waardoor er minder interpretatie is. Dit vergroot de betrouwbaarheid. Wat lastig bleek bij deze manier van interviewen was dat de respondenten niet veel kennis van de achterliggende theorieën hadden. Er was, vanwege praktische redenen, alleen gelegenheid dit summier uit te leggen. Daarnaast waren de respondenten in sommige gevallen geneigd op de theorie of over leidinggeven in het algemeen te reflecteren en niet zozeer vanuit de eigen ervaring te vertellen. Het was voor de onderzoeker daarom soms lastig te onderscheiden waar het antwoord nu precies op was gebaseerd. Ook is het moeilijk te voorkomen dat respondenten, door de theorie ingegeven, sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit is één van de punten waarbij de validiteit van het onderzoek lastig te waarborgen is (Flick, 2006 p. 372).

De respondenten waren erg open en de interviews leverden af en toe verrassende inzichten op. Met name het verband tussen de opvoeding en de aspecten die hiervan mee werden genomen in de managementstijl was voor de respondent iets waar vaak niet eerder op deze manier over na was gedacht.

Er is in dit onderzoek voor gekozen alleen de managers zelf de MSAI-vragenlijst in te laten vullen. Wanneer er gelegenheid was geweest was het laten invullen door een of meerdere teamleden van de betreffende manager van toegevoegde waarde voor het onderzoek geweest.

Verder blijkt het begrip kenniswerker, zelfs met de definitie uit dit onderzoek, die redelijk nauw is, toch breed interpreteerbaar te zijn. De ene kenniswerker is meer een kenniswerker dan de andere. Terugkijkend blijkt dat de onderlinge verschillen tussen de kenniswerkers ook verschillende nuances in de resultaten van het onderzoek opleveren.

## 6 LITERATUURLIJST

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Babbie. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont, USA: Thompson Learning.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont, USA: Thompson Learning.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bijl, D. (2007). *Het Nieuwe Werken*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Braster, J. (2000). De kern van casestudy's. Assen: Van Gorcum.
- Braverman, H. (1974). *The Degradation of work in the Twentieth Century*. (M. Handel, Ed.)
- Buttner, H. (2001). Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An application a Relational Frame. 29, 253-269.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Den Haag, NL: Sdu Uitgevers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag, NL: Sdu Uitgevers.
- Dankbaar, B., & Vissers, G. (2009). *Of Knowledge and Work*. Keulen, Duitsland: Max-Planck-Institute for the study of societies.
- Dekker, F. (2009). *De calculerende kenniswerker?* TvA.
- Drucker. (1999). *Knowledge-worker productivity: the biggest challenge*. California Management Review.
- Drucker, P. (1999). *Knowledge-worker productivity: the biggest challenge*. California Management Review.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins Publishers.
- Flick, U. (2006). *An introduction to Qualitive Research*. London, UK: Sage Publications.
- Fok, L., Crow, S., & Hartman, S. (1994). Management Style as an Element of Management Development Programmes. *Journal of Management Development*, 13 (9), 25-33.
- Glaser, B. e. (2007). *The Discovery of Grounded Theory*. New Brunswick, USA: AldineTransaction.
- Glunk, U., Heijltjes, M., & Olie, R. (2001). Design Characteristics and Functioning of Top Management Teams in Europe. *European Management Journal*, 19 (3), 291-300.
- Handel, M. J. (2003). *The Sociology of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Lindall, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management and Organization*, 26.
- Liu, A. (2004). *The laws of cool*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Malone, T. (1992). *The Future of Work*. Boston, USA: Harvard Business School Publishing.
- Mintzberg. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Mintzberg, H. (1995). *De taak en de stijl van de manager*. Schoonhoven, Nederland: Academic Service.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte*. Scriptum.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Pot, F. D. (2010). *Kenniswerkers en kenniswerk*. ESB.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., P., T. M., & McGrath, M. R. (2003). *Handboek Managementvaardigheden*. Den Haag, Nederland: Academic Service.
- Reinhardt, W. S. (2011). Knowledge Worker Roles and Actions. *Wiley Online Library*, 18 (3).
- Rosener, J. (1990 июл Nov-Dec). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*.
- Ryssen, S. V. (2001). *De hoop van Pandora: ICT in het onderwijs*. Leuven, België: Garant-Uitgevers.
- Statham, A. (1987). The Gender Model Revisited: differences in the management styles of Men and Woman. *Sex Roles*, 16 (7/8), 409-429.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
- Volberda, H. W. (2004). *De Flexibele Onderneming*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications.

## 7 BIJLAGEN

Bijlage 1: MSAI vragenlijst

Bijlage 2: OCAI vragenlijst

Bijlage 3: Interviewvragen