



# Lenige Leiders

in een tactisch  
rollenspel

## Colofon

Uitgegeven door:	Arthur Suiker
Datum:	20 mei 2006
Opleiding:	Erasmus Universiteit te Rotterdam Faculteit der Sociale Wetenschappen Bestuurskunde Master Arbeid, Organisatie en Management
Docenten	Prof. Dr. B. Steijn Dr. S. Groeneveld
Informatie:	Arthur Suiker
Studentnummer:	292551
Telefoon:	06 510 13999
Email:	arthur.suiker@ubron.nl
Status:	definitief
Versienummer:	5

## Woord vooraf

De master Arbeid, Organisatie en Management wordt afgesloten met een scriptie waarin verslag wordt gedaan van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. De keuze van een onderwerp voor mijn onderzoek was geen moeite, dat moest iets te maken hebben met leiderschap.

Direct na mijn studie aan de Hotelschool ben ik als Hotelmanager begonnen in een familiehotel. Voor het eerst kreeg ik te maken met leiderschap en leerde ik de nukken van medewerkers kennen. Na vier jaar accepteerde ik een managementfunctie binnen de uitzendbranche waarmee mijn leiderschap in een andere dimensie een vervolg kreeg, namelijk het aansturen van medewerkers op afstand door het aansturen van verschillende vestigingen. Op dit moment ben ik werkzaam als directeur. In deze functie laat leiderschap zich weer vanuit een geheel andere dimensie zien, namelijk leiderschap met een bestuurdersaansprakelijkheid.

In de loop der tijd is het thema leiderschap voor mij steeds boeiender geworden. Eén centrale vraag houdt me daarbij bezig, namelijk waar nu precies het succes en het falen in leiderschap ligt. Om antwoord te vinden op deze vraag heb ik inmiddels vele boeken gelezen en heb ik talloze trainingen en seminars gevolgd. Hiermee ben ik wel tot andere inzichten gekomen, maar heb ik nog steeds niet *het* antwoord op de bovengenoemde centrale vraag gevonden. De vondst van *het* antwoord is misschien ook wel een utopie. Misschien is leiderschap wel gewoon een containerbegrip. Wellicht geeft mijn onderzoek zowel aan u als lezer als aan mij opheldering. Ik wens u veel leesplezier in dit stuk waarin ik u meeneem in mijn verdere zoektocht naar de essentie van leiderschap.

Arthur Suiker

## Samenvatting

Iedereen kent ze wel, intrigerende, krachtige en charismatische mensen zoals Martin Luther King, Gandhi, Napoleon, Henry Ford en Freddy Heineken. Deze mensen bezitten de kunst om andere mensen aan te sporen om grootse prestaties te leveren. Wat hebben deze mensen dat hun de kunst van het leidinggeven zo gemakkelijk afgaat? Zijn zij geboren leiders of hebben we het allemaal in ons en hoeven we het alleen maar te ontwikkelen?

Leiderschap bestaat uit veel elementen zoals verantwoordelijkheid nemen, signalen oppakken, visie tonen, daadkracht tonen, organiseren van mensen en middelen, dingen gedaan krijgen, communiceren, beïnvloeden en begeleiden. Er wordt heel verschillend gedacht over wat effectief leiderschap is. Er zijn vele trends in managementtheorieën die elkaar snel opvolgen en soms zijn ze zelfs tegenstrijdig aan elkaar. Een goede leider moet dus zelf een balans vinden tussen deze uiteenlopende trends.

Arbeid is voortdurend aan verandering onderhevig. Factoren die deze verandering bepalen zijn onder andere globalisering, de ontwikkeling van nieuwe technologieën en het veranderen van maatschappelijke waarden. Het veranderen van arbeid heeft als gevolg dat er aan de manier van leidinggeven steeds andere eisen worden gesteld.

Om een antwoord te verkrijgen op wat leiderschap is en welke verschillende leiderschapsstijlen er bestaan is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van het concurrerende-waardenmodel van Robert E. Quinn. Dit model heeft als basis de vier belangrijkste managementmodellen uit de 20<sup>e</sup> eeuw. Door deze managementmodellen met elkaar te combineren in één model ontstaan er acht verschillende rollen ofwel leiderschapsstijlen: Producent, Bestuurder, Controleur, Coördinator, Mentor, Stimulator, Innovator en Bemiddelaar. Quinn is van mening dat een sterke manager goed in staat is om deze acht rollen te combineren en ze op het juiste moment weet toe te passen afhankelijk van de interne en externe omstandigheden van de organisatie. Hoe beter een manager dit beheerst, des te effectiever zal de manager binnen de organisatie opereren.

Met de theorie van Quinn is de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord waarin de relatie centraal staat tussen de prestaties en de “fit” tussen de leiderschapsstijl en de omstandigheden van een organisatie. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat prestaties relatief zijn. Er kan dus pas een uitspraak over de prestaties van een organisatie gedaan worden als er een vergelijking is gemaakt met andere organisaties. Deze vergelijking is gemaakt door middel van een kwalitatief onderzoek, waarbij vooraf de conceptuele modellen leiderschapsstijlen, prestaties en omstandigheden zijn geformuleerd. Voor de verzameling rondom deze conceptuele modellen is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden zoals testen, interviews en cijferonderzoek. In de analyse van deze data is er een relatie gelegd tussen leiderschap, prestaties en omstandigheden van de organisatie.

Als alle bevindingen uit het onderzoek in overweging worden genomen, kan er gesteld worden dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert. Met mijn onderzoeksopzet heb ik deze stelling kunnen benaderen waarbij is beargumenteerd dat de prestaties van een organisatie kunnen worden toegeschreven aan de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en de leiderschapsstijl. Het is echter in de praktijk moeilijk om deze stelling onomstotelijk vast te stellen. Dit wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt doordat iedere leiderschapsstijl een verschillende prestatie waardeert. De score op deze prestatie is niet altijd even gemakkelijk te meten. Daarnaast is het lastig om de verkregen scores in zijn geheel toe te schrijven aan de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en de leiderschapsstijl. Er zijn teveel factoren die van invloed kunnen zijn op de omstandigheden van de organisatie, de gehanteerde leiderschapsstijl, de waardering van de prestatie en de score hierop.

## Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1 Achtergrond	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Bestuurskundige relevantie	10
1.4 Aanpak	11
2. Theoretisch kader	13
2.1 Leiderschap	13
2.2 Leiderschap en management	15
2.3 Managementmodellen	16
2.4 Evolutie managementmodellen	17
2.5 Gekozen invalshoek	24
2.6 De theorie van Quinn	25
2.7 Leiderschap en bedrijfscultuur	49
2.8 Conclusie	53
3. Beschrijving van de organisaties	55
3.1 Ubron uitzendorganisatie	55
3.2 Uitzendbureau IJsselmonde	58
4. Onderzoeksopzet	61
4.1 Methodische verantwoording	61
4.2 Onderzoeksopzet	63
4.3 Operationalisering en dataverzameling	64
4.4 Kwaliteit van het onderzoek	67
4.5 Samenvatting	68
5. Analyse van de onderzoeksresultaten	69
5.1 Omstandigheden	71
5.2 Leiderschapsstijlen	77
5.3 Prestaties	84
5.4 Overige analyses	88
5.5 Verwachtingen	90
5.6 Conclusie	92

6. Conclusies en aanbevelingen	95
6.1 Algemene conclusies	95
6.2 Discussie	98
6.3 Aanbevelingen	100
Literatuurlijst	105
Appendices	108

# 1. Inleiding

## 1.1 *ACHTERGROND*

Iedereen kent ze wel, intrigerende, krachtige en charismatische mensen zoals Martin Luther King, Ghandi, Napoleon, Henry Ford en Freddy Heineken. Deze mensen bezitten de kunst om andere mensen aan te sporen om grootse prestaties te leveren. Wat hebben deze mensen dat hun de kunst van het leidinggeven zo gemakkelijk afgaat? Zijn zij geboren leiders of hebben we het allemaal in ons en hoeven we het alleen maar te ontwikkelen? Je persoonlijkheid wordt al op jonge leeftijd gevormd. Om een goede leider te zijn heb je een overtuigende persoonlijkheid nodig en dit hebben sommigen misschien al van thuis uit meegekregen. Toch kan er op latere leeftijd nog veel aan iemand veranderen. Je kunt je bijvoorbeeld bewust worden van je eigen lichaamstaal en die van anderen, iets wat naar mijn mening zeker kan bijdragen in leiderschap.

Zo lang er dieren en mensen bestaan, zo lang bestaat ook leiderschap. Mensen en dieren leven in groepen die aangestuurd worden door een leider. In het dierenrijk geldt dat de sterkste groep leidt. Dit wordt vaak met onderling bruto geweld bewezen. Dit brute geweld wordt in sommige gevallen ook door mensen toegepast, maar in de beschaafde moderne wereld ligt leiderschap een stuk ingewikkelder. Om deze reden is er in de loop der tijd ontzettend veel over leiderschap geschreven. Hierbij volgt de ene leiderschapstheorie steeds de andere leiderschapstheorie op, waarbij sommige leiderschapstheorieën elkaar zelfs tegenspreken.

Sinds vier jaar ben ik de leider van een organisatie (in de beschaafde wereld noemt men de leider van een organisatie directeur). Deze organisatie draaide bij aanvang van mijn dienstverband verlies. Mijn leiderschapsstijl was gebaseerd op het uitgangspunt om medewerkers zoveel mogelijk vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven met de overtuiging dat de resultaten dan vanzelf komen. Maar dit uitgangspunt bleek niet voldoende te zijn. De organisatie raakte steeds verder in de rode cijfers. Na het lezen van een boek “Nu is het genoeg geweest! Het kantoor is geen speeltuin” van Judith Mair, heb ik besloten mijn leiderschapsstijl drastisch te veranderen. Mair gaat in haar boek de strijd aan met soft skills, emotionele intelligentie en teamgeest en is een sterke voorstander voor de



klassieke normen zoals presteren, discipline, verplichte omgangsvormen en de invoering van huisregels. Mair neigt naar een Tayloristische aanpak (hierover verder in deze scriptie meer) waarbij de moderne managementtrends weer worden vervangen door een klassieke bedrijfscultuur waarin efficiency, productiviteit en winst centraal staan. Nadat ik mijn leiderschapsstijl had aangepast aan de ideeën van Mair, heeft de organisatie vanaf die periode een omzetgroei van vijftien procent behaald. Dit resultaat wordt nog eens versterkt met het behaalde netto bedrijfsrendement van vijftien procent, een mooi resultaat waar menig organisatie jaloeers op is! Hiermee blijft de vraag bestaan in hoeverre mijn veranderende leiderschapsstijl heeft bijgedragen aan deze resultaten. Als de manier van leidinggeven inderdaad een succesfactor is, is deze manier van leidinggeven dan voor iedere organisatie succesvol of zou deze manier van leidinggeven alleen voor een bepaald type organisatie succesvol zijn of alleen binnen bepaalde omstandigheden?

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling van dit onderzoek valt uiteen in een doelstelling, een centrale vraagstelling en een aantal deelvragen. De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de effecten van leiderschap en in de omstandigheden waarin deze effecten zich voordoen. Bij deze doelstelling staat de volgende vraag centraal:

*Is het zo, dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert? En zo ja, hoe kunnen we dat begrijpen?*

Om bovenstaande centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, dienen de volgende deelvragen beantwoord te worden:

*Welke leiderschapsstijlen zijn er?*

Om antwoord te kunnen geven op de mate waarin de stijl van leidinggeven is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert, is het eerst van belang om te onderkennen welke leiderschapsstijlen er zijn. Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht over de stijlen van leidinggeven

*Welke leiderschapsstijl past het beste bij welk type organisatie?*

Iedere organisatie heeft eigen kenmerken welke door de omstandigheden van de organisatie worden bepaald. De beantwoording van deze deelvraag geeft inzicht over welke leiderschapsstijl het beste bij welke omstandigheden van de organisatie kan worden toegepast. Met dit inzicht kan vervolgens het stuk van de centrale deelvraag

worden beantwoord over welke mate de stijl van de leidinggevende het beste is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert.

*Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de waardering van prestaties?*

Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht over het verband tussen prestaties en de mate waarin de leiderschapsstijl is afgestemd op de omstandigheden van de organisatie. Het is goed mogelijk dat er per leiderschapsstijl verschillende prestaties worden gewaardeerd.

*Wat zijn de effecten van afstemming tussen de stijl van leidinggeven en de situatie van de organisatie op de prestaties van de organisatie?*

De beantwoording van deze deelvraag geeft vooral inzicht op het laatste deel van de centrale vraagstelling, het kunnen begrijpen van het verkregen antwoord op de centrale vraagstelling.

### 1.3 BESTUURSKUNDIGE RELEVANTIE

Dit onderzoek is gehouden binnen twee private organisaties, maar het onderzoeksdoel van het onderzoek is ook relevant voor organisaties in de publieke sector. Zowel private als publieke organisaties kunnen te maken hebben met veranderende situaties die van invloed zijn op de wijze van leidinggeven of wel aansturen. Nederland heeft te maken met de fenomenen globalisering en nieuwe technologieën en steeds veranderende maatschappelijke waarden en daarmee veranderende standpunten. Dit brengt voor de overheid steeds veranderende situaties met zich mee waarop goed ingespeeld dient te worden. Dat vraagt om goed leiderschap. De Nederlandse overheid heeft als hoofdtaak het bevorderen van de welvaart en het welzijn voor de Nederlandse burgers. Voor een goede welvaart is een goede economie nodig. Het stimuleren van de economie is hiermee een belangrijke taak voor de overheid. Het Nederlandse bedrijfsleven heeft de afgelopen jaren een roerige tijd doorgemaakt. Vandaag de dag, na een periode van economische recessie, kwakkelde de Nederlandse economie nog steeds. Ondanks dat er betere tijden zijn aangebroken heeft het Nederlandse bedrijfsleven nog steeds te maken met een hevige concurrentie en terugvallende omzetten omdat consumenten nog altijd de hand op de knip houden. De Nederlandse samenleving is volop in beweging, waarbij economische verhoudingen verschuiven door de nieuwe grootmachten India en China en de steeds verdere eenwording van Europa. Modellen en definities van leiderschap en management blijven zich ontwikkelen. Met het veranderen van maatschappelijke

waarden, veranderen bestaande standpunten en komen er nieuwe managementmodellen tot stand (Fabian, 2000). De managementmodellen vloeien voort uit de technologische, sociale of politieke krachten van het moment. Ze komen voort uit een ingewikkelde wisselwerking tussen deze factoren. Ondernemers, managers en politici staan voor grote uitdagingen die visie en daadkracht vragen. Nederland dreigt achterop te raken bij de toenemende concurrentiekracht van India en China. Ook dient de Nederlandse overheid zich bezig te houden met sociale innovatie. Om concurrerend te blijven is er een herijking nodig van de sociale regelingen, maar ook dient de overheid efficiënter te werken om de concurrentie voor te kunnen blijven. Dat vraagt om innovatie en verbetering van productiviteit. Als Nederland tot een van de welvarendste landen ter wereld wil blijven behoren, is het voor Nederland belangrijk om mee te veranderen met de wereld op economisch en maatschappelijk gebied. Het vraagt om sterk en effectief leiderschap binnen overheidsinstanties om goed in te kunnen spelen op de nieuwste technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen op wereldniveau. Dit onderzoek geeft inzicht over verschillende leiderschapsstijlen en hoe deze leiderschapsstijlen effectief kunnen worden toegepast om in te spelen op deze technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

#### *1.4 AANPAK*

Het onderzoeksdoel definieert de contouren en de richting van dit onderzoek. De aanpak van dit onderzoek, waarin de probleemstelling rondom leiderschap wordt beantwoord, bestaat uit vijf fasen.

De 1<sup>e</sup> fase van het onderzoek bestaat uit de beschrijving van de probleemstelling, welke volgt uit het motief van mijn professionele in de praktijk gegroeide belangstelling in leiderschap. Deze fase wordt in hoofdstuk 1 beschreven.

De 2<sup>e</sup> fase van het onderzoek bestaat uit een beschrijving van het theoretische kader waarin het onderzoek zal worden uitgevoerd. Het doel van het theoretische kader is tweeledig. In de eerste plaats dient het theoretische kader om het uitgangspunt ofwel het theoretische perspectief te expliciteren waarmee de empirie wordt benaderd. Het theoretische kader leidt tot een model van leiderschapsstijlen. In de tweede plaats wordt de probleemstelling met behulp van het theoretische kader gedetailleerd. Deze fase wordt in hoofdstuk 2 beschreven.

De 3<sup>e</sup> fase van het onderzoek bestaat uit de verzameling van gegevens of wel de dataverzameling. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande verkregen gegevens door middel van een literatuur- en documentenstudie in combinatie met een

gestructureerde schriftelijke vragenlijst en diepte interviews. De wijze waarop de gegevens zijn verzameld wordt in hoofdstuk 4 beschreven.

De 4<sup>e</sup> fase van het onderzoek bestaat uit de verwerking en de analyse van de verkregen gegevens. De uitkomsten geven het type organisatie en het type leiderschapsstijl aan. Deze stijlen worden vergeleken met de prestaties van de organisaties. Deze fase wordt in hoofdstuk 5 beschreven.

De 5<sup>e</sup> en tevens laatste fase bestaat uit de conclusie en de aanbevelingen, welke voortvloeien uit de analyse en verwerking. De conclusies moeten antwoord geven op de onderzoeksvragen en de aanbevelingen zijn gerelateerd aan de conclusies. Het doel is om helder en concreet te zijn om zo de bruikbaarheid van het onderzoek te vergroten. Deze fase wordt in hoofdstuk 6 beschreven.

De hierboven omschreven aanpak (onderzoeksopzet) maakt van dit onderzoek een kwalitatief vergelijkend onderzoek op basis van een meervoudige casestudy. In hoofdstuk 4 wordt deze methode nader toegelicht.

## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk dient als een theoretische basis voor het onderzoek waarin leiderschap centraal staat. Vooropgesteld dient te worden, dat de term leiderschap een containerbegrip is. Er is veel geschreven over leiderschap waarbij auteurs vanuit verschillende perspectieven steeds wat anders beweren. Als bronnen zijn diverse wetenschappelijke vakliteratuur, bibliotheekbestanden en relevante websites gebruikt. Dit hoofdstuk begint met de definiëring van leiderschap, waarbij gekeken wordt naar de gemeenschappelijkheid van verschillende definities van leiderschap. Vervolgens wordt het ontstaan van algemene managementmodellen uitgelegd omdat uit deze modellen de verschillende leiderschapsstijlen voortkomen. Voor de specifiekere uitleg van deze leiderschapsstijlen kom ik tenslotte uit op de theorie van Robert E. Quinn welke vervolgens empirisch zal worden getoetst.

### 2.1 LEIDERSCHAP

De bestudeerde literatuur (zie literatuurlijst) geeft steeds andere antwoorden op de vraag wat leiderschap is. Zo blijkt uit deze literatuur dat leiderschap te maken heeft met het maken van plannen, beleid voeren, beslissingen nemen, medewerkers motiveren en medewerkers sturen op effectiviteit. Op het hoogste niveau heeft leidinggeven vooral betrekking op het bepalen van de strategie van een organisatie. Leiderschap neemt om deze reden bij veel organisaties een belangrijke plaats in. Er bestaat geen eenduidige definitie van leiderschap. Gesteld kan worden dat leiderschap een containerbegrip is. Ter illustratie worden er een aantal definities van leiderschap gegeven.

*Leiderschap is geen eenrichtingsverkeer, maar ontstaat in de interactie tussen leider en volgers in een bepaalde situatie* (Van Muijen, 2003:11). Een kritische kantekening bij deze definitie: er wordt aangegeven wat leiderschap *niet* is waarbij vervolgens één kenmerk van leiderschap wordt beschreven. Om deze reden is dit naar mijn mening geen definitie.

*Leidinggeven is het gedrag van degene die in een leidinggevende positie is aangesteld wanneer hij de activiteiten waarvoor hij verantwoordelijk is, richt op het*

*realiseren van een bepaald deel of het geheel van doelen. Het betreft daarbij het geheel van gedragingen van de leider in relatie tot zijn ondergeschikte gericht op het bereiken van doelen* (Van der Vlist, 1995:29).

Onderstaand figuur 2.1 geeft de definitie van leiderschap in de vorm van een formule weer, welke vervolgens wordt toegelicht.

$$L = f(l, v, s)$$

*Figuur 2.1 Formule leidinggeven. Bron: Van Djick, 2001.*

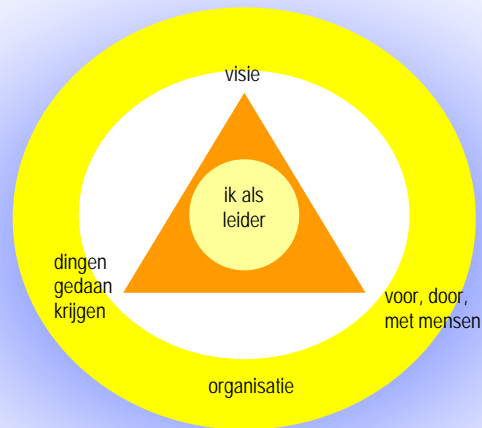
Leidinggeven (L): een sociaal proces waarbij activiteiten (het werkgedrag) van een individu of een groep beïnvloed wordt, teneinde in een gegeven situatie de gestelde doelen te bereiken. De aard en het effect van het leidinggeven worden bepaald door:

- de eigenschappen, de houding en het gedrag van de leidinggevende (l)
- de eigenschappen, verwachtingen of houdingen van degenen die geleid worden, ofwel van de volgers (v)
- de kenmerken van de situatie (s): de eisen die door de taak gesteld worden of de ontwikkelingsfase van een organisatie (bijvoorbeeld een crisisperiode).

De meeste definities van leiderschap uit de onderzochte literatuur (zie literatuurlijst) hebben het “bewust beïnvloeden” als gemeenschappelijke factor. Hiermee kan gesteld worden dat leidinggevers de taak hebben om hun medewerkers bewust te beïnvloeden. In dit onderzoek wordt leiderschap onderzocht vanuit een managementperspectief. Om deze reden wordt voor dit onderzoek onderstaande definitie, waarin leiderschap als managementinstrument wordt omschreven, gehanteerd.

*Leiderschap is vanuit een visie dingen gedaan krijgen voor, door en met mensen binnen een context van een organisatie in een ruimer maatschappelijk krachtenspel* (Kor, Wijnen en Wegenman, 1991:72).

Om bovenstaande definitie te verduidelijken, heb ik figuur 2.2. overgenomen van een andere auteur. Dit figuur geeft de vijf verschillende elementen uit de bovenstaande definitie van leiderschap visueel goed weer.



*Figuur 2.2 Basismodel van leiderschap.  
Bron: Van Loon, 2004:9*

## 2.2 LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

In de praktijk worden de begrippen leiderschap en management door elkaar gebruikt. Bij de meeste leidinggevende functies horen deze begrippen bij elkaar. Hiermee kan gesteld worden dat er geen essentieel onderscheid is tussen leiderschap en management. Er zijn auteurs die van mening zijn dat de begrippen leiderschap en management kwalitatief dermate met elkaar verschillen dat deze wederzijds uitsluitend zijn (Bennis & Nanus, 1977:21). De literatuur van Kotter (1990) geeft aan dat management zich richt op activiteiten die ontworpen zijn om consistentie en orde te brengen in de processen en activiteiten van een organisatie. Management is volgens Kotter meer gericht op voorspelbaarheid omdat management zich richt op operationele doelen stellen, het creëren van structuur en het controleren van prestaties. Leiderschap houdt zich daarentegen meer bezig met organisatieverandering omdat het zich richt op het ontwikkelen van een visie en strategie. Ik heb zelf in de praktijk wel eens gehoord dat een tekort aan leiderschap een teveel aan management is. Brymann (2002) heeft het in zijn literatuur over een nieuwe benadering van leiderschap zoals charismatisch en inspirerend leiderschap. De verschuivingen naar deze nieuwe leiderschapsbenadering komen goed overeen met de verschillen tussen leiderschap en management. In onderstaande tabel 2.1 worden deze verschuivingen weergegeven.

Minder nadruk op (management)	Meer nadruk op (leiderschap)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren van stabiliteit en routine</li> <li>- Planning</li> <li>- Toewijzen van verantwoordelijkheid</li> <li>- Controleren en problemen oplossen</li> <li>- Zorgen voor meegaandheid</li> <li>- Benadrukken van contractuele verplichtingen</li> <li>- Afstandelijkheid en rationaliteit leider</li> <li>- Machtsbehoud</li> <li>- Reactief benaderen van de omgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren van verandering en vernieuwing</li> <li>- Visie/missie</li> <li>- Medewerkers doordringen van visie</li> <li>- Motiveren en inspireren</li> <li>- Creëren van betrokkenheid</li> <li>- Stimuleren van extra inzet</li> <li>- Interesse in anderen en intuïtie daarin van de leider</li> <li>- Empowerment van anderen</li> <li>- Pro actieve houding; kansen scheppen en condities creëren</li> </ul>

*Tabel 2.1 Verschuivingen die de Nieuwe Leiderschapsbenadering met zich meebrengt  
Bron: een bewerking van Bryman, 1992*

### 2.3 MANAGEMENTMODELLEN

Een model is een hulpmiddel om de ingewikkelde werkelijkheid op een eenvoudige manier weer te geven. Modellen helpen om afbeeldingen te maken van, ideeën uit te wisselen over, en meer inzicht te krijgen in complexe verschijnselen in de werkelijkheid (Wiley, 1996:11). Met deze omschrijving kan een managementmodel worden gezien als een simpele theoretische weergave van wat een leidinggevende in de praktijk zou moeten doen. Wat een leidinggevende in de praktijk zou moeten doen wordt bepaald door de uitdagingen waarvoor een organisatie op dat moment staat en deze uitdagingen worden bepaald door economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit maakt managementmodellen dus context- en tijdgebonden. De context bepaalt dus de leiderschap. In de volgende paragraaf worden de economische en maatschappelijke ontwikkelingen uit de 20<sup>e</sup> eeuw omschreven en de hieruit voortkomende vier belangrijke managementmodellen van deze eeuw.



#### *2.4 EVOLUTIE MANAGEMENTMODELLEN*

In voorgaande paragraaf is vastgesteld dat de context de leiderschap bepaalt en dat er om deze reden geen vast managementmodel of definitie van leiderschap bestaat. Managementmodellen veranderen dus steeds omdat de maatschappelijke waarden en bestaande standpunten continue veranderen. In de 20<sup>e</sup> eeuw zijn er vier belangrijke managementmodellen tot stand gekomen welke in de komende vier subparagrafen nader worden toegelicht, waarbij wordt uitgelegd onder welke omstandigheden deze modellen zijn ontstaan. Een belangrijk gegeven hierbij is dat de vier managementmodellen na elkaar zijn ontstaan waarbij het oude model bleef bestaan en waarbij steeds een nieuw model werd toegevoegd. Aan het einde van deze paragraaf worden de vier omschreven managementmodellen met bijbehorende kenmerken in het kort in tabel 2.6 weergegeven.

##### *2.4.1 HET RATIONEEL DOEL EN INTERN PROCES MODEL*

In de periode van 1900 tot 1925 zijn er twee managementmodellen ontstaan: het rationeel doel model en het interne proces model. In deze periode zijn er veel technologische uitvindingen gedaan, vooral in de landbouw en de industrie. Daarnaast veranderde in deze periode de energiebron van steenkool in olie, waardoor de energie een stuk goedkoper werd. Beide ontwikkelingen zorgden er voor dat de economie explosief groeide waardoor er een overvloed aan productiemiddelen ontstond. De bevolking trok massaal van het platteland naar de grote stad om daar te werken (urbanisatie). Hierdoor ontstond er een overvloed aan arbeidskrachten die daardoor steeds goedkoper werden. Er waren in deze periode nog geen vakbonden en door de overvloed aan arbeidskrachten werkten de arbeiders in zeer barre omstandigheden. De denktrend in management voor deze periode was dan ook: hoe bereik ik met een minimum aan middelen een optimaal resultaat? Frederick W. Taylor bedacht technieken om verspillingen aan menselijke arbeidskracht te minimaliseren waardoor een maximale productiviteit werd behaald. Dit wordt het rationaliseren van werk genoemd. Het belangrijkste element om dit te bereiken is volgens Taylor arbeidsdeling. Taylor is met zijn theorie de grondlegger van het wetenschappelijk management (Scientific Management). Tabel 2.2 geeft een kort overzicht weer van de managementprincipes van Taylor. Vervolgens worden het rationeel doel model en het intern proces model nader toegelicht.

#### De vier managementprincipes van Taylor (1911)

1. Ontwikkel voor elke taak een wetenschap, die de oude methode van vuistregels moet vervangen;
2. Selecteer arbeiders op systematische wijze, zodat zij geschikt zijn voor hun taak, en geef hen daarbij een goede training;
3. Bied de arbeiders prestatiepremies en bonussen, zodat hun gedrag in overeenstemming is met de principes van de wetenschap die ontwikkeld is;
4. Ondersteun de arbeiders door hun werk nauwkeurig te plannen en problemen weg te nemen die zich tijdens de uitvoering van hun taken voordoen.

*Tabel 2.2 Theoretisch overzicht Taylor.*

*Bron: Quinn, Fearman, Thompson en McGrath, 2002:11*

#### *Het rationeel doel model*

Het rationeel doel model heeft als uitgangspunt dat een duidelijke leiding productieve resultaten oplevert. De nadruk in dit model ligt dan ook op heldere doelen stellen, rationele analyse en handelend optreden. Bij het nemen van beslissingen is winst altijd de beslissende factor. Als een werknemer te weinig produceert dan dient deze medewerker vervangen te worden door een betere werknemer. Prestatie en winstmaximalisatie staan centraal. De manager heeft in dit model de taak om een harde bestuurder te zijn, om een producent te zijn.

#### *Het intern proces model*

De technologische veranderingen gingen verder door op alle gebieden, waarbij in het bijzonder in de sectoren landbouw en consumentengoederen. Met al deze veranderingen werd het de wetenschappers Henri Fayol en Max Weber duidelijk dat het rationele doel model niet meer geheel voldeed aan de eisen van de tijd. Zij ontwikkelden het intern proces model waarin effectiviteit, stabiliteit en continuïteit centraal staan met als uitgangspunt dat routines leiden tot de gewenste stabiliteit. Het intern proces model is een aanvulling op het rationeel doel model. Als de efficiency van de werknemer daalt, dan wordt de controle opgevoerd door het toepassen van meer maatregelen en procedures. De nadruk ligt in dit model op het vastleggen van verantwoordelijkheden, het verrichten van metingen en het documenteren en registreren. De structuur van de organisatie kenmerkt zich door een sterk iërarchische bouw, veel regels, structuren en tradities. Tabel 2.3 en 2.4 geven in het kort de theorieën van Weber en Fayol weer.

### Algemene managementprincipes van Fayol (1949)

1. Werkverdeling. Het doel van werkverdeling is met dezelfde inspanning een grotere en betere productie te bereiken. Dit wordt gerealiseerd door het aantal taken van de individuele arbeider te verminderen.
2. Gezag en verantwoordelijkheid. Gezag is het recht bevelen te geven en verantwoordelijkheid is daarvan de natuurlijke tegenhanger. Waar gezag wordt uitgeoefend, ontstaat verantwoordelijkheid.
3. Discipline. Discipline houdt in dat overeenkomsten tussen bedrijf en werknemers gerespecteerd en uitgevoerd worden. Belangrijk is dat voor beide partijen bindende overeenkomsten worden opgesteld waaruit formele disciplinaire regels voortvloeien. Discipline betekent ook dat sancties met beleid worden gehanteerd.
4. Eenheid van gezag. Een werknemer krijgt zijn orders van één superieur.
5. Eenheid van bevelvoering. Alle activiteiten met hetzelfde doel, moeten onder één noemer gebracht worden door één manager met één plan.
6. Individuele belangen zijn ondergeschikt aan het algemeen belang. Het belang van één werknemer mag niet boven het belang van de gehele organisatie gaan.
7. Beloning. Om loyaliteit en steun van de werknemers te behouden, moeten zij een rechtvaardig loon voor de bewezen diensten ontvangen.
8. Centralisatie. Evenals werkverdeling is centralisatie een natuurlijk verschijnsel. De mate van centralisatie zal echter variëren binnen elk bedrijf. Waar het om gaat, is de juiste mate van centralisatie die de beste algehele resultaten oplevert.
9. Gezagslijn. Dit is de lijn van superieuren die van het hoogste niveau naar de laagste regionen loopt. Hiervan onnodig afwijken is onjuist, maar het is nog een ergere fout zich aan de gezagslijn te houden als dit nadelig is voor de bedrijfsresultaten.
10. Orde. Alles heeft een eigen plaats en alles is op zijn plaats.
11. Billijkheid. Billijkheid is een combinatie van rechtvaardigheid en vriendelijkheid.
12. Stabiel personeelsbestand. Een hoog personeelsverloop leidt tot minder efficiency. Een middelmatig manager die bij het bedrijf blijft, is veruit te verkiezen boven een uitstekend manager die na korte tijd vertrekt.
13. Initiatief. Initiatief betekent dat men een gedegen plan opstelt en zorgt dat het slaagt. Dit vergroot enthousiasme en inzet van werknemers.
14. Esprit de corps. Teamgeest leidt tot eendracht en ontstaat wanneer de werknemers harmonieus samenwerken.

*Tabel 2.3 Algemene managementprincipes Fayol.  
Bron: Quinn, Fearman, Thompson en McGrath, 2002:13*

#### Kenmerken bureaucratie volgens Weber (1947)

1. Er is sprake van een arbeidsdeling met duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden.
2. Posities zijn georganiseerd in een hiërarchie van gezag.
3. Alle personeelsleden worden objectief geselecteerd en gepromoveerd op basis van technische capaciteiten.
4. Bestuurlijke beslissingen worden schriftelijk vastgelegd en bewaard.
5. Er zijn carrièremanagers die salaris ontvangen voor hun werk.
6. Er zijn standaard regels en procedures die voor iedereen gelden.

*Tabel 2.4 Theoretisch overzicht Weber.*

*Bron: Quinn, Fearman, Thompson en McGrath, 2002:14*

#### 2.4.2 HET HUMAN RELATIONS MODEL

Het human relations model is ontstaan in de periode van 1926 tot 1950. In deze periode zijn er twee belangrijke gebeurtenissen geweest die de maatschappij hebben beïnvloed: de beurskrach in 1929 en de Tweede wereldoorlog. Deze twee gebeurtenissen zorgden ervoor dat de economie in deze periode ontzettend schommelde. In het begin van deze periode expandeerde de economie maar met de beurskrach stortte de economie weer in, waarna de economie tijdens de oorlog weer herstelde. Het herstel van economie wekte bij de bevolking grote verwachtingen. Onder deze omstandigheden is het human relations model ontstaan, waarbij de mens centraal staat.

Uitgangspunt bij het human relations model is dat betrokkenheid, persoonlijk respect, motivatie en tevredenheid leiden tot een grotere inzet van de medewerkers. De centrale processen bestaan uit veel aandacht voor participatie, consensus bereiken en conflicten oplossen. De organisatie wordt gekenmerkt door saamhorigheid en teamgerichtheid. Besluitvorming gebeurt door sterke betrokkenheid. Wanneer de efficiency van de werknemer afneemt, zien managers dat als een ontwikkeling waarbij motivatie een belangrijke rol speelt.

### 2.4.3 HET OPEN SYSTEEM MODEL

In de periode van 1951 tot 1975 kreeg de economie door het olie-embargo een enorme klap. De economie kreeg nog meer te lijden door een stagflatie en de hoge overheidsschulden op dat moment. In de jaren zeventig werd Japan onverwacht een grote concurrent in de industriële sectoren. De automobielenindustrie is hiervan een goed voorbeeld. Hier was Amerika jarenlang marktleider, maar vanaf die periode werd dat Japan. Ook verschoof in deze periode de economie van een productie-economie naar een diensteneconomie. De technologische ontwikkelingen gingen in hoog tempo door. Zo deed de computer zijn intrede en zette de eerste mens een stap op de maan. De waarden in de samenleving veranderden door al deze gebeurtenissen en ontwikkelingen ingrijpend. Het onderwijsniveau schoot omhoog en zelfontplooiing werd steeds belangrijker. De emancipatie kwam sterk op. Vrouwen gingen beroepen uitoefenen die vroeger alleen voor mannen waren bestemd. Door alle ontwikkelingen werd kennis steeds belangrijker voor organisaties om te kunnen overleven. Het kennisniveau van de manager kwam gelijk te staan aan die van de medewerkers, waardoor er een andere manier van leidinggeven ontstond. De manager werd niet langer gezien als een rationele beslisser met controle over de organisatie. Het is dan ook niet voor niets dat er juist in deze periode veel literatuur geschreven is over Human Resource Management. In deze literatuur stonden vooral begrippen als motivatie en leiderschap centraal. In tegenstelling tot een uitermate systematische benadering (zie managementprincipes Fayol, tabel 2.4) toonde Mintzberg middels onderzoek en zijn daaruit voortvloeiende contingentietheorie aan, dat managers in een onvoorspelbare omgeving weinig tijd hebben om te organiseren en plannen maken. Vanuit deze achtergrond is het open systeem model ontstaan waarin contingentie (het denken in tegenovergestelde en van elkaar afhankelijke factoren) centraal staat.

Het uitgangspunt in het open systeem model is dat de organisatie wordt geconfronteerd met een concurrerende omgeving die snel verandert en ambigu is. Om deze reden staan aanpassingsvermogen en externe ondersteuning in het open systeem model centraal. Het belangrijkste criterium voor de effectiviteit van organisaties is het continue kunnen aanpassen aan de omgeving. Kernbegrippen zijn dan ook innovatie, aanpassing, verandermanagement, slagvaardig opereren en externe steun verwerven. De organisatie dient innovatief te zijn en beslissingen moeten worden snel genomen. Dit laatste neemt een verhoogd risico met zich mee. Onder deze omstandigheden zijn gemeenschappelijke waarden volgens Quinn erg belangrijk. Een gemeenschappelijke visie en missie zijn daarom van belang in het open systeem model.

#### De contingentietheorie Mintzberg (1995)

---

De juiste handelswijze van managers is afhankelijk van een aantal belangrijke variabelen:

1. *Grootte*. Coördinatieproblemen nemen toe naarmate de omvang van de organisatie toeneemt. De juiste coördinatieprocedures voor een grote organisatie zijn niet efficiënt in een kleine organisatie, en vice versa.
2. *Technologie*. De technologie die gebruikt wordt voor de output, varieert en kan uiterst routinematig zijn of sterk afgestemd op de klantenwensen. De meest geschikte organisatiestructuren, leiderschapsstijlen en controlesystemen variëren, al naar gelang het soort technologie.
3. *Omgeving*. Organisaties functioneren in bredere omgevingen. Die kunnen onzeker en turbulent zijn of voorspelbaar en onveranderlijk. De organisatiestructuren, leiderschapsstijlen en controlesystemen variëren dienovereenkomstig.
4. *Individen*. Mensen verschillen onderling en hebben zeer uiteenlopende behoeften. Managers moeten hun stijl daaraan aanpassen.

*Tabel 2.5 Theoretisch kader Mintzeberg.*

*Bron: Quinn, Fearman, Thompson & McGrath, 2002:16*

	Rationeel doel model	Intern proces model	Human relations Model	Open systeem model
<i>Criteria voor effectiviteit</i>	Productiviteit, winst	Stabiliteit, continuïteit	Inzet, samenhang, moreel	Aanpassings- vermogen, externe ondersteuning
<i>Doel- Middel</i>	Duidelijke richting leidt tot productieve resultaten	Routines leiden tot stabiliteit	Betrokkenheid leidt tot inzet	Continue aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen
<i>Nadruk</i>	Verduidelijking van doelen, rationele analyse en handelend optreden	Verantwoorde- lijkheden vastleggen, metingen, documentatie	Participatie, oplossen van conflicten, consensus bereiken	Politieke aanpassing, creatief probleem- oplossing, innovatie, management van verandering
<i>Klimaat</i>	Rationele economie: de eindresultaten	Hiërarchisch	Teamgericht	Innovatief, flexibel
<i>Rol van de manager</i>	Bestuurder en producent	Controleur en coördinator	Mentor en stimulator	Innovator en bemiddelaar

*Tabel 2.6 Overzicht vier managementrollen  
Bron: Quinn, Faerman, Thompson en McGrath, 2002:18*

#### *2.4.4 OPKOMST VAN “EN/EN-VERONDERSTELLINGEN”*

Vanaf 1975 gaan de veranderingen en ontwikkelingen in een hoog tempo door. Dit komt onder andere door de opkomst van de informatiseringstechnologie welke zich in hoog tempo door blijft ontwikkelen. De managementmodellen uit voorgaande beschreven periodes zijn niet toereikend genoeg om de versnelde technologische ontwikkelingen, de mondialisering, de toegenomen eisen van klanten en de veranderingen op de arbeidsmarkt bij te houden. De externe complexiteit van de omgeving als gevolg van de toegenomen turbulentie stelt eisen die vanwege de interne complexiteit niet flexibel kunnen worden opgelost. We stuiten hier op een paradox (Steijn, 2001:27). Waar een manager vroeger vooral de werkzaamheden van medewerkers controleerde, moet hij tegenwoordig over een heel pakket aan persoonlijke vaardigheden beschikken terwijl hij uiteindelijk vooral wordt afgerekend op financieel resultaat (Heijtema, 2005:14). Soms is stabiliteit voor een organisatie noodzakelijk en soms het tegenovergestelde, namelijk verandering. Dit brengt met zich mee dat er soms voor het ene managementmodel gekozen moeten worden en soms voor het andere managementmodel. In sommige situaties zijn zelfs beide managementmodellen tegelijkertijd nodig. Het combineren en afwisselen van verschillende managementmodellen tegelijkertijd verklaart de term en/en-veronderstellingen. Kort samengevat: wat van belang is voor een organisatie is afhankelijk van het moment.

#### *2.5 GEKOZEN INVALSHOEK*

In de voorgaande paragrafen is gesteld dat arbeid voortdurend aan verandering onderhevig is. Factoren die deze verandering bepalen zijn onder andere de globalisering, de ontwikkeling van nieuwe technologieën en het veranderen van maatschappelijke waarden. Omdat arbeid voortdurend aan verandering onderhevig is, worden er ook steeds andere eisen aan de manier van leidinggeven gesteld. Managementmodellen en definities van leidinggeven blijven zich daarom ontwikkelen. Elk jaar verschijnen er veel artikelen, boeken, cursussen en seminars over leiderschap waarin steeds een andere managementgoeroe vertelt hoe het zit met leiderschap. Het is dan ook onmogelijk om in dit onderzoek alle theorieën over leiderschap volledig te behandelen. Na een grondige inventarisatie van de literatuur op het gebied van leiderschap stuitte ik op de theorie van Robert E. Quinn. Deze theorie wekte in eerste instantie mijn aandacht omdat de Harvard Business Review de theorie van Quinn een belangrijke doorbraak op het gebied van management noemt.



Na een bestudering van de theorie van Quinn, heb ik besloten om de vraagstelling van dit onderzoek met deze theorie te beantwoorden vanwege de volgende aspecten:

- de theorie biedt een relatie tussen inzichten en vaardigheden waarover een manager dient te beschikken;
- de theorie geeft een antwoord op de integratie van de verschillende managementrollen en geeft hierbij uitleg aan vaardigheden per rol;
- de theorie is concreet toepasbaar in de praktijk op alle typen organisaties;
- de theorie geeft inzicht over het verband tussen de stijl van de leidinggevende en de afstemming op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert. Dit inzicht is van belang om de centrale vraagstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden.

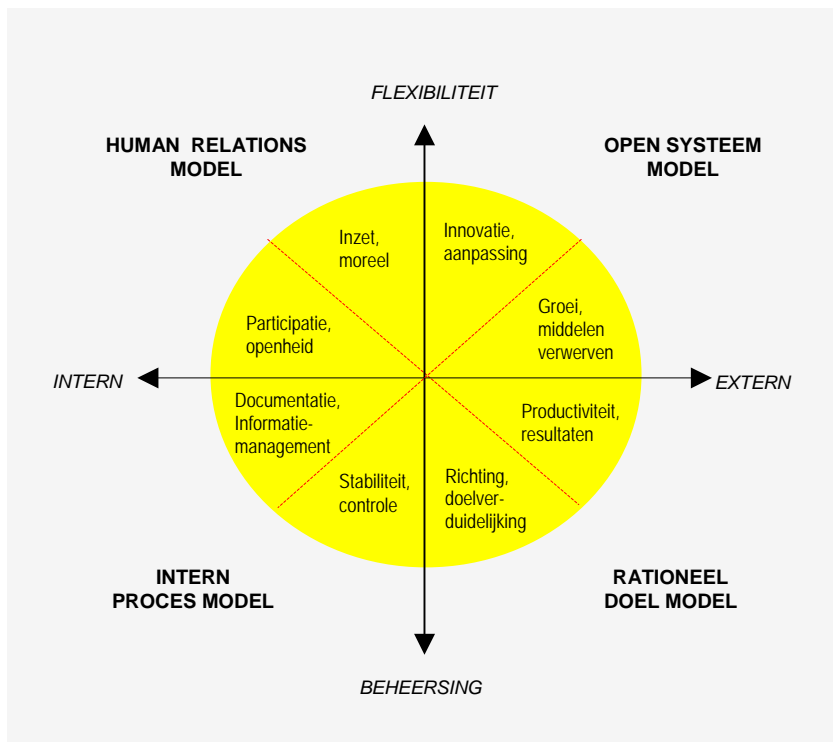
## *2.6 DE THEORIE VAN QUINN*

Robert E. Quinn promoveerde op het gebied van gedrag in organisaties en is momenteel hoogleraar aan de Ross School of Business van de Universiteit of Michigan. Quinn heeft de veronderstelling dat geen van de vier beschreven managementmodellen in paragraaf 2.5 antwoord geeft op de complexe managementproblemen van deze tijd. De sleutel was dat we er niet langer van uit moesten uitgaan dat het een of/of beslissing was, niet meer moesten denken over de keuze tussen verandering en structuur (Quinn, Kahn en Mandl, 1994). Quinn ontwikkelde samen met Cameron in de jaren negentig het denken in competing values framework (CVF). In het Nederlands wordt dit framework het concurrerende-waardenmodel genoemd. In de komende subparagrafen volgt een verdere uitleg over het concurrerende-waardenmodel.

### *2.6.1 MODEL VAN CONCURRERENDE WAARDEN*

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet dat organisaties zich dienen aan te passen aan de snel veranderende complexe omgeving van deze tijd. Organisaties dienen daarom flexibel te zijn, maar tegelijkertijd dienen ze ook stabiel te zijn. Organisaties hebben meestal groei als doelstelling en dienen daarnaast ook over nauwkeurige informatie en formele communicatie beschikken. Quinn heeft de verschillende criteria van effectiviteit (ofwel de waarden), die ontstaan vanuit de externe en interne omgeving van de organisatie, gekoppeld aan de vier beschreven managementmodellen uit de voorgaande paragrafen. Hierdoor ontstaat er een breder

managementmodel waarbij de waarden en de managementmodellen elkaar aanvullen, maar tegelijkertijd ook tegengesteld zijn van elkaar. Zo legt het human relations model de nadruk op de waarden participatie, openheid, inzet en moreel en het rationeel doel model de nadruk op de waarden doelverduidelijking, productiviteit en resultaat. Omdat de waarden van de vier managementmodellen verschillend en tegenovergesteld van elkaar zijn en toch ook in één model zitten, noemt Quinn het model het “managementmodel van rivaliserende waarden” of ook wel “concurrerende-waardenmodel”. Figuur 2.3 geeft de verschillende waarden van elk managementmodel weer.



*Figuur 2.3 Waarden van elk managementmodel. Bron: Quinn, 2002:19*

In de volgende subparagrafen worden de aandachtgebieden van het concurrerende-waardenmodel en de hieruit voortkomende leiderschapsstijlen en bijbehorende vaardigheden nader toegelicht. Vervolgens wordt de toepassing van het

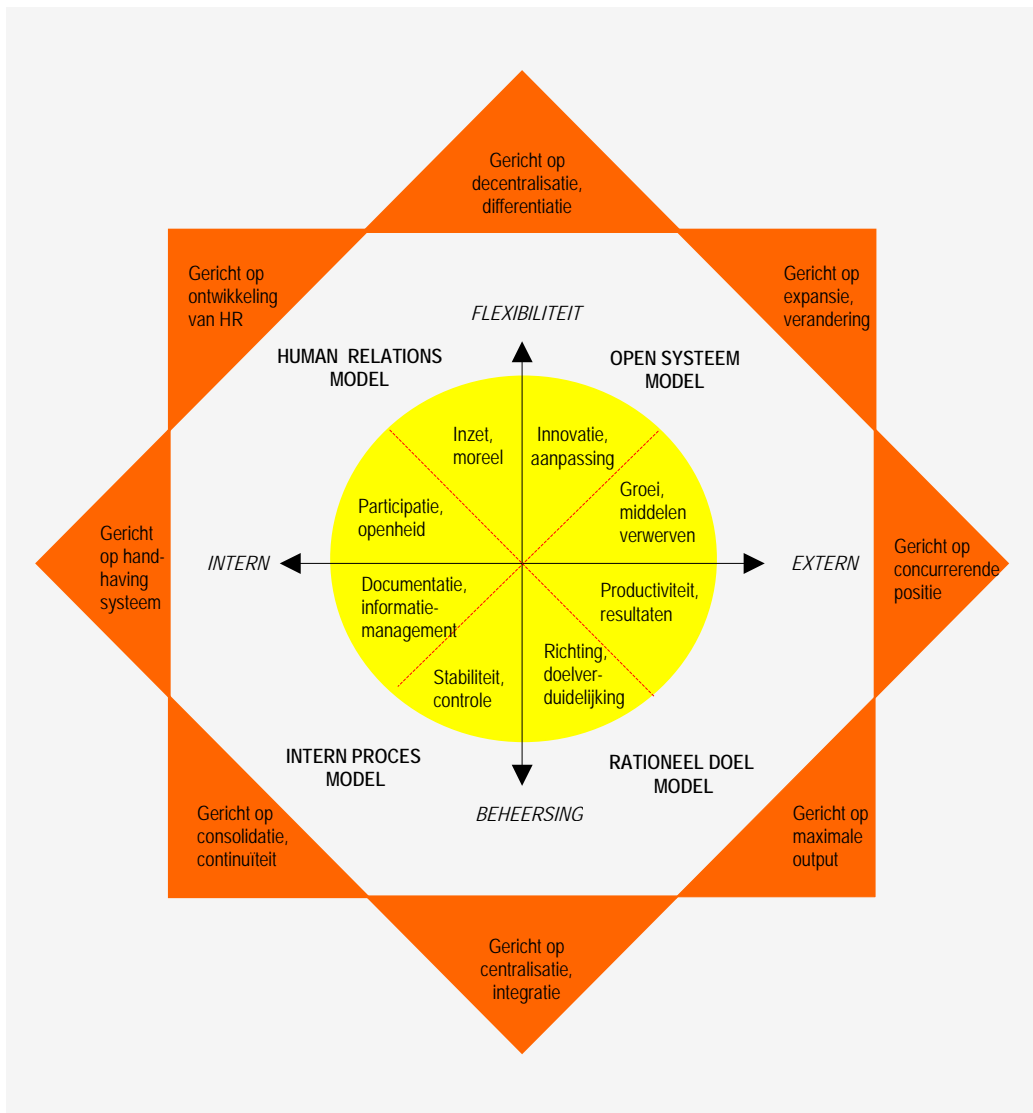
concurrerende-waardenmodel uitgelegd en hoe dit model kan bijdragen tot effectief leiderschap. In deze volgorde wordt de theorie van Quinn van binnen naar buiten uitgelegd waarbij de algemene theorie steeds specifiek wordt.

### 2.6.2 AANDACHTSGEBIEDEN EN ORIENTATIES

In het concurrerende-waardenmodel worden vier hoofdkenmerken van organisatiegedrag weergegeven op twee dimensies. Op de y-as (verticale lijn) worden organisatiegedragingen flexibiliteit en beheersing aangegeven. Op de x-as (horizontale lijn) worden de organisatiegedragingen intern en extern aangegeven, waarbij duidelijk wordt of de organisatie zich intern of extern richt. Met extern en intern worden de externe en interne omgeving bedoeld die mede de leiderschapsstijl bepalen. De externe omgeving bestaat uit externe factoren die van invloed zijn op de organisatie zoals bijvoorbeeld de markt, de economie, de maatschappij, het milieu, enzovoort. De interne omgeving zijn bijvoorbeeld de organisatiestructuur, de middelen en de systemen die binnen de organisatie worden gehanteerd. Kort samengevat betekent dat bij intern de organisatie (mensen en processen) centraal staat en dat bij extern de omgeving van de organisatie (de markt) centraal staat. Op de x-as worden de organisatiegedragingen flexibiliteit en beheersing aangegeven. Flexibiliteit houdt in de tendens naar decentralisatie en differentiatie. Beheersing wil zeggen de tendens naar centralisatie en integratie. Door het gebruik van de y-as en de x-as ontstaan er vier kwadranten of wel oriëntaties, welke Quinn met de klok mee als volgt noemt:

- *create* (innovatieve oriëntatie) ontstaan uit het open systeem model
- *compete* (doeloriëntatie) ontstaan uit het rationeel doel model
- *control* (regeloriëntatie) ontstaan uit het intern proces model
- *collaborate* (ondersteunende oriëntatie) ontstaan uit het human relations model

Als organisaties willen overleven in de complexiteit van deze tijd, dan moeten deze organisaties volgens Quinn mee veranderen met de wereld op economisch en maatschappelijk gebied. Deze twee gebieden zijn voortdurend in beweging en dat betekent dat strategieën van organisaties die effectief zijn in de ene situatie niet effectief hoeven te zijn in een andere situatie. De leiderschapsstijl die de manager hanteert dient volgens Quinn te worden afgestemd op de uitdagingen waarvoor organisatie op dat moment staat. Figuur 2.4 toont een tweede versie van het concurrerende-waardenmodel van Quinn waarbij de nadruk ligt op de verschillende aandachtsgebieden van de manager en de richting (oriëntatie) van de organisatie.



*Figuur 2.4 Algemene richtingen concurrerende-waardenmodel.  
Bron: Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2002:20*

De oranje driehoeken aan de buitenkant van het concurrerende-waardenmodel in figuur 2.4 geven de richting van de organisatie weer. Bij deze richtingen horen de volgende acht aandachtsgebieden van de leidinggevende of organisatie:

1. Decentralisatie en differentiatie
2. Expansie en verandering
3. Concurrerende positie
4. Maximale output
5. Centralisatie en integratie
6. Consolidatie en continuïteit
7. Handhaving van het systeem
8. Ontwikkeling van Human Resources

Expansie en verandering in de rechterbovenhoek van het concurrerende-waardenmodel staan weer tegenover consolidatie en continuïteit links onderaan. Uit de hierboven gegeven acht aandachtgebieden vloeien de volgende acht waarden voort van de leidinggevende of organisatie:

1. Innovatie en aanpassing
2. Groei en middelen verwerven
3. Productiviteit en resultaten
4. Richting en doelverduidelijking
5. Stabiliteit en controle
6. Documentatie en informatiemanagement
7. Participatie en openheid
8. Inzet en moreel

#### *Ondersteunende oriëntatie*

In het human relations model is de omgeving nauwelijks van invloed, waardoor er een ondersteunende oriëntatie ontstaat. De betrokkenheid van de individuele werknemer bij zijn werk en de organisatie staan centraal. Medewerkers worden gewaardeerd omdat zij mensen zijn. Een ziekenhuis is een voorbeeld van een organisatie waarbij het human relations model zou passen. In een ziekenhuis staat de ondersteuning van zieke mensen centraal waarbij de individuele werknemer, zoals een arts, bij zijn werk centraal staat. In het human relations model worden werknemers aangemoedigd om ideeën omtrent het werk en hun gevoelens ten opzichte van elkaar te uiten. Het human relations model past daarnaast goed in organisaties waar flexibiliteit van belang is en dat is bij spoedeisende hulp het geval.

De manager heeft in het human relations model de volgende aandachtsgebieden:

- inzet en moreel
- participatie en openheid
- wederzijds vertrouwen en aandacht

#### *Innovatieve oriëntatie*

Het open systeem model heeft te maken met een aanpassing aan een steeds veranderende externe omgeving waardoor er een oriëntatie op (product)innovatie ontstaat. Organisaties die goed in dit model passen zijn bedrijven in de ICT zoals bijvoorbeeld TomTom (navigatiesystemen) of Nokia (mobiele telefonie). Het open systeem model is het tegengestelde model van het Intern proces model en heeft als gemeenschappelijke factor de nadruk op externe gerichtheid zoals in het rationeel doel model. De communicatie is vooral informeel en stroomt in allerlei richtingen. Medewerkers werken vaak in projectgroepen en in meerdere projecten. Volgens Quinn gaat de leidinggevende er vanuit dat door de betrokkenheid van de medewerkers controle nauwelijks nodig of niet mogelijk is. De manager in het open systeem model heeft de volgende aandachtsgebieden:

- innovatie en aanpassing
- groei en het verwerven van productiemiddelen
- open staan voor veranderingen
- creativiteit
- ruimte geven aan experimenteren
- vernieuwing

#### *Doeloriëntatie*

In het rationeel doel model worden medewerkers gewaardeerd als zij in hoge mate bijdragen aan het bereiken van de doelen van de organisatie. Hierdoor ontstaat er een oriëntatie op doelen zoals bijvoorbeeld winst. De leidinggevende speelt een grote rol in het rationeel doel model en heeft een voorbeeldfunctie voor de medewerker. Vaak worden er voor de medewerkers individuele doelen bepaald. Beloning is meestal gekoppeld aan prestatie. Adviesbureaus leggen vaak een grote nadruk op het behalen van doelen omdat adviseurs een bepaald percentage van hun werkzaamheden declarabel moeten zijn (uurtje factuurtje). De manager heeft in het rationeel doel model de volgende aandachtsgebieden:

- duidelijkheid van richting en doel
- productiviteit
- resultaat

### *Regeloriëntatie*

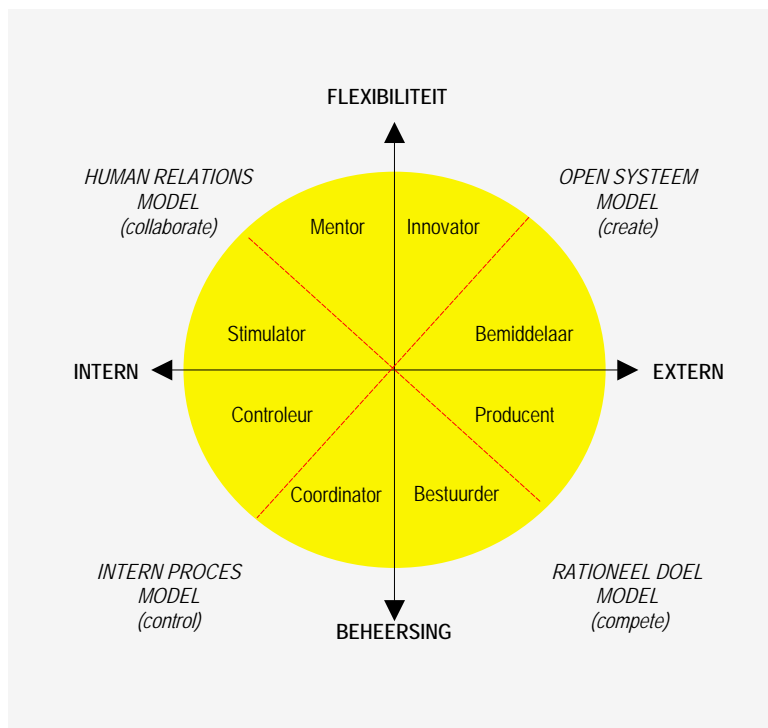
In het intern proces model staan beheersing en interne gerichtheid centraal, met als belangrijke waarden stabiliteit en continuïteit binnen het systeem. Hierdoor ontstaat er een oriëntatie op regels. De nadruk ligt op respect voor autoriteit, rationaliteit van procedures, verdeling van taken, verdeling en coördinatie van taken. De structuur is hiërarchisch en de communicatie volgt de voorgeschreven lijnen en is voornamelijk schriftelijk van aard. Autoriteit wordt ontleend aan vastgestelde procedures en bevoegdheden. Veel overheidsinstanties passen in het intern proces model. De manager heeft in het intern proces model de volgende aandachtsgebieden:

- documentatie
- informatiemanagement
- stabiliteit
- controle

### *2.6.3 LEIDERSCHAPSSTIJLEN*

Quinn onderscheidt met zijn concurrerende-waardenmodel vier vormen van organisatiegedrag die elkaar afwisselen afhankelijk van de omstandigheden waarin de organisatie verkeert: flexibiliteit, beheersing, interne gerichtheid en externe gerichtheid. Deze vier organisatiegedragingen vragen elk om een andere stijl van leidinggeven. Omdat de organisatiegedragingen elkaar steeds afwisselen, gaat het er volgens Quinn om dat er meerdere leiderschapsstijlen tegelijkertijd toegepast kunnen worden, in plaats van één leiderschapsstijl. In het concurrerende-waardenmodel heeft Quinn in ieder van de vier managementmodellen twee leiderschapsstijlen benoemd waardoor er in totaal acht leiderschapsstijlen ontstaan. Quinn noemt deze leiderschapsstijlen rollen die leidinggevendenden kunnen uitoefenen:

Bestuurder	}	Rationeel doel model
Producent		
Controleur	}	Intern proces model
Coördinator		
Mentor	}	Human relations model
Stimulator		
Innovator	}	Open systeem model
Bemiddelaar		



*Figuur 2.5 Concurrerende-waardenmodel met verschillende leiderschapsstijlen  
Bron: een bewerking van Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2002:24.*

### *Producentenrol*

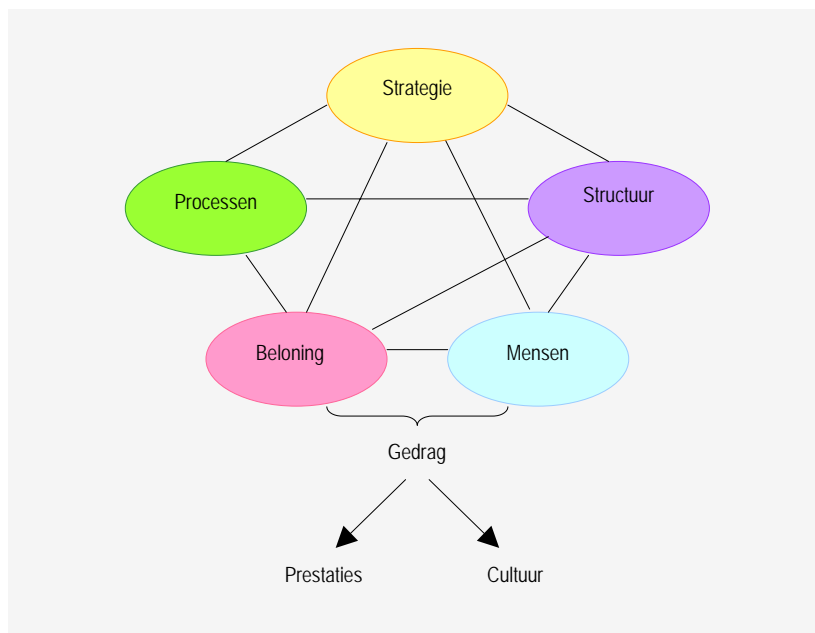
Productiviteit staat centraal bij leidinggevenden in de Producentenrol. Om deze reden houdt een leidinggevende in de Producentenrol zich vooral bezig met het creëren van een omgeving waarin medewerkers gemotiveerd worden en inzet tonen.

Leidinggevenden in de Producentenrol oriënteren zich op de taken en het werk van de medewerkers. Ze beschikken daarbij zelf over een grote mate van betrokkenheid, motivatie en persoonlijke inzet. Ze hebben als het ware een voorbeeldfunctie. De organisatie verwacht van leidinggevenden in de Producentenrol dat ze verantwoordelijkheid accepteren, dat ze opdrachten tot een goed einde brengen en daarbij continue een hoge productiviteit uit hun medewerkers verkrijgen. Kort samengevat is een leider in de Producentenrol voortdurend bezig met het verbeteren van de prestaties van de medewerker, van de groep of van de organisatie.



### *Bestuurdersrol*

Leidinggevend in de Bestuurdersrol zijn vaak competitief en beslissen snel. Doordat ze duidelijk hun verwachtingen naar hun medewerkers communiceren weten deze precies wat ze moeten doen. Leidinggevend in de Bestuurdersrol zijn vrij autoritair, ze zijn van mening dat medewerkers gecommandeerd moeten worden. Ze zijn daarnaast van mening dat medewerkers ontslagen moeten worden als ze niet functioneren of overbodig zijn. Binnen organisaties worden er op verschillende leidinggevende niveaus doelen gesteld. Op het niveau van het middenkader en het lagere kader worden er doelen op uitvoerend (tactisch) niveau gesteld. Op het hoogste leidinggevende niveau zijn de doelen over het algemeen primair gericht op wat we het hoogste doel van de organisatie noemen – haar visie (Latham en Wexley, 1994). In de Bestuurdersrol houdt de leidinggevende zich voornamelijk bezig met dit hoogste doel, namelijk de keuze van een missie, van strategieën en de verdeling van middelen. Dit wordt ook wel het ontwerp van een organisatie genoemd. Het ontwerp van de organisatie wordt nader toegelicht met het stermodel van Galbraith (1995) zoals weergegeven in figuur 2.6. Dit stermodel bevat vijf elementen waarover keuzes genomen moeten worden die tezamen de toekomst van een organisatie bepalen.

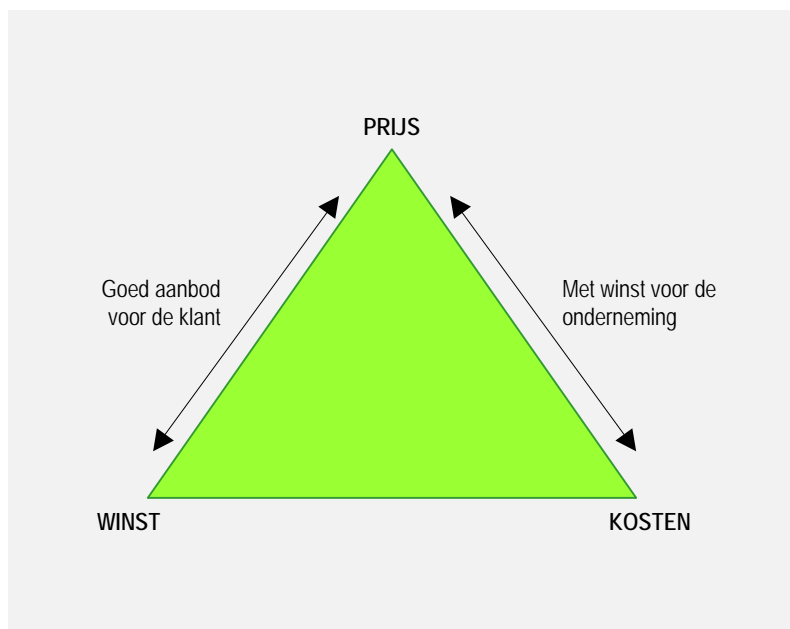


*Figuur 2.6 Stermodel van Galbraith (1995).*

*Bron: Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2002:250*

### *Controleurrol*

Controleren wordt vaak als iets negatiefs gezien. Controleren wordt ook nog wel eens gezien als geen vertrouwen hebben in medewerkers. Maar controleren is een zeer belangrijk onderdeel van leidinggeven omdat door middel van controleren de prestaties van de individuele medewerkers of afdelingen kunnen worden bekeken. Indien nodig kan er op deze manier tijdig worden bijgestuurd waarbij op deze manier de prestaties op peil gehouden worden. De controleurrol licht ik nader toe met het model van Eileen Shapiro (zie figuur 2.7). Shapiro, een internationaal erkend adviseur op het gebied van bedrijfsstrategieën, stelt het volgende: controleren is een proces van blijven zoeken hoe men een groep klanten een beter aanbod kan doen dan de concurrentie en toch winst kan maken, en daarmee doorgaan, ook al verandert de omgeving (Shapiro, 1991:111). Een organisatie dient volgens Shapiro dus steeds opnieuw te bepalen wat haar kerntaken zijn en daarbij dient er steeds gekeken te worden hoe deze kerntaken beter en goedkoper kunnen worden uitgevoerd. Dit brengt met zich mee, dat de interne en externe processen van de organisatie steeds gecontroleerd en aangepast dienen te worden.



*Figuur 2.7 De strategische driehoek. Bron: Shapiro, 1991:112*

### *Coördinatorrol*

Bij de leidinggevende in de Coördinatorrol ligt de aandacht op een efficiënte werkstroom en informatiestroom binnen de organisatie. Het verschil tussen de Coördinator en de Controleur is dat de Coördinator zich primair richt op de werkstroom en de Controleur zich primair richt op de informatiestroom. De Coördinator coördineert het werk van twee of meer werknemers, werkgroepen of werkeenheden waarvan het werk sterk van elkaar afhankelijk is. De Coördinator heeft daarbij de taak om de werkstroom soepel te laten verlopen. Het is de taak van de Coördinator om de juiste mensen, op de juiste plaats, op het juiste moment, de juiste taak te laten verrichten. Het is daarbij van belang dat werknemers over materiele zaken en over een goede ruimte beschikken om hun werk te doen. Dit maakt de rol van een Coördinator dan ook een faciliterende rol.

### *Mentorrol*

De leidinggevende in de Mentorrol houdt zich vooral bezig met betrokkenheid van medewerkers en doet dit vooral door medewerkers te laten participeren in de besluitvorming. Inzet, saamhorigheid en moreel staan centraal bij leidinggevend in de Mentorrol. De Mentorrol past het beste in organisaties waarin veel wordt samengewerkt. De Mentorrol wordt door Quinn de rol van betrokkenheid of de menselijke rol genoemd. Deze omschrijving wordt bevestigd door de volgende stelling: de taak van de manager is effectieve relaties tot stand brengen en onderhouden (Pfeffer, 1994). De leidinggevende in de Mentorrol kan goed luisteren, ondersteunt rechtvaardige verzoeken en laat waardering zien bij behaalde prestaties van medewerkers. Leidinggevend in de Mentorrol zien medewerkers als belangrijke bedrijfsmiddelen die gewaardeerd en ontwikkeld moeten worden. Kort samengevat heeft een leidinggevende in de Mentorrol een zorgzame en meelevende benadering en is voor zijn medewerkers behulpzaam en zorgzaam door een benaderbare en open opstelling.

### *Stimulatorrol*

De leidinggevende in deze rol richt zich op relaties tussen zichzelf en het team. De leidinggevende in deze rol moedigt collectieve inspanning aan en bouwt aan een onderlinge samenhang en moreel van het team. Als er conflicten tussen medewerkers ontstaan dan treedt de leidinggevende in de stimulatorrol op. De Stimulator gebruikt voor een deel dezelfde vaardigheden als de Mentor, zoals luisteren, empathie en ontvankelijkheid voor de behoeften van anderen. Het verschil tussen de Mentorrol en de Stimulatorrol is dat een Stimulator meer werkt met groepen en een Mentor meer met individuen. De Stimulator zoekt continue naar een evenwicht tussen de behoeften van individuen en de groep. Verbeterprocessen in organisaties zijn sterk afhankelijk

van teams. Het komt bij organisaties (en vooral bij publieke organisaties) steeds vaker voor dat er in werkgroepen of projectteams wordt gewerkt.

#### *Bemiddelaarsrol*

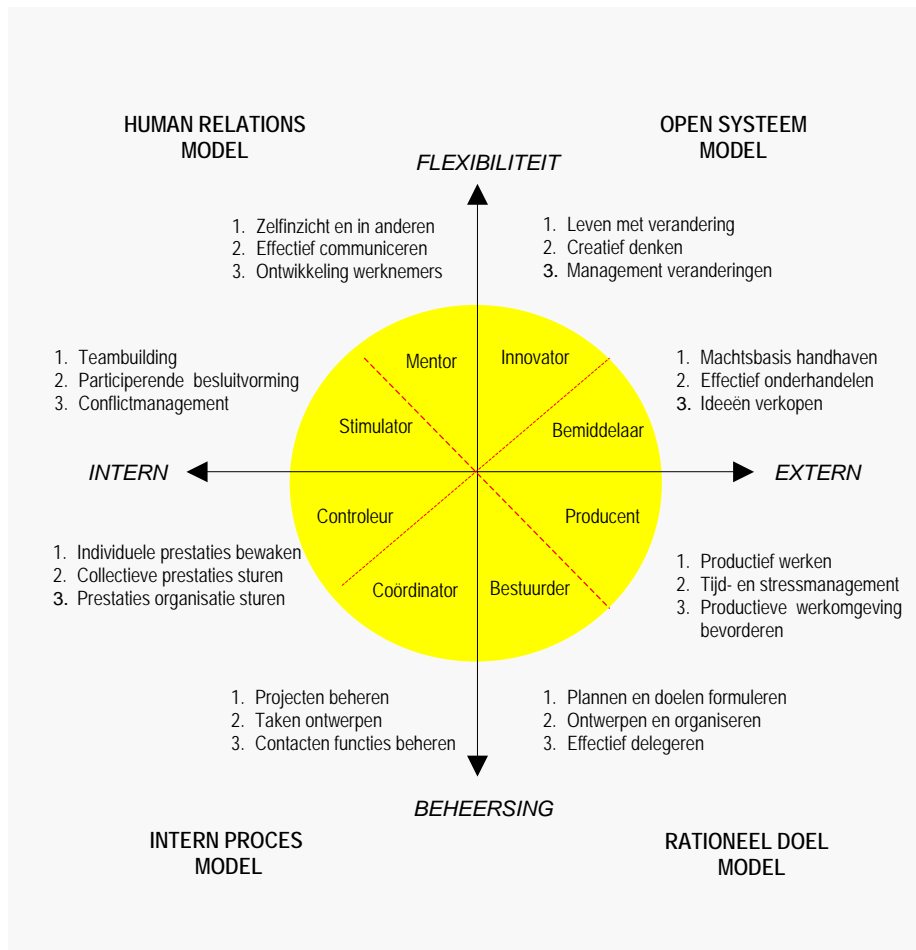
Leidinggevend in de Bemiddelaarsrol dienen over dezelfde vaardigheden te beschikken als leidinggevend in de Mentorrol. Maar daarbij zijn ook de analytische vaardigheden van de Controleurrol en Bestuurdersrol nodig. Het verschil tussen een Innovator en een Bemiddelaar is, dat een Innovator veranderingen en betere werkmethoden ziet en ontwikkelt. De Bemiddelaar moet deze ideeën naar medewerkers weten te presenteren en te verkopen. Een goed idee kan alleen worden uitgevoerd als aan de medewerkers duidelijk kan worden gemaakt dat het idee voordelen biedt. Om deze reden staat in de Bemiddelaarsrol het gebruiken van formele en informele macht centraal. Macht helpt namelijk om dingen van medewerkers gedaan te krijgen. Bemiddelaars zijn vooral bezig met het delen van informatie en tips. Ze wisselen daarbij bijvoorbeeld ook namen van nuttige experts uit. Bemiddelaars brengen mensen met elkaar in contact. Goede Bemiddelaars zijn uitstekende koppelaars en netwerkers. Zij hebben goede ideeën en adviezen en bezitten een solide netwerk.

#### *Innovatorrol*

Leidinggevend in de Innovatorrol zijn gericht op de buitenwereld, waarbij ze veranderingen nauwlettend in de gaten houden. De Innovator speelt in op deze veranderingen en vraagt zich af wat deze veranderingen voor het bedrijf betekenen. De Innovator houdt zich bezig met de begeleiding indien het bedrijf mee dient te veranderen. De Innovator dient flexibel en creatief te zijn en staat daarbij open voor nieuwe ideeën en denkwijzen. Creativiteit en innovatie zijn volgens Quinn niet alleen van belang voor pas opgerichte bedrijfjes of specifieke bedrijfsafdelingen die met ontwikkeling of nieuwe ontwerpen te maken hebben. Vernieuwing is voor alle bedrijven noodzakelijk om te kunnen functioneren, groeien en overleven. Creatief denken is volgens Quinn ook belangrijk omdat het de effectiviteit van het team vergroot doordat problemen beter worden opgelost. Bovendien kan creatief denken worden gebruikt om de motivatie van medewerkers te vergroten. In grote organisaties voelen werknemers zich vaak als een nummer en kunnen hierdoor gedemotiveerd raken. Als medewerkers gestimuleerd worden om creatief te zijn in het oplossen van problemen dan voelen ze zich allicht eerder uniek en gewaardeerd.

2.6.4 VAARDIGHEDEN

In de voorgaande paragrafen is het concurrerende-waardenmodel van Quinn uitgelegd met de acht managementrollen en de hierbij behorende waarden (verwachtingen). Voor een effectieve uitvoering van deze managementrollen heeft Quinn de vaardigheden per rol in kaart gebracht, zoals weergegeven in figuur 2.8 en tabel 2.7.



Figuur 2. 8 Vaardigheden & leiderschapsrollen in concurrerende-waardenmodel  
Bron: Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2002:24

Rol	Belangrijkste vaardigheden
Mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inzicht in zichzelf en anderen</li> <li>2. Effectief communiceren</li> <li>3. Ontwikkeling van werknemers</li> </ol>
Stimulator	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teambuilding</li> <li>2. Participerende besluitvorming gebruiken</li> <li>3. Conflict managen</li> </ol>
Controleur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informatie beheren door kritisch denken</li> <li>2. Omgaan met een overvloed aan informatie</li> <li>3. Kernprocessen beheren</li> </ol>
Coördinator	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projectmanagement</li> <li>2. Taken ontwerpen</li> <li>3. Crossfunctioneel management</li> </ol>
Bestuurder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een visie ontwikkelen en communiceren</li> <li>2. Doelen en doelstellingen formuleren</li> <li>3. Ontwerpen en organiseren</li> </ol>
Producent	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productief werken</li> <li>2. Een productieve werkomgeving bevorderen</li> <li>3. Tijd- en stressmanagement</li> </ol>
Bemiddelaar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een machtsbasis opbouwen en handhaven</li> <li>2. Onderhandelen over inzet en overeenstemming</li> <li>3. Ideeën presenteren</li> </ol>
Innovator	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leven met verandering</li> <li>2. Creatief denken</li> <li>3. Management van veranderingen</li> </ol>

*Tabel 2.7 Acht rollen met de belangrijkste vaardigheden.  
Bron: Quinn, Fearman, Thompson & McGrath, 2002: 31*

Een vaardigheid duidt op zowel de aanwezigheid van kennis als op het vermogen adequaat te handelen (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2002). Quinn heeft middels een onderzoek de vaardigheden vastgesteld die bij de acht rollen horen. In dit onderzoek werden meer dan 250 vaardigheden voorgelegd aan een groep deskundigen, bestaande uit elf landelijk erkende wetenschappers en elf vooraanstaande bestuurders en vertegenwoordigers van de vakbeweging. Deze groep heeft vastgesteld wat de belangrijkste vaardigheden waren voor de acht rollen van Quinn. De vaardigheden die uit dit onderzoek als resultaat naar voren zijn gekomen heeft Quinn in het concurrerende-waardenmodel verwerkt.

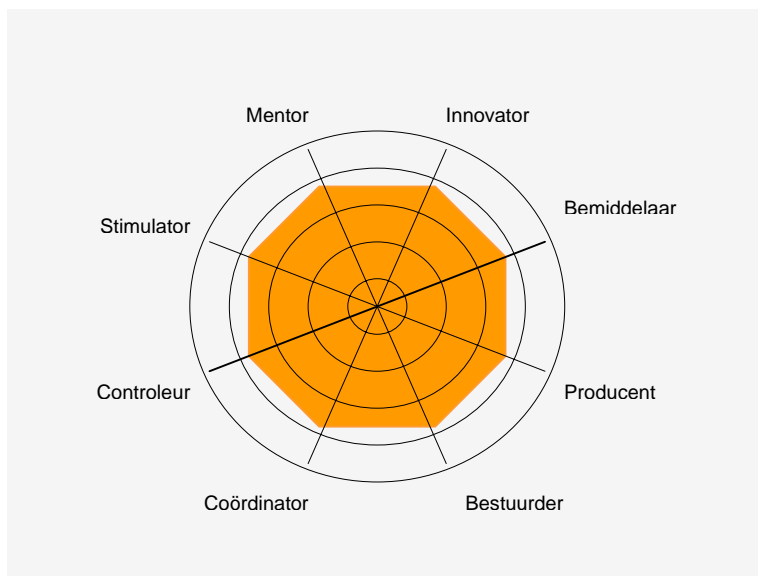
#### 2.6.5 EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Wat is een effectieve leider? Bij deze vraag plaats ik direct de kanttekening dat *de* situatie voor *de* organisatie niet bestaat. Effectief leiderschap is niet zo ééndimensionaal zoals in het eerste hoofdstuk werd gesuggereerd. De effectiviteit van een leider heeft volgens Quinn te maken met de denkmethode die de leider er op na houdt. Quinn beschrijft in zijn theorie twee denkmethodes, die te maken hebben met de complexiteit van gedrag: systeemdenken en paradoxaal-denken. Peter Senge (1990) beschrijft systeemdenken als: een systematische methode om gehelen te zien. Door systeemdenken wordt er aandacht geschonken aan de onderlinge relaties waarmee de veranderingspatronen worden gezien in plaats van statische beelden. Een methode om de onderliggende structuur van complexe situaties te zien en om verandering die veel invloed heeft te onderscheiden van die met weinig invloed (Senge, 1990:68-69). Paradoxaal-denken is volgens Senge een manier van denken die helpt om met tegenstrijdigheden om te gaan. Leidinggevendens hebben te maken met veel spanningsvelden waarbij ze voortdurend compromissen moeten sluiten. Deze spanningsvelden worden steeds groter naarmate een leidinggevende een hogere positie binnen de organisatie heeft. Volgens Senge zijn de ééndimensionale richtlijnen (zoals het zorgen voor je medewerkers, harder werken of de baas blijven) niet meer dan halve waarheden waardoor er een tegenstrijdigheid ontstaat. Door paradoxaal te denken weet de leidinggevende dat de twee tegenovergestelde voorwaarden allebei tegelijk waar kunnen zijn en is ook bereid om deze tegenstrijdigheid te aanvaarden. Volgens Quinn betekent dit niet dat managers simpelweg bereid moeten zijn om op verschillende momenten verschillende rollen te spelen. Het betekent dat leidinggevendens voorbereid moeten zijn op deze tegenstellingen en ze moeten oplossen door de tegengestelde ideeën te integreren. Volgens Quinn betekent dit dat een leidinggevende tegelijkertijd de rol van Mentor en Bestuurder moet kunnen uitoefenen en tegelijkertijd de rol van Innovator en

Coördinator, enzovoort. Hiervoor moeten managers bereid zijn om boven hun huidige denkniveau uit te stijgen en een poging te doen zaken vanuit een nieuw gezichtspunt te zien (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2002:405). Albert Einstein zei: ‘Men kan geen probleem oplossen vanuit het zelfde bewustzijn dat het probleem produceerde’ (geciteerd in Wheatley, 1992:5). Met het bovenstaande kan effectief leiderschap gezien worden als de mate van lenigheid van de leider. Soms moet een leidinggevende zich strak aan de regels houden, maar een andere keer moeten deze zelfde regels weer even flexibel geïnterpreteerd worden. Soms moet een leidinggevende een Innovator zijn, dan weer een Producent of een Mentor, afhankelijk van de veranderende omstandigheden van de organisatie. Volgens Quinn is effectief leiderschap kort samengevat dat de manager:

- zicht heeft op al de acht gebieden van het concurrerende-waardenmodel
- een focus heeft die overeenkomt met de benodigde focus voor de organisatie
- lenig is, dat wil zeggen hij van het ene naar het andere gebied kan omschakelen als de omstandigheden daarom vragen.

Beschikt een manager over de hier bovengenoemde capaciteiten, dan heeft de manager in het concurrerende-waardenmodel van Quinn het profiel zoals in figuur 2.9 wordt weergegeven. Quinn noemt dit het profiel van een meestermanager.

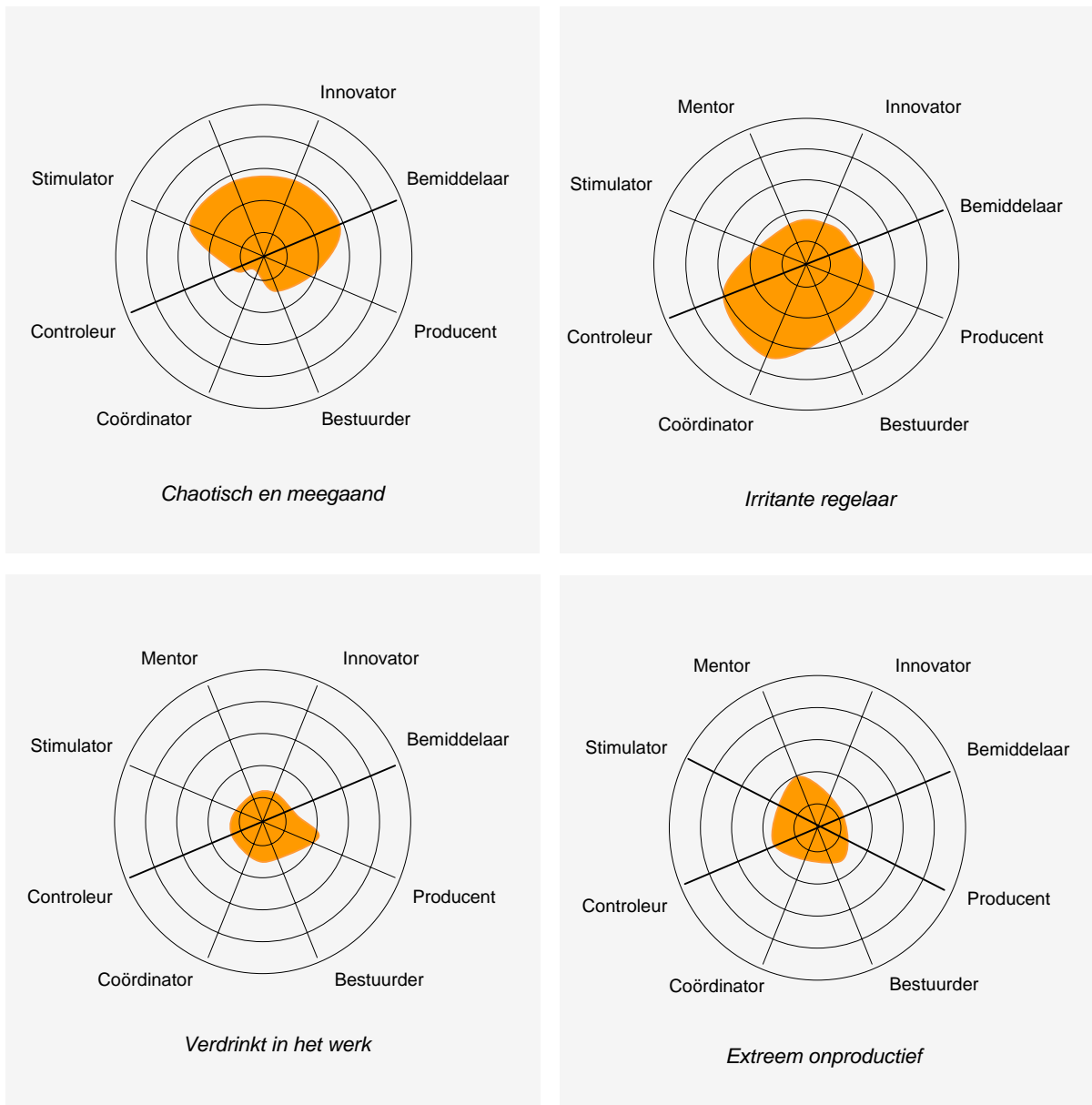


*Figuur 2.9 Profiel meestermanager.  
Bron: Quinn, Fearman, Thomspen & McGrath, 2002*

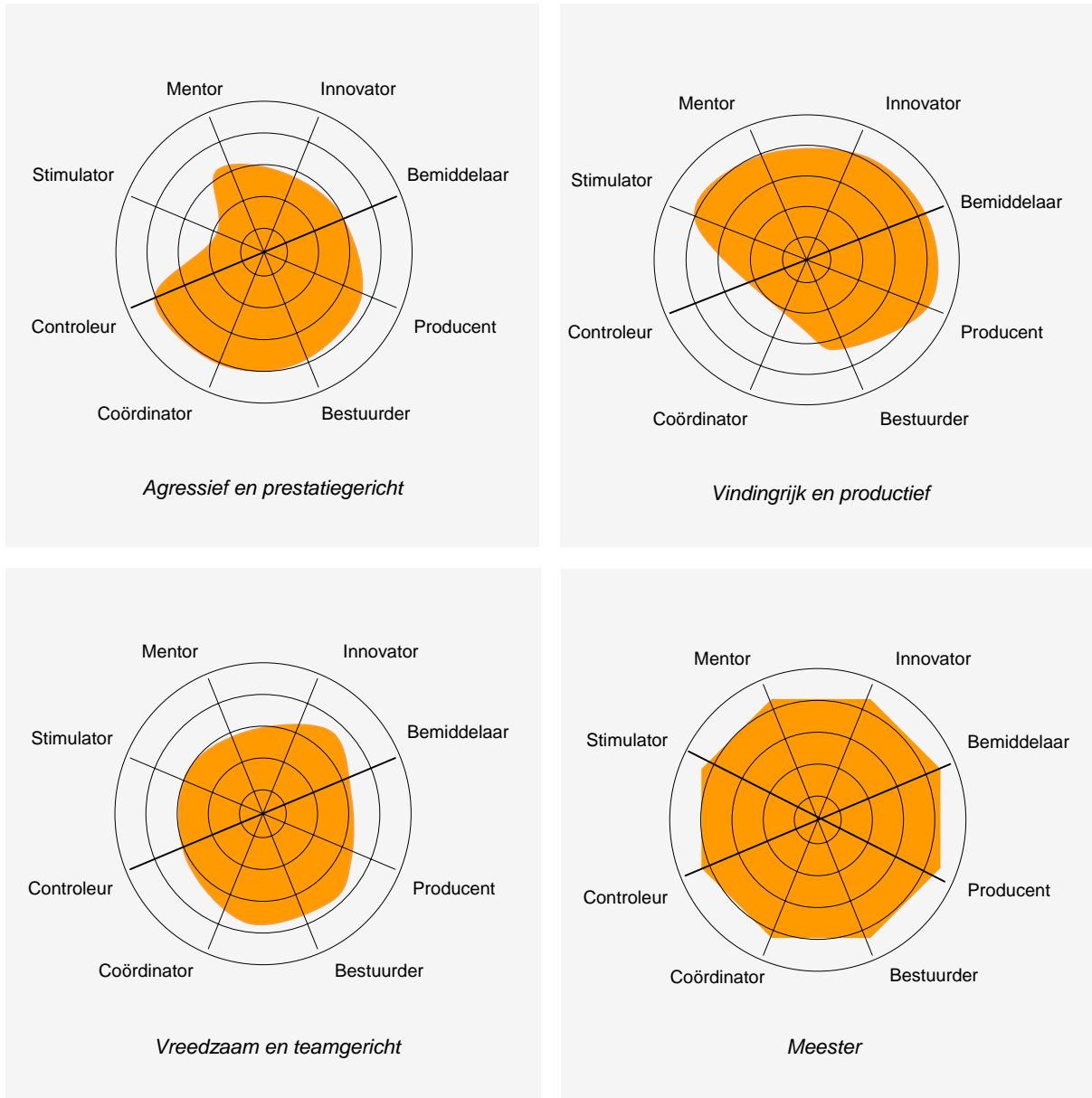


Het profiel van de meestermanager is groot en rond. Dit wordt veroorzaakt door de zogeheten transcendente stijl die deze managers hebben. Hiermee wordt bedoeld dat deze managers de onderliggende waarden van alle vier de kwadranten onderkennen en ook het gedrag van alle rollen vertonen. Een meestermanager heeft dus het vermogen om alle acht de rollen goed uit te voeren en kan daarnaast deze tegenstrijdige rollen op de juiste manier met elkaar combineren. Een kritische kanttekening die ik hierbij wil plaatsen is, of het überhaupt wel mogelijk is om alle vierentwintig vaardigheden die bij de acht rollen horen evengoed te beheersen. Managers met het meesterprofiel hebben het vermogen om vanuit een cognitief complexe strategie een veelvoud aan rollen, die zelfs rivaliserend kunnen zijn, zeer geïntegreerd en complementair te vervullen (Hooijberg en Quinn, 1992:164). Deze vaardigheid bestaat uit twee componenten: het gedragsrepertoire, het aantal leiderschapsrollen dat een manager in feite kan spelen, en gedragsdifferentiatie, de vaardigheid om de rollen uit hun gedragsrepertoire op verschillende manier te gebruiken, afhankelijk van de situatie (Hooijberg, Hunt en Dodge, 1997).

Met behulp van het concurrerende-waardenmodel ontdekten Quinn, Fearman en Dixit (1987) in een onderzoek naar leiderschap dat de profielen van ineffectieve leidinggevers sterk uit balans waren. Deze leidinggevers zaten bijvoorbeeld boven het gemiddelde in de onderste vier rollen maar dan beneden het gemiddelde in de bovenste vier rollen. Figuur 2.10 geeft vier voorbeelden weer van profielen van ineffectieve leidinggevers en figuur 2.11 geeft vier voorbeelden weer van profielen van effectieve leidinggevers.



*Figuur 2.10 Vier ineffektieve profielen. Bron: R. Quinn, Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance (1991:98-99)*



Figuur 2.11 Vier effectieve profielen. Bron: R. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (1991:98-99)

### 2.6.6 TOEPASSING

In de voorgaande paragrafen zijn de acht rollen van het kader van concurrerende waarden besproken en de hierbij behorende vierentwintig vaardigheden. Daarnaast zijn er voorbeelden gegeven van ineffectieve leiderschapsprofielen en effectieve leiderschapsprofielen. In deze paragraaf wordt de toepasbaarheid in de praktijk van de theorie van Quinn nader toegelicht.

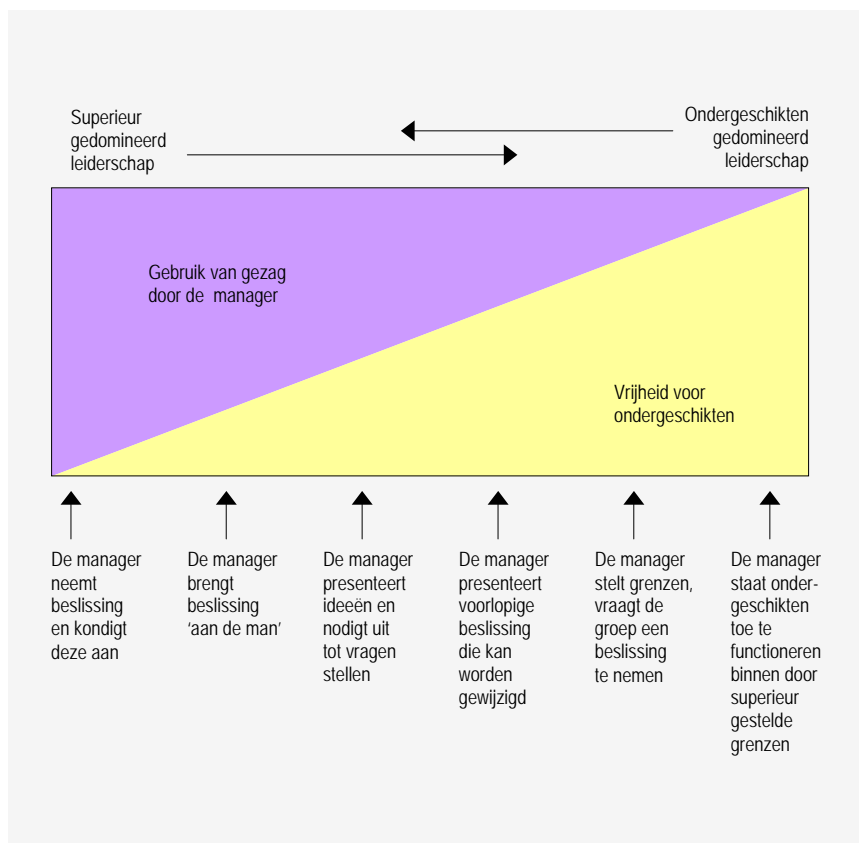
#### *De assen van het concurrerende-waardenmodel*

Het concurrerende-waardenmodel heeft twee assen: een horizontale as en een verticale as. De horizontale as van het model staat voor de interne factoren van een organisatie. Interne factoren hebben minder druk van buitenaf om tot actie over te gaan waardoor er tijd beschikbaar is binnen de organisatie. De verticale as staat voor externe factoren van een organisatie. Er is grote druk van buiten om tot actie over te gaan en dit vraagt om een grote mate van flexibiliteit binnen een organisatie, omdat er bijvoorbeeld een hoge mate van concurrentie is of omdat de technologieën van het geleverde product zich in een hoog tempo ontwikkelen zoals in de IT-branche. De rollen aan de kant van de verticale as zijn dus het meest geschikt in situaties waarin de problemen van de organisatie complex, ambigu en of niet makkelijk te begrijpen zijn. Overhaast en of autoritair beslissen, wat aan de orde is in het rationeel doel kwadrant, in een situatie waarin niemand over voldoende informatie beschikt kan resulteren in een situatie waarin de beslissing niet of nauwelijks geloofwaardig is. De kans op weerstand van medewerkers is hierdoor groot. Veel druk van buitenaf vraagt om een hoge productiviteit en zeer goede prestaties op alle niveaus van de organisatie.

#### *Toepassing van de rollen*

De interne en externe omstandigheden bepalen welke rollen het beste door de manager kunnen worden toegepast. Het besluitvormingsproces van de leidinggevende omtrent deze omstandigheden is hiermee een belangrijk onderdeel van het concurrerende-waardenmodel. Om het besluitvormingsproces duidelijker te maken, maak ik gebruik van de theorie en het model van Tannenbaum en Schmidt (1973) omdat dit overzichtelijke model naar mijn mening goed te gebruiken is in de praktijk. Tannenbaum en Schmidt legden een verband tussen de verschillen in besluitvormingsprocessen aan het gezag van leidinggevend en de mate van vrijheid van de werknemers. Hieruit concludeerden zij dat als het gezag van de leidinggevende toeneemt dat dan de mate van vrijheid van werknemers afneemt. In het ene uiterste van het model van Tannenbaum en Schmidt ligt het besluitvormingsproces geheel bij de leidinggevende waarbij de leidinggevende alleen

de beslissing neemt en aankondigt. In het andere uiterste van het model ligt het besluitvormingsproces geheel bij de medewerkers waarbij de werknemers de beslissingen nemen binnen de door het topmanagement gestelde grenzen. Tussen deze twee uitersten ligt een scala van mogelijkheden voor de leidinggevende om werknemers wel of niet te betrekken bij de besluitvorming.



*Figuur 2.12 Leiderschapscontinuüm Tausenbaum en Schmidt (1973).*

*Bron: Robert Tannenbauw en W.H. Schmidt, 1973:164*

#### *Toepassing rollen Bestuurder en Producent*

Deze rollen passen het beste in organisaties die sterk aansturen op resultaten. Deze organisaties hebben vaak te maken met een hoge druk van buitenaf wat bijvoorbeeld wordt veroorzaakt door een hoge concurrentiedruk waarbij concurrenten steeds beter en feller worden. Deze druk vraagt om een hoge mate van productiviteit en zeer goede prestaties op alle niveaus van de organisatie. Leidinggevendenden moeten onder deze omstandigheden vaak al handelen voordat ze weten wat precies het juiste antwoord is en moeten hiermee op intelligente wijze risico durven te nemen. De nadruk binnen de organisatie wordt voortdurend gelegd op het verhelderen van doelen, rationele analyses en handelend optreden. Prestaties worden gekoppeld aan resultaten en er wordt een verband gelegd tussen inspanningen en prestaties. Meestal wordt er dan ook een prestatiebeloning gehanteerd. Bij het nemen van een beslissing is het resultaat en de winstmaximalisatie de doorslaggevende factor. Er zijn twee factoren die een productieve werkomgeving bevorderen namelijk beloningssystemen en het proces van motiveren.

#### *De toepassing van de rollen Controleur en Coördinator*

De rollen van Controleur en Coördinator passen bij organisaties die een grote behoefte hebben aan stabiliteit en continuïteit. Dit is bijvoorbeeld het geval in de publieke sector of het openbaar vervoer. Deze rollen komen voort uit het interne proces model. Fayol heeft het in dit model over het managementprincipe om het werk zodanig te organiseren, dat er een stabiele werkstroom ontstaat die continue is. Taylor heeft het in dit model over het managementprincipe, dat het werk efficiënter gedaan wordt als medewerkers een minimum aan taken krijgen en leidinggevendenden zich alleen bezig houden met het aangeven hoe deze taken op de beste en enige manier uitgevoerd moeten worden. Beide managementprincipes vragen om routinematig werk. Volgens Quinn richt het interne proces model zich vandaag de dag meer op een efficiënte werk- en informatiestroom door het creëren van routines, metingen en documentatie. Kort samengevat zorgt de leider in de Coördinatorrol en of Controleurrol ervoor dat alles in evenwicht blijft.

#### *Toepassing Mentor en Stimulatorrol*

De rollen van Mentor en Stimulator kunnen volgens Quinn het beste worden toegepast bij organisaties die medewerkers als belangrijke bedrijfsmiddelen zien en die begrepen, gewaardeerd en ontwikkeld moeten worden. Bij dit soort organisaties worden inzet en moreel van medewerkers als belangrijk ervaren. Middelen om moreel en inzet te verkrijgen van medewerkers zijn discussie, participatie en openheid. De leidinggevendenden gaan er in deze rollen vanuit dat iedere medewerker uniek is, waarbij iedere medewerker eigen behoeften, waarden en veronderstellingen

heeft. De Mentorrol en Stimulatorrol kenmerken zich door saamhorigheid en teamgerichtheid. Besluitvorming geschiedt binnen de organisatie zoveel mogelijk op basis van betrokkenheid omdat betrokkenheid leidt tot inzet.

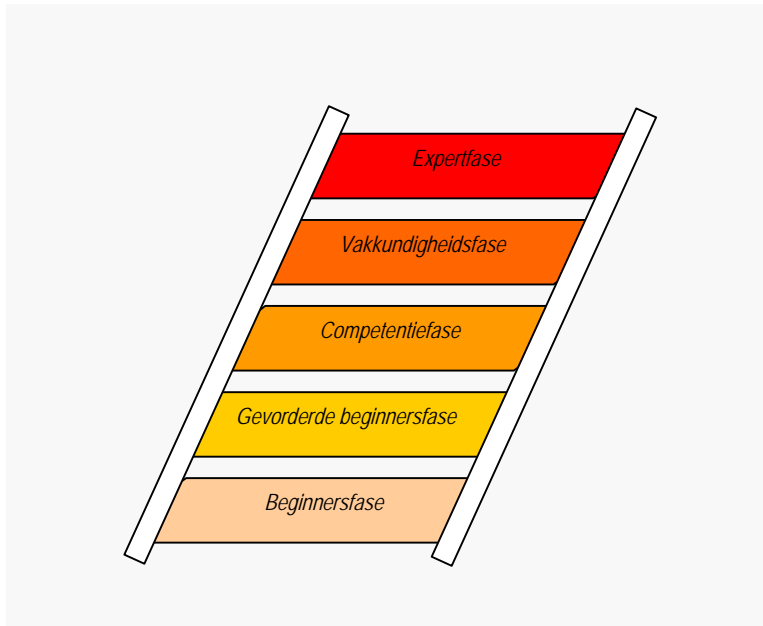
#### *Toepassing Bemiddelaarsrol en Innovatorrol*

Deze rollen passen het best bij innovatieve organisaties waarbij beslissingen snel genomen moeten worden. Managers in deze organisaties zijn voornamelijk bezig met het ontwikkelen van innovatieve benaderingen van de voortdurende veranderende omgeving. Veranderingen worden als een uitdagende kans voor positieve groei en ontwikkeling van zowel de organisatie als de werknemers gezien. Om die groei en ontwikkeling soepel te laten verlopen moet de manager de rollen van Innovator en Bemiddelaar spelen en zich op de toekomst richten waarbij aanpassingsvermogen en externe ondersteuning centraal staan. Noodzakelijke processen binnen de organisatie bestaan uit politieke aanpassing, creatief oplossen van problemen, innovatie en management van veranderingen.

#### *2.6.7 DE WEG NAAR MEESTERSCHAP*

Meestermanagers zitten vaak in de hogere topfuncties, waarvan aangenomen mag worden dat ze hier hun carrière niet zijn begonnen. Volgens Quinn is het een leerproces om een meestermanager te worden. Dat leerproces zal op onbewuste momenten plaatsvinden, maar over het algemeen zal een leidinggevende op een geconcentreerde manier moeten leren door nieuwe concepten te begrijpen en vaardigheden te oefenen. De leidinggevende moet beginnen op een passend niveau, waar de leidinggevende zich prettig voelt. Vanuit dit niveau werkt de leidinggevende dan aan zijn vaardigheden en stelt daarbij steeds hogere eisen. Dreyfus en Dreyfus (1986) hebben een vijf-fasenmodel ontwikkeld wat de evolutie van een leidinggevende beschrijft van een beginneling tot een expert (zie figuur 2.13). Dit model kan gezien worden als de vijf stappen waarin een leidinggevende meestermanager wordt. Sommige leidinggevendenden zullen na een jarenlange ervaring nog steeds niet in staat zijn om de acht rollen effectief toe te passen. De meestermanager kan dit vervolgens wel omdat deze zich continue richt op persoonlijke en professionele ontwikkeling. De meestermanager houdt zich volgens Quinn met de volgende uitdagingen bezig:

- op meerdere manieren kijken naar de wereld van organisaties
- de vaardigheden gebruiken uit alle vier de modellen
- diverse vaardigheden integreren in de wereld van actie



*Figuur 2.13 Het vijf-fasenmodel, de vijf stappen naar meesterschap  
Bron: Dreyfus en Dreyfus (1986)*

Voor een praktische toepassing van het concurrerende-waardenmodel van Quinn dient de manager zichzelf aldus Quinn de volgende vragen te stellen:

- voor welke uitdagingen staat mijn bedrijf?
- waar zou nu mijn aandacht op gericht moeten worden, ofwel welke rol moet ik aannemen om deze uitdagingen waar te kunnen maken?
- Vraagt dit om een verschuiving van mijn eigen rol?
- Waar zou ik mezelf nog verder in moeten ontwikkelen om die rol goed uit te kunnen voeren?

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden, heeft Quinn een zelfbeoordelingstest voor managers ontwikkeld. Deze test bestaat uit zesendertig omschrijvingen waarop managers te werk gaan. Bij iedere omschrijving dient de manager aan te geven hoe vaak hij het omschreven gedrag vertoont. Iedere omschrijving refereert naar een managementrol. De totalen van alle aantallen worden



in het kwadrant van Quinn getekend, waardoor er een figuur ontstaat wat het leiderschapsprofiel van de leiderschapsrol(len) van de leidinggevende weergeeft. Een leidinggevende dient volgens Quinn te streven naar het profiel van de meestermanager. Beschikt een leidinggevende over dit profiel, dan is de leidinggevende in staat om de acht rollen even goed uit te oefenen. Hiermee kan de leidinggevende flexibel inspelen op alle veranderende omstandigheden waar de organisatie mee te maken heeft.

## 2.7 LEIDERSCHAP EN BEDRIJFSCULTUUR

Leiderschap en bedrijfscultuur staan volgens Quinn met elkaar in relatie. Leidinggevers zijn meestal de personen die de bedrijfscultuur scheppen of in stand houden. In deze paragraaf wordt de relatie tussen leiderschap, het concurrerende-waardenmodel, de vier managementmodellen en bedrijfscultuur nader toegelicht.

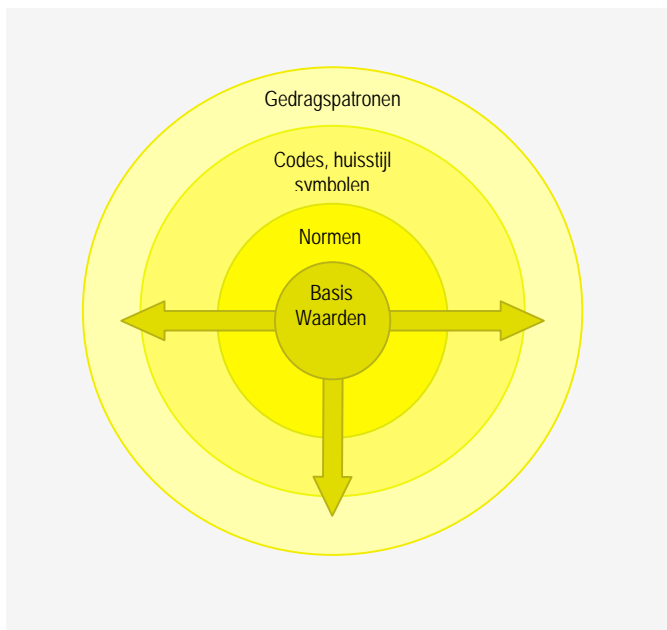
Net zoals bij de term leiderschap bestaan er ook honderden verschillende definities bij de term bedrijfscultuur. Binnen dit onderzoek wordt het begrip bedrijfscultuur afgebakend middels de volgende definitie: “the way we do things around here” (Bower: in Deal en Kennedy, 1982). In dit onderzoek wordt een verband gelegd tussen leiderschap en cultuur en deze definitie impliceert dat bedrijfscultuur de manier is waarop dingen binnen de organisatie worden gedaan en dat is iets waar leidinggevers grote invloed op hebben. Het is een praktische definitie voor dit onderzoek, maar vraagt vanwege de simpelheid wel om meer toelichting. In de bestudeerde literatuur (zie literatuurlijst) hebben veel definities van bedrijfscultuur de volgende overeenkomsten:

- Cultuur is iets wat door mensen wordt gedeeld en gedragen
- Cultuur is aangeleerd
- Cultuur bestaat uit zichtbare en onzichtbare aspecten
- Cultuur is moeilijk te beïnvloeden

Eén van de bovenstaande kenmerken van bedrijfscultuur is dat een bedrijfscultuur zichtbare en onzichtbare aspecten heeft. De zichtbare aspecten zijn gedragingen en zichtbare uitingen zoals huisstijl, inrichting, kleding of een logo. De onzichtbare aspecten bestaan uit gemeenschappelijke waarden en normen.

De gemeenschappelijke waarden zijn bepalend voor het gedrag van de medewerkers en de normen zijn richtlijnen voor het handelen van de medewerkers die gebaseerd zijn op deze gemeenschappelijke waarden. Voorbeelden van gemeenschappelijke waarden zijn loyaliteit of respect. De gemeenschappelijke waarden en normen zijn

meer zichtbaar in het gedrag en de omgangsnormen van de medewerkers, bijvoorbeeld hoe ze omgaan met collega's, met leidinggevenden, met klanten, enzovoort. Ook gebruiken en tradities maken deel uit van de bedrijfscultuur zoals bijvoorbeeld de wekelijkse borrel, bedrijfsuitjes, mail- en vergadergedrag. Wat ook bij bedrijfscultuur hoort zijn bepaalde codes of voorschriften zoals een huisreglement. De meeste wetenschappers uit de onderzochte literatuur (zie literatuurlijst) zijn het er over eens dat cultuur uit verschillende niveaus bestaat, alleen staat het aantal niveaus ter discussie. Figuur 2.14 geeft het Ui-model van Sanders en Neuijen de bedrijfscultuur weer, die in een aantal lagen kan worden afgepeeld.



*Figuur 2.14 Ui-model Sanders & Neuijen.  
Bron: Sanders, G. & Neuijen, 1992:121*

De FOCUS-groep heeft een internationaal en bruikbaar meetinstrument ontwikkeld voor het meten van organisatiecultuur en organisatieklimaat. De naam FOCUS staat voor First Organisation Climate/Culture United Survey. Deze groep is gevormd in 1989 en bestaat uit onderzoekers uit Europa en de Verenigde Staten. De FOCUS-groep heeft van het concurrerende-waardenmodel van Quinn een

organisatiecultuurmodel gemaakt. Dit model geeft vier cultuuroriëntaties weer in plaats van vier managementmodellen. Het is zeer interessant dat het concurrerende-waardenmodel van Quinn door andere onderzoekers verder is uitgewerkt als organisatiecultuurmodel. Een verdere uitweiding over dit organisatiecultuurmodel zou te veel afwijken van het gestelde onderzoeksdoel. Deze paragraaf is bedoeld om enig verband aan te tonen tussen leiderschap, bedrijfscultuur en prestaties, waarvoor de theorie van Quinn als basis geldt. Quinn legt summier in zijn theorie het verband uit tussen leiderschapsstijl, bedrijfscultuur en prestaties. In de voorgaande paragrafen is uitgelegd dat in het rationeel doel model productiviteit en winst centraal staan en dat de nadruk ligt op het verhelderen van doelen en handelend optreden. De leidinggevende in de Producentenrol legt de nadruk op prestaties en handelend optreden. Deze nadruk neemt een bepaalde cultuur met zich mee, een cultuur die onder andere bepaald wordt door doeners.

Vanuit de vier managementmodellen onderkent Quinn de volgende vier cultuurtypen (zie figuur 2.15) welke vervolgens nader worden toegelicht:

1. *de groeps cultuur* ontstaat uit het human relations model
2. *de hiërarchie cultuur* ontstaat uit het intern proces model
3. *de rationele cultuur* ontstaat uit het rationele doelmodel
4. *de ontwikkelingscultuur* ontstaat uit het open systeem model.

#### *De groeps cultuur*

De nadruk in deze cultuur ligt op het onderhouden van de groep (het wij-gevoel). De gemeenschappelijke waarden binnen deze cultuur zijn het gevoel van erbij horen, deelname aan de groep en het hebben van vertrouwen. Leidinggevend in een groeps cultuur zijn vaak ondersteunend, zorgzaam, deelnemend en stimuleren teamverband. Belangrijke waarden zijn ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers.

#### *De hiërarchie cultuur*

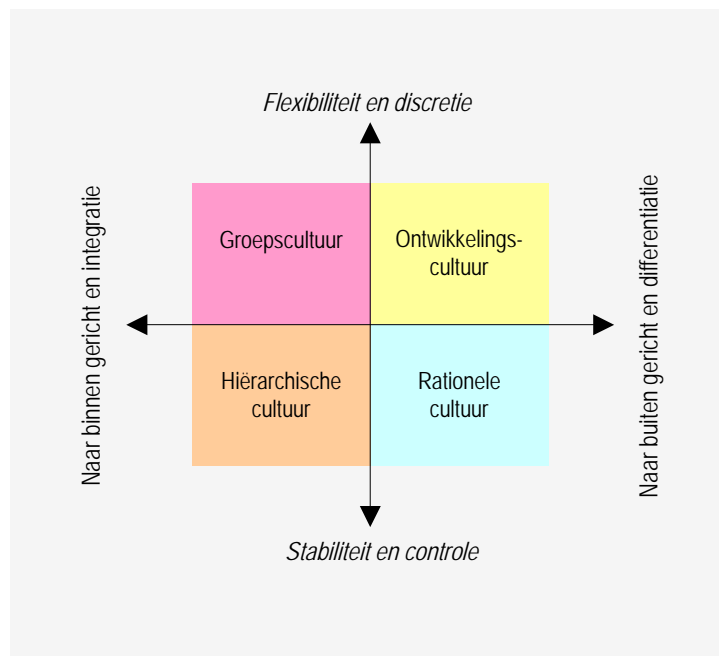
Organisaties met een hiërarchie cultuur hebben een sterke hiërarchie binnen het bedrijf omdat er veel nadruk op ligt op uniformiteit en het uitvoeren van beleid en regels. De voornaamste reden voor deze nadruk is veiligheid, orde, bepalingen en beperkingen (te denken valt aan overheidsinstanties). Leidinggevend in een hiërarchische cultuur zijn vaak conservatief, voorzichtig en hebben veel aandacht voor technische kwesties. Belangrijke waarden in een organisatie met een hiërarchie cultuur zijn stabiliteit en beheer.

### *De rationele cultuur*

Deze cultuur is meer gericht op de externe omgeving dan op interne omgeving van de organisatie. De hoge mate van concurrentie en een focus op het behalen van gedefinieerde doelen zorgen ervoor dat de nadruk ligt op contacten met klanten, leveranciers, enzovoort. Leidinggevend in een rationele cultuur sturen voortdurend op productiviteit, structuur, planning en efficiëntie. Belangrijke waarden in een organisatie met een rationele cultuur zijn productiviteit, het behalen van zoveel mogelijk winst en omzet.

### *Ontwikkelingscultuur*

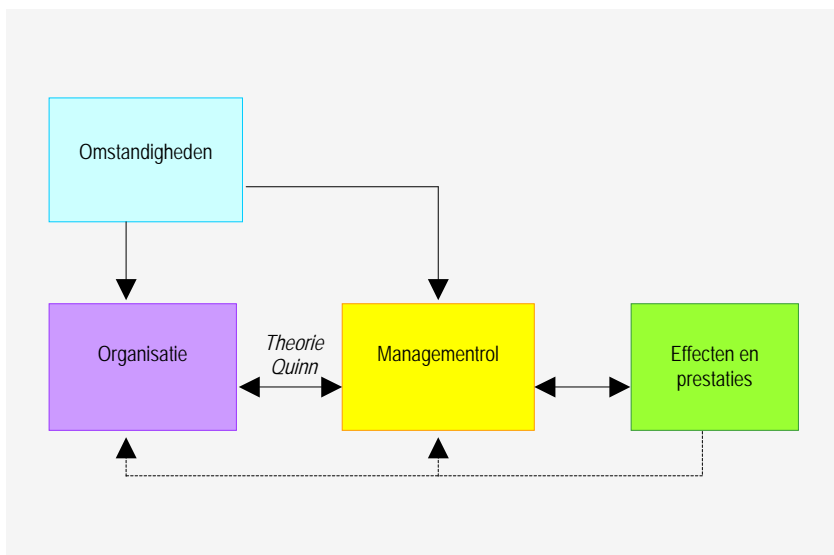
Deze cultuur is gericht op flexibiliteit en verandering. Dit moet ook wel omdat de organisatie is gericht op de externe omgeving. De nadruk bij deze organisaties ligt op groei, het verkrijgen van hulpmiddelen, creativiteit en het aanpassen en reageren op de externe omgeving. Leidinggevend in deze cultuur zijn ondernemend, idealistisch, nemen graag risico en kunnen een visie op de toekomst ontwikkelen. Belangrijke waarden in een ontwikkelingscultuur zijn groei en ontwikkeling van nieuwe markten.



*Figuur 2.15 Vier cultuurtypen gebaseerd op de vier managementmodellen.  
Bron: bewerking model Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2002:251*

## 2.8 CONCLUSIE

Vanuit de theorie van Quinn kan geconcludeerd worden dat als de organisatie in de loop der tijd verandert, de leiderschapsstijl van de manager dient mee te veranderen. Leiderschapsstijl, prestaties en bedrijfscultuur met bijbehorende waarden en normen staan met elkaar in relatie en zijn van elkaar afhankelijk. Quinn onderkent acht verschillende leiderschapsstijlen die voortkomen uit de vier belangrijkste managementmodellen van de 20<sup>e</sup> eeuw. Quinn is van mening dat een sterke manager goed in staat is om deze acht rollen te combineren en ze op het juiste moment weet toe te passen afhankelijk van de interne en externe omstandigheden van de organisatie. Hoe beter een manager dit beheerst, des te effectiever zal de manager binnen de organisatie opereren. Met de theorie van Quinn zal getracht worden een antwoord te verkrijgen op de centrale vraagstelling van dit onderzoek zoals omschreven in het eerste hoofdstuk. In het onderzoek zullen de omstandigheden en de prestaties van de organisatie worden onderzocht. Daarnaast zal in het onderzoek de gehanteerde leiderschapsstijlen conform Quinn binnen de organisatie worden vastgesteld. Tenslotte worden de uitkomsten van het onderzoek met elkaar in verband gebracht middels een analyse zodat er een relatie kan worden gelegd tussen leiderschapsstijlen, prestaties en omstandigheden. Figuur 2.16 geeft het conceptuele model van het onderzoek schematisch weer.



Figuur 2.16 Conceptueel model onderzoek theorie Quinn

Op basis van de theorie van Quinn berust het onderzoek op een aantal verwachtingen, die middels het daadwerkelijke onderzoek wel of niet bevestigd zullen worden:

*Verwachting 1*

Wanneer de omstandigheden veranderen, dan veranderen de leiderschapsstijlen mee.

*Verwachting 2*

De organisatie die over leidinggevend met het profiel van een meestermanager beschikt, is beter in staat om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden van de organisatie dan de organisatie die over leidinggevend beschikt zonder dit profiel.

*Verwachting 3*

De leiderschapsstijl is van invloed op de waardering van de prestaties van de organisatie.

*Verwachting 4*

Er wordt het hoogst gescoord op die prestaties van de organisatie, die door de leidinggevend het meest worden gewaardeerd.

*Verwachting 5*

De hoogte van de prestatiescore is afhankelijk van de "fit" tussen de omstandigheden van de organisatie en de gehanteerde leiderschapsstijl.

### 3. Beschrijving van de organisaties

De theorie van Quinn is prescriptief, dat wil zeggen dat de theorie voorschrijft wat er in de praktijk zou moeten gebeuren. Middels een contingentiemodel gericht op leiderschapsstijlen conform de theorie van Quinn, doe ik een empirisch onderzoek bij twee organisaties. Hierbij wil ik een relatie leggen tussen de omgeving, de leiderschapsstijl en de prestaties van deze twee organisaties. Deze keuze is op deze twee organisaties gevallen vanwege de gelijkenis die de organisaties met elkaar hebben, maar ook vanwege de uitzondering op deze gelijkenis van een aantal kenmerken. Zo hebben beide organisaties nagenoeg dezelfde omvang en opereren ze in dezelfde branche, maar verschilt de doelgroep. Daarnaast is de kans is groot dat er binnen de twee organisaties variaties zijn in leiderschapsstijl en prestatie. In dit hoofdstuk worden de twee organisaties in beknopte vorm beschreven, waarbij stil wordt gestaan bij de historie, de organisatiestructuur en de huidige ontwikkelingen.

#### 3.1 *UBRON UITZENDORGANISATIE*

##### 3.1.1 *HISTORIE*

Uitzendbureau Nederlek BV is opgericht in 1984 en bestaat nu dus ruim twintig jaar. Destijds kon niet zomaar een uitzendorganisatie opgericht worden en was er een vergunning vereist. Uitzendbureau Nederlek BV verkreeg een vergunning, op de voorwaarde dat het bureau in ieder geval zou opereren in het gebied Nederlek onder Rotterdam. Om die intentie naar buiten toe uit te dragen is de organisatie opgericht onder de naam Uitzendbureau Nederlek BV, maar handelt het onder de commerciële naam Ubron. De eerste vestiging is gestart in Krimpen aan den IJssel. Na drie jaar werd de tweede vestiging geopend in Rotterdam. Na tien jaar werd een derde vestiging geopend in Den Haag. Omdat Den Haag een geheel andere markt was en eigenlijk niet helemaal in het gebied van Rotterdam en Krimpen aan den IJssel lag, kostte deze vestiging meer dan het opleverde. Na drie jaar werd besloten om deze vestiging weer te sluiten en vervolgens weer te heropenen in Gouda. Gouda was strategisch gezien een goede zet. Nu kon Ubron in een mooie geografische driehoek opereren (Gouda, Krimpen aan den IJssel en Rotterdam) zodat de regionale

vraag en aanbod van uitzendkrachten goed op elkaar waren afgestemd. In deze periode (2002) had Ubron veertien fte (full time employees) aan indirecte medewerkers in dienst.

Ubron kreeg vanuit haar huidige bestand aan opdrachtgevers nauwelijks vraag naar uitzendkrachten. Bij potentiële opdrachtgevers kwam Ubron door de hevige concurrentiestrijd niet binnen. De omzet liep in 2002 sterk terug en een nieuwe Directeur werd aangesteld. Om het hoofd boven water te kunnen houden, heeft de nieuwe Directeur begin 2003 besloten om de kosten drastisch te verminderen. Van de drie vestigingen werd de vestiging Gouda gesloten. Het aantal indirecte medewerkers werd gereduceerd tot viereneenhalf fte, dus ruim zeventig procent van het aantal indirecte medewerkers werd ontslagen. Met deze drastische maatregelen zijn de kosten procentueel gelijk evenredig gedaald met de daling van de omzet, zodat de organisatie op het breakevenpunt kon blijven voortbestaan. Op deze manier heeft Ubron de zware concurrentiestrijd in uitzendland, in tegenstelling tot vele andere concurrenten, overleefd. De omzet van Ubron is in 2005 ten opzichte van 2004 met vijftien procent gegroeid. Hiervoor wordt als reden gegeven dat de lokale uitzendmarkt goed aantrekt. Doordat bedrijven in Nederland nog herstellende zijn van de recessie en de business weer langzaam aan toe neemt is er weer meer vraag naar arbeid. Bedrijven zijn echter nog erg voorzichtig en dus wordt er veel gebruik gemaakt van flexibele arbeid. Met deze omzetgroei zijn er in 2005 weer indirecte medewerkers aangenomen. In 2006 is er acht fte aan indirecte medewerkers bij Ubron werkzaam, waarbij er op dit moment (juni) twee fte vacatures zijn.

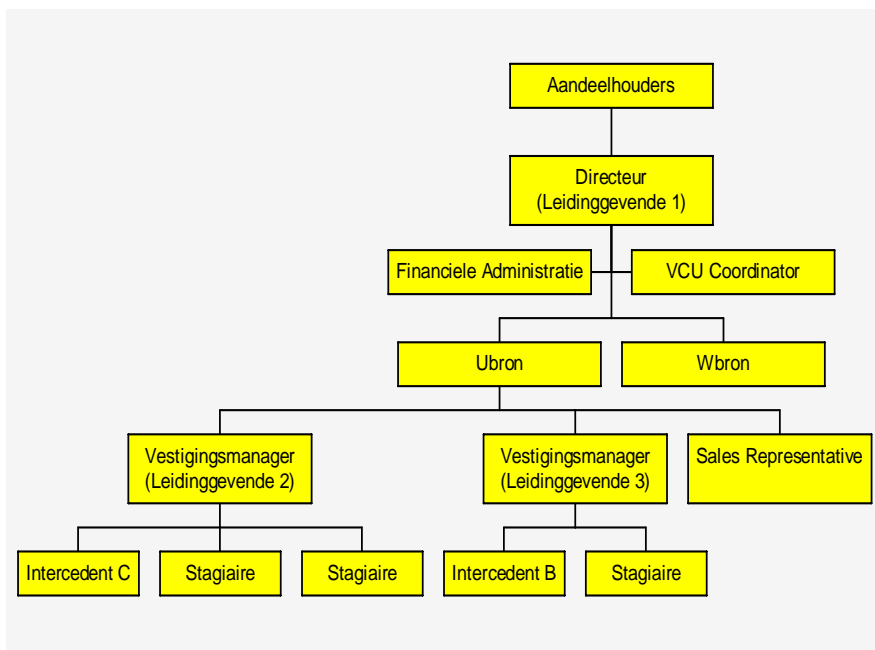
De motivatie van de medewerkers geeft de directie op als grootste succesfactor voor de groei. De organisatie beschikt over zeer goed gemotiveerde medewerkers, die geen negen-tot-vijf-mentaliteit hebben. De medewerkers willen scoren en vechten de concurrent de regio uit. Er is dan ook geen personeelsverloop en ziekteverzuim geweest het afgelopen jaar onder de medewerkers. Uit de omzetcijfers van Ubron blijkt, dat met name de omzet in het technische segment flink gestegen is. De verwachting is dat deze trend zich voortzet. Ubron heeft voor het technische segment twee nieuwe medewerkers aangenomen. Deze nieuwe medewerkers, de zogeheten Technisch Intercedenten, houden zich binnen Ubron specifiek bezig met het plaatsen van technisch personeel op technische aanvragen. Om het technisch specialisme kracht bij te zetten, is besloten dat de Technisch Intercedenten over technische werkervaring moeten beschikken. De Technisch Intercedenten hebben dan ook een geheel andere achtergrond en zelfs een andere persoonlijkheid dan de overige, niet gespecialiseerde Intercedenten. De hoofdvestiging van Ubron bevindt zich in Rotterdam. Naast de hoofdvestiging heeft Ubron een vestiging in het centrum van



Krimpen aan den IJssel. De meeste klanten van Ubron bevinden zich in de regio Krimpenerwaard. Uitzendkrachten komen uit de Krimpenerwaard, Rotterdam en Capelle aan den IJssel. Opvallend is dat veel niet technische uitzendkrachten uit de Krimpenerwaard zelf komen, terwijl technische uitzendkrachten zowel uit de Krimpenerwaard als uit de regio Rotterdam komen.

### 3.1.2 ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur van Ubron is verhoudingsgewijs naar grootte behoorlijk hiërarchisch. Dit wordt veroorzaakt doordat eigendom en bestuur middels aandeelhouders en directie gescheiden zijn. Onder de Directeur vallen twee Vestigingsmanagers die elk verantwoordelijk zijn voor een vestiging met de dagelijkse aansturing van de Intercedenten en Stagiaires. Onderstaand figuur 3.1 geeft het organigram van Ubron weer.



Figuur 3.1 Organigram Ubron Uitzendorganisatie

### *3.1.3 HUIDIGE ONTWIKKELINGEN*

Gezien de huidige en toekomstige omzetonwikkeling in de technische sector wil Ubron zich verder specialiseren in de markt van Technisch personeel. De markt vraagt om deze specialisatie omdat het voor klant makkelijker praten is met iemand die bijvoorbeeld weet wat een Mig-mag-lasser is. De omzetonwikkeling in de gewone sector is ook stijgend. Dit vraagt volgens Ubron om een andere specialistische benadering, namelijk die van een lokaal georiënteerde benadering. Ubron houdt zich nu vooral bezig met de vraag op welke manier de organisatie het beste kan worden ingericht, bijvoorbeeld met een gescheiden BV-structuur of het wel of niet integreren van beide markten binnen dezelfde organisatie. De omzet van Ubron groeit snel. De organisatiestructuur en de organisatieprocessen van Ubron dienen snel mee te groeien, maar wel in de juiste richting en in de juiste vorm.

## *3.2 UITZENDBUREAU IJSSELMONDE*

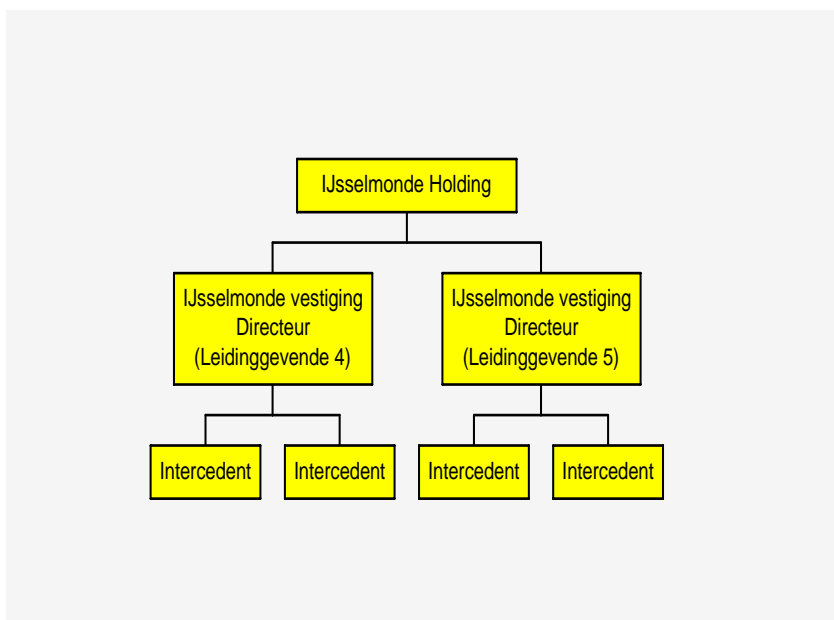
### *3.2.1 HISTORIE*

Uitzendbureau IJsselmonde is opgericht in 1990 met één vestiging in Zwijndrecht. IJsselmonde is in deze periode begonnen als notuleerbureau. Om de inloop van werkzoekende op de vestiging in Zwijndrecht te vergroten, is de vestiging in 1999 verhuist naar een centralere locatie, recht tegenover het NS-station van Zwijndrecht. In 2002 is IJsselmonde overgenomen door de directeur en de vestigingsmanager die op dat moment in dienst waren. Sinds februari 2003 is er een tweede vestiging geopend in Rotterdam op de Kop van Zuid. De periode van 2003 tot 2006 was voor IJsselmonde een hele zware en spannende periode. IJsselmonde was in 2003 net een jaar van eigendom gewisseld en in het begin van dat jaar was er een tweede vestiging geopend. Precies dat jaar, deed ook de recessie zijn intrede, waardoor het aantal vacatures ontzettend terugliep. IJsselmonde heeft zich staande weten te houden en is in de loop der jaren uitgegroeid tot een uitzendbureau dat zich met name richt op administratief en secretariaeel personeel. Uitzendbureau IJsselmonde plaatst hiermee vooral managementassistenten, secretaresses, administratief medewerkers, telefonisten en receptionisten. IJsselmonde noemt zichzelf dan ook een secretaresse uitzendbureau. Sporadisch plaats IJsselmonde ook boekhoudkundige krachten, commercieel medewerkers, IT-specialisten en helpdesk medewerkers. De opdrachtgevers van IJsselmonde zijn net als bij Ubron heel divers. De opdrachtgevers zijn zowel nationaal als internationaal georiënteerd en bevinden zich in de profit en

de non-profit sector. De opdrachtgevers van IJsselmonde zijn vooral gevestigd in de Drechtsteden en Rotterdam en omstreken. Naast uitzenden, behoren ook detacheren, werven en selecteren tot de activiteiten van IJsselmonde.

### 3.2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR

IJsselmonde is eveneens als Ubron een geheel zelfstandige organisatie en beschikt net als Ubron over twee vestigingen in twee verschillende steden. IJsselmonde is sinds 2002 in eigendom van twee aandeelhouders. Deze twee aandeelhouders zijn tevens de Directeur en de Vestigingsmanager. Op de vestigingen in Zwijndrecht en Rotterdam werken elk drie full time medewerkers die direct worden aangestuurd door de aandeelhouders. Hierdoor ontstaat er een plattere organisatiestructuur dan bij Ubron uitzendorganisatie. Figuur 3.2 geeft het organigram van uitzendbureau IJsselmonde weer.



Figuur 3.2 Organigram Uitzendbureau IJsselmonde BV

### *3.2.3 HUIDIGE ONTWIKKELINGEN*

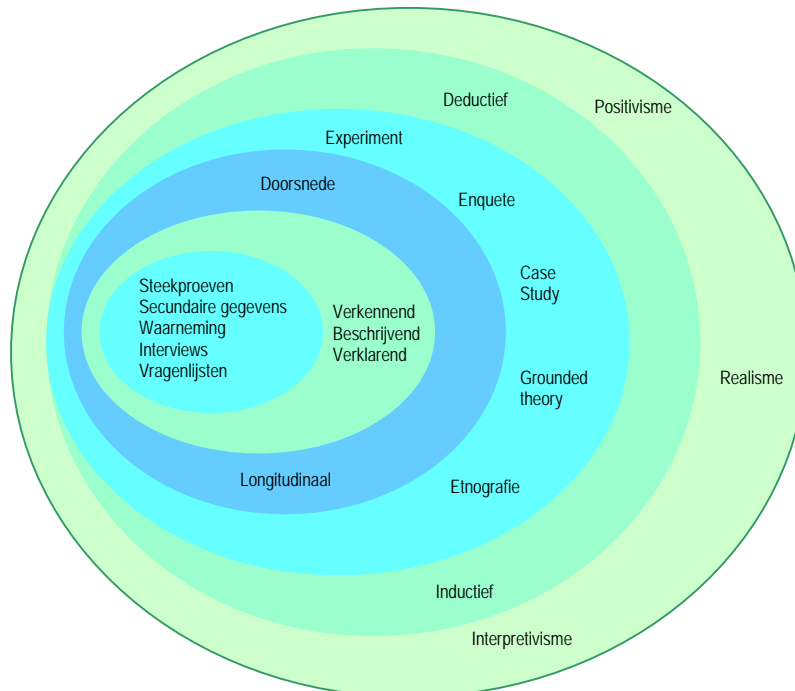
Het motto van IJsselmonde is “Sterk in Werk!”. Dit motto wil IJsselmonde vertalen in het hebben van een groot en goed aanbod in vacatures, zodat werkzoekenden een ruime keuze hebben in het werk. Daarnaast geven ze in hun intakes veel aandacht aan de uitzendkrachten. Door een persoonlijke aandacht willen zij uitzendkrachten het idee geven dat ze geen nummer zijn in een bestand. In de interviews van werkzoekenden nemen de Intercedenten de tijd om te achterhalen wat een uitzendkracht wil en kan. En deze aanpak werkt volgens IJsselmonde. Dit blijkt uit het feit dat uitzendkrachten langdurig voor IJsselmonde blijven werken. Met deze aanpak wil IJsselmonde groeien, maar IJsselmonde heeft niet de intentie om sterk te groeien. Er zijn inmiddels serieuze plannen voor een derde vestiging. Hiervoor moet nog onderzoek plaatsvinden. Gedacht wordt aan de plaatsen Breda of Delft.

## 4. Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk beschrijft op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd en hoe de keuze is gemaakt voor bepaalde methodes. Er wordt toegelicht hoe de verkregen gegevens uit de onderzoeksmethodes tot een antwoord komen op de gestelde onderzoeksvraag.

### 4.1 METHODISCHE VERANTWOORDING

Er zijn verschillende methodes waarop gegevens verzameld kunnen worden om antwoord te verkrijgen op onderzoeksvragen. Om tot een keuze te kunnen komen welke methoden het beste gebruikt konden worden, heb ik gebruik gemaakt van de onderzoeksproces-*ui* van Saunders, Lewis en Thornhill (figuur 4.1).



*Figuur 4.1 Onderzoeksproces-*ui*.*  
*Bron: Saunders, Lewis & Thornhill, 2001:86*

De onderzoeksui bestaat uit verschillende lagen. Om tot een keuze te kunnen komen welke methodes het beste voor een onderzoek kunnen worden gebruikt, worden de belangrijke lagen één voor één van de ui verwijderd.

In de 1<sup>e</sup> (buitenste) laag wordt de filosofie van het onderzoek vastgesteld. De filosofie ofwel manier van denken van het onderzoek is bepalend voor de manier waarop het onderzoek wordt gedaan. Het uitgangspunt voor dit onderzoek is realisme, omdat er van uitgegaan wordt dat het theoretische kader sociale processen uitlegt die van invloed zijn op de prestaties en het gedrag van medewerkers, zonder dat zij zich hier bewust van zijn.

In de 2<sup>e</sup> laag wordt de onderzoeksmethode gekozen. Dit onderzoek is op deductieve wijze verricht, dat wil zeggen dat de bestaande theorie empirisch is getoetst.

In de 3<sup>e</sup> laag wordt de onderzoeksstrategie bepaald, waarbij wordt vastgesteld op welke wijze de gestelde onderzoeksvragen het beste kunnen worden beantwoord. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een casestudy met behulp van interviews en beoordelingstesten. Een casestudy wordt gedefinieerd als een strategie voor het doen van onderzoek die gebruik maakt van een empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context, waarbij van verschillende soorten bewijsmateriaal gebruik wordt gemaakt (Robson 2002:178). De reden waarom er voor dit onderzoek gebruik is gemaakt voor een casestudy in combinatie met interviewstrategie is omdat deze methoden zich goed lenen om tot vergelijk te kunnen komen.

In de 4<sup>e</sup> laag wordt de tijdshorizon vastgesteld. Bij het vaststellen van de tijdshorizon, dient de vraag te worden gesteld of het onderzoek een momentopname is die op een bepaald tijdstip is genomen of dat het meer een dagboek is, dat representatief is voor de gebeurtenissen over een bepaalde periode (Saunders, Lewis & Thornhill 2004:100). Het antwoord op deze vraag hangt af van de gestelde onderzoeksvraag. In longitudinale studies is de basisvraag: Is er één of andere verandering opgetreden over een bepaalde tijdsperiode? (Bouma en Atkinson, 1995:114). In dit onderzoek worden de veranderingen en ontwikkelingen op het gebied van personeelsmanagement over een bepaalde periode bestudeerd. Dit maakt het onderzoek een longitudinaal onderzoek.

In de 5<sup>e</sup> laag wordt het onderzoeksdoel bepaald. Onderzoeken kunnen net zo goed in termen van hun doelstelling als door de gebruikte strategie worden geclassificeerd (Robson, 2002). Dit onderzoek is een verklarend onderzoek. Het stelt verbanden

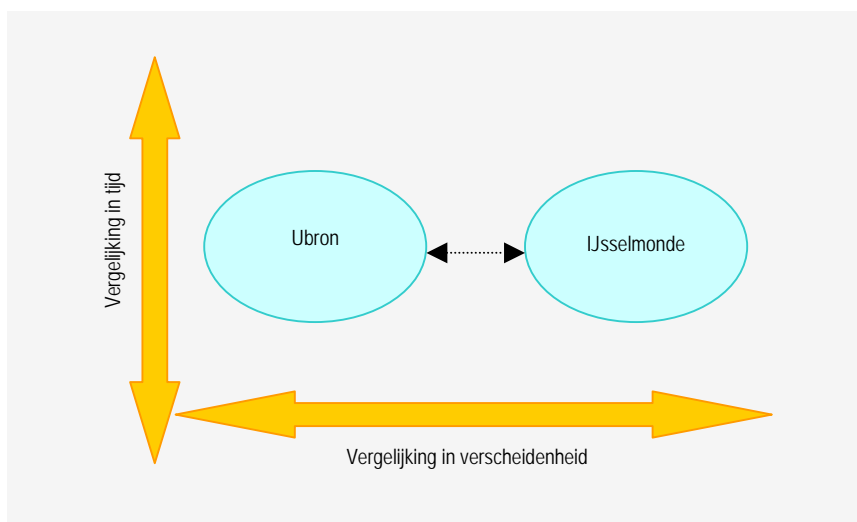
tussen variabelen vast waarbij de nadruk ligt op het bestuderen van een situatie om de verbanden tussen te variabelen te verklaren.

In de 6<sup>e</sup> laag worden de methodes om gegevens te verzamelen vastgesteld. In dit onderzoek worden de methodes Interviews en vragenlijsten op basis van beoordelingstesten gebruikt.

#### 4.2 ONDERZOEKSOPZET

In hoofdstuk 2 is middels het theoretische kader geconcludeerd dat als de organisatie verandert door externe factoren en of interne factoren, de leiderschapsstijl mee dient te veranderen. Om op empirische basis een conclusie te kunnen trekken verricht ik mijn onderzoek op basis van twee soorten vergelijkingen:

- *een vergelijking in de tijd*: de gehanteerde leiderschapsstijlen en prestaties tijdens een periode van recessie (2002) en een periode van economisch herstel (2006) worden onderzocht en met elkaar vergeleken.
- *een vergelijking in verscheidenheid*: de leiderschapsstijlen en prestaties van twee organisaties worden onderzocht en met elkaar vergeleken. Deze organisaties opereren beide in een soortgelijke markt en hebben een soortgelijke organisatiegrootte.



Figuur 4.2 Onderzoeksopzet met vergelijking in tijd en verscheidenheid

### 4.3 OPERATIONALISERING EN DATA VERZAMELING

De verzameling van kwalitatieve gegevens voor dit onderzoek wordt verkregen middels de volgende methoden:

Methoden	Met wie	Dataverzameling
Medewerkers-beoordelingstest	Alle werknemers die leiding ontvangen	Beoordelingstest over managementrollen binnen de organisatie (zie appendices)
Interview leidinggeevenden	Alle leidinggeevenden	Open vragen over leiderschapsstijl binnen de organisatie (zie appendices)
Interview medewerkers	Alle werknemers die leiding ontvangen	Open vragen over leiderschapsstijl binnen de organisatie (zie appendices)
Zelfbeoordelingstest	Alle leidinggeevenden	Zelfbeoordelingstest Quinn over managementrollen binnen de organisatie (zie appendices)
Analyse prestaties in waardering en scores	kwantitatieve productiegegevens kwalitatieve productiegegevens	Open vragen middels interview over de waardering in prestaties. Vervolgens open vragen over de score op deze waarden, aangevuld met een analyse van behaalde cijfers

Tabel 4.1 Overzicht onderzoeksmethoden

Om antwoord te krijgen op de gestelde onderzoeksvragen is gebruikt gemaakt van een aantal onderzoeksmethoden, welke verschillende data opleveren. De gegevens die worden verzameld met de beoordelingstesten worden gebruikt met de interpretatie van



de data uit de interviews en visa versa. Een verkeerde interpretatie kan worden vermeden door een cross-checking tussen de zelfbeoordelingstesten, de medewerker beoordelingstesten en de interviews van medewerkers en leidinggevenden. Door deze opzet wordt misleiding door vertekende informatie zoveel mogelijk voorkomen. De conceptualisering van dit onderzoek vindt plaats door een beschrijving van de centrale concepten uit dit onderzoek, te weten leiderschap, prestaties en omstandigheden. Vervolgens wordt het onderzoek geoperationaliseerd door middel van het meetbaar maken van de centrale concepten. Uit de hieruit voortvloeiende verschillende dimensies vindt een dataverzameling plaats. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de centrale concepten uit het onderzoek, de verschillende dimensies en de wijze waarop de data wordt verzameld. In de daarop volgende toelichting wordt de specifieke keuze van de dimensies uitgelegd.

Centraal concept	Dimensie	Wijze waarop
Omstandigheden	<i>Externe omstandigheden:</i> - Economie - Concurrentie - Arbeidsmarkt  <i>Interne omstandigheden:</i> - MBO - Type medewerkers - Wisseling directie	Interview medewerkers en leidinggevenden
Leiderschap	- Leiderschapsrollen Quinn	Beoordelingstesten
Prestaties	- Omzet en winst - Teamgericht	Cijferonderzoek en interview medewerkers

Tabel 4.2 Overzicht centrale concepten en dimensies

#### *Toelichting dimensies prestaties*

Middels empirisch onderzoek wil ik vaststellen of de leiderschapsstijl van invloed is op de prestatie van een organisatie. Om het centrale concept prestatie meetbaar te maken is er binnen dit onderzoek gekeken naar de dimensies omzet, winst en teamgerichtheid. Deze dimensies worden voor dit onderzoek gebruikt omdat dit volgens de theorie van Quinn waarden zijn die behoren bij de rollen van Producent,

Bestuurder, Mentor en Stimulator. Uit de eerste fase van het onderzoek is gebleken dat deze rollen van toepassing zijn in de leiderschapsprofielen van de leidinggevenden uit dit onderzoek.

#### *Toelichting dimensie externe omstandigheden*

Middels empirisch onderzoek wil ik vaststellen of de omstandigheden van een organisatie van invloed zijn op de leiderschapsstijl. Om het centrale concept omstandigheden meetbaar te maken is er binnen dit onderzoek gekeken naar externe en interne omstandigheden. Er is voor de dimensie economie gekozen omdat deze de afgelopen vier jaar sterk is veranderd. In 2002 was er een economische recessie en sinds 2006 vindt er een stevig herstel van deze recessie plaats. Voor de tweede dimensie arbeidsmarkt is gekozen omdat de onderzochte organisaties opereren binnen de uitzendbranche. De uitzendbranche heeft direct te maken met de dimensie arbeidsmarkt. Voor de derde dimensie concurrentie is gekozen omdat Quinn deze dimensie steeds naar voren haalt als een grote bepaler van externe druk. Daarnaast staat de uitzendbranche bekend vanwege de hoge mate concurrentie. Een veel gehoorde klacht bij de afdeling Personeelszaken van veel bedrijven is dat ze continue door uitzendbureaus worden lastig gevallen. In tegenstelling tot alle onderzochte dimensies uit dit onderzoek, zijn de genoemde externe dimensies voor beide organisaties nagenoeg gelijk. Het betreft immers de Nederlandse economie en arbeidsmarkt die voor beide organisaties hetzelfde zijn. Echter verschillen deze dimensies wel in tijd. De Nederlandse economie en arbeidsmarkt waren in 2002 anders dan vandaag de dag. Het onderzoek moet uitwijzen of deze veranderingen van invloed zijn op de leiderschapsstijl.

#### *Toelichting dimensie interne omstandigheden*

De interne omstandigheden zijn in tegenstelling tot de externe omstandigheden wel verschillend per organisatie. De interne omstandigheden zijn gerelateerd aan de interne organisatie van het bedrijf en deze zal niet geheel identiek zijn, al komt dat alleen al door de mens die er werkt en ieder mens is uniek. Om deze reden is dan ook voor de dimensie type medewerker gekozen. Er is gekozen voor de dimensies directie en MBO omdat deze dimensies bepalend zijn voor de koers, de visie en de strategie van de organisatie. De interne omstandigheden zijn dus sterk afhankelijk van deze twee dimensies. Het onderzoek moet uitwijzen of deze veranderingen van invloed zijn op de leiderschapsstijl

#### 4.4 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

Om de kwaliteit van het onderzoek te bewaken zijn de criteria betrouwbaarheid, validiteit en realiseerbaarheid gehanteerd. Bij deze criteria is het einddoel van het onderzoek van belang, namelijk tot objectieve conclusies en aanbevelingen kunnen komen.

##### *Validiteit*

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van meerdere verschillende methoden en strategieën. Zo is er gebruik gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve methoden, primaire en secundaire gegevens. De reden voor deze aanpak is, omdat meerdere methoden in hetzelfde onderzoek zorgen voor triangulatie. Dat wil zeggen dat het gebruik van verschillende methoden om gegevens te verzamelen binnen één onderzoek meer zekerheid geven dat de gegevens vertellen wat er in theorie aangenomen wordt. Elke methode, hulpmiddel of techniek heeft zijn unieke sterke en zwakke punten (Smith, 1975). Er is een onvermijdelijk verband tussen de methode om gegevens te verzamelen die je gebruikt en de resultaten die je verkrijgt. De resultaten worden door de gebruikte methode beïnvloedt. Omdat verschillende methoden weer verschillende uitkomsten zullen hebben, ligt het voor de hand om verschillende methoden te gebruiken om het methode-effect op te heffen (Saundes, Lewis & Thornhill, 2004:104).

##### *Betrouwbaarheid*

Het onderzoek dient daarom op neutrale grond verricht te worden. Gezien het bovenstaande doel is er enige voorzichtigheid geboden, omdat ik naast de onderzoeker van beide organisaties ook de directeur van één van de organisaties ben. Hierbij is de vraag gerechtvaardigd welk belang ik heb bij de uitvoering en uitkomsten van dit onderzoek. Voer ik een onafhankelijk onderzoek uit of zoek naar de resultaten die mijn denkbeelden over de organisatie bevestigen? Hierbij kan bedrijfsblindheid een bepaalde rol spelen. Maar ook mijn culturele bril kan een bepaalde rol spelen. Hiermee bedoel dat ik binnen mijn eigen organisatie de cultuurdrager ben en dat er kans bestaat dat ik vanuit dit cultuurperspectief naar de andere organisatie kijk. Om objectiviteit in dit onderzoek te behouden, heb ik er voor gekozen om de interviews voor het onderzoek binnen mijn eigen organisatie uit te besteden aan een stagiaire die de opleiding HBO Personeel & Arbeid volgt. Ook zijn alle beoordelingstesten afgenomen middels volledige anonimiteit. Dit betekent dat de testen naamloos worden ingevuld en in een gesloten enveloppe in mijn postbak worden gedeponereerd.

### *Realiseerbaarheid*

De gekozen onderzoeksmethoden kunnen in relatief korte periode worden uitgevoerd. Er wordt gebruik gemaakt van de reeds bestaande zelfbeoordelingstest van Quinn. De medewerkerbeoordelingstest bestaat uit een bewerking van deze test. De testen tezamen met de te ontwikkelen interviews moeten voldoende data op kunnen leveren om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Daarnaast kan de verkregen data met elkaar vergeleken worden wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd kan meer vertrouwen worden geschonken aan de conclusies omdat:

- er gebruik is gemaakt van verschillende methodes en strategieën;
- de interviews van de organisatie waar ik zelf werkzaam ben zijn uitbesteed;
- de interviews anoniem worden beantwoord.

### *4.5 SAMENVATTING*

In hoofdstuk 2 is middels het theoretische kader geconcludeerd dat als de organisatie verandert door externe factoren en of interne factoren, de leiderschapsstijl mee dient te veranderen. Om op empirische basis een conclusie te kunnen trekken verricht ik mijn onderzoek op basis van een vergelijking in de tijd en een vergelijking in verscheidenheid. Voorafgaande aan de uitvoering van het onderzoek is er keuze gemaakt voor bepaalde onderzoeksmethodes die data opleveren waarmee een antwoord verkregen kan worden op de centrale vraag uit dit onderzoek.

De gegevens die worden verzameld met de beoordelingstesten worden gebruikt met de interpretatie van de data uit de interviews en visa versa. Een verkeerde interpretatie kan worden vermeden door een cross-checking tussen de zelfbeoordelingstesten, de medewerker beoordelingstesten en de interviews van medewerkers en leidinggevend. Door deze opzet wordt misleiding door vertekende informatie zoveel mogelijk voorkomen. De conceptualisering van dit onderzoek vindt plaats door een beschrijving van de centrale concepten uit dit onderzoek, te weten: leiderschap, prestaties en omstandigheden. Vervolgens wordt het onderzoek geoperationaliseerd door middel van het meetbaar maken van de centrale concepten. Uit de hieruit voortvloeiende verschillende dimensies vindt een dataverzameling plaats.

## 5. Analyse van de onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de verkregen resultaten uit de verschillende onderzoeksmethoden geanalyseerd. Het uitgangspunt voor deze analyse zijn de gestelde verwachtingen en de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De analyse moet de gestelde verwachtingen wel of niet bevestigen en de analyse moet daarnaast leiden tot het antwoord op de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

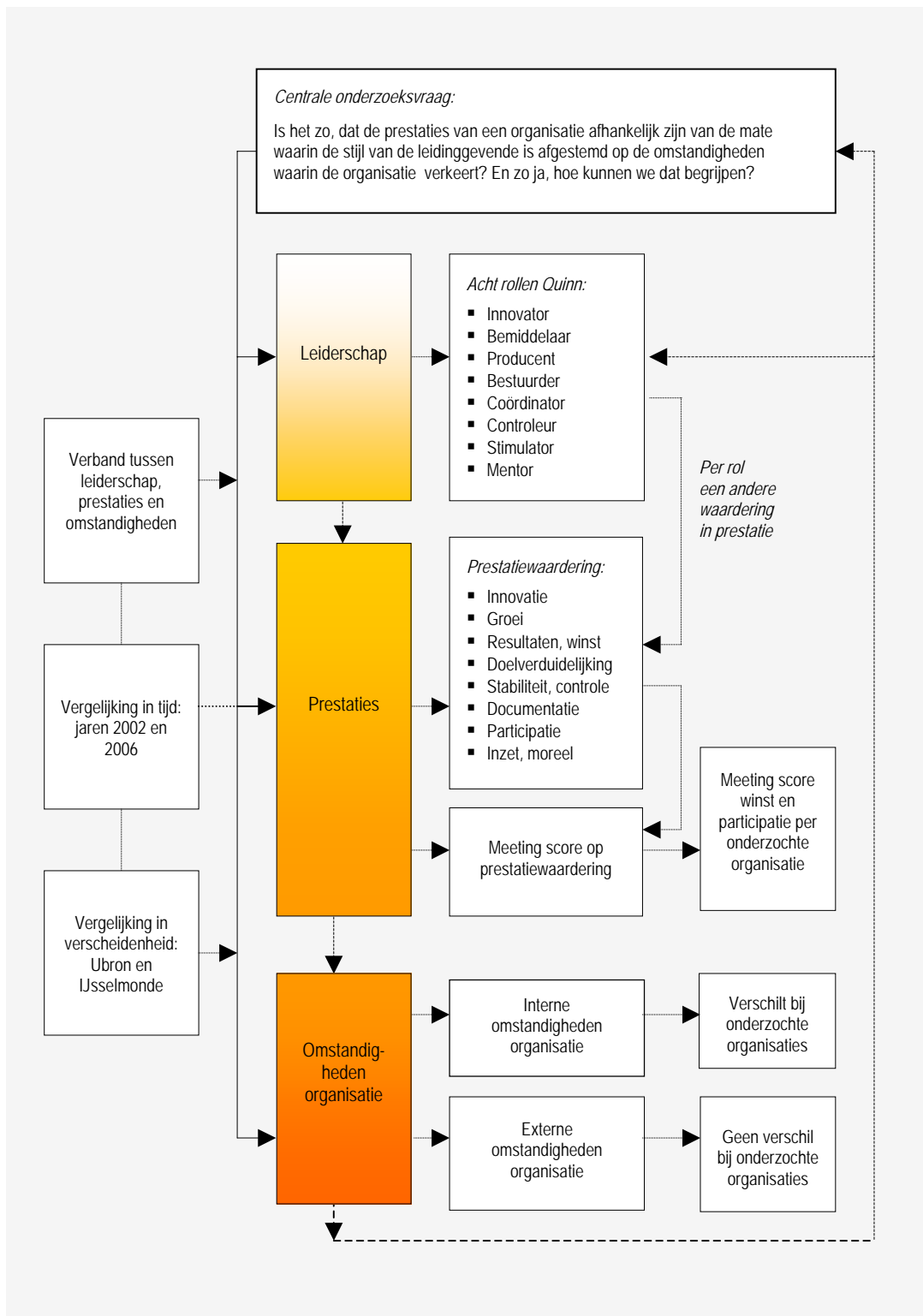
*Is het zo, dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert? En zo ja, hoe kunnen we dat begrijpen?*

De analyse bestaat uit drie delen:

- een analyse van het onderzoek naar de omstandigheden
- een analyse van het onderzoek naar de leiderschapsstijlen
- een analyse van het onderzoek naar de prestaties

Bovenstaande analyses zullen worden uitgevoerd op basis van twee vergelijkingen: een vergelijking in de tijd (de jaren 2002 en 2006) en een vergelijking in verscheidenheid (bij Ubron en IJsselmonde). In de analyses worden er verbanden gelegd tussen de beschreven leiderschapstheorie in hoofdstuk 2 en de centrale vraagstelling en de bijkomende deelvragen van dit onderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 1. Figuur 5.1 geeft de centrale vraagstelling, de theorie en de hieruit voortvloeiende analyses van het onderzoek schematisch weer. Bij de analyse is er rekening gehouden met vier variabelen die van invloed kunnen zijn op de leiderschapsstijl en de prestaties:

- *leeftijd en werkervaring*; de (leidinggevende) werkervaring is bepalend voor de manier van aansturing of de omgang met leidinggevendens.
- *geslacht*; vrouwelijke leidinggevendens kunnen hun medewerkers anders (meestal sensitiever) aansturen dan mannelijke leidinggevendens.
- *aantal dienstjaren*; een medewerker in een inwerkperiode heeft een andere (niet volledige) visie over zijn of haar leidinggevende.
- *type functie*; een Directeur kan een benadering hebben vanuit een ander (overall) perspectief dan een Vestigingsmanager (operationeel perspectief).



Figuur 5.1 Schematische weergave analyse onderzoek

## 5.1 *OMSTANDIGHEDEN*

Volgens de theorie van Quinn zijn de interne en externe omstandigheden van de organisatie van invloed op de leiderschapsstijl van de manager. Deze paragraaf geeft een analyse van de interne en externe omstandigheden van de onderzochte organisaties.

### 5.1.1 *EXTERNE OMSTANDIGHEEN*

Om de invloed van externe omstandigheden op de leiderschapsstijl te kunnen bepalen, is er gekeken naar de volgende dimensies:

- Economie
- Concurrentie
- Arbeidsmarkt

Voorafgaand is het belangrijk om te vermelden dat de externe omstandigheden van de twee onderzochte organisaties nagenoeg hetzelfde zijn maar variëren in de tijd. De onderzochte periode loopt van 2002 tot en met 2006 omdat in deze periode de organisaties onder invloed van een economische recessie in Nederland een roerige tijd hebben doorgemaakt. De economische verhoudingen in de wereld zijn in deze periode steeds meer verschoven. Zo is bijvoorbeeld de Nederlandse productie steeds meer naar de lage-loon-landen zoals Polen, India en China verschoven. Beide verschuivingen hebben er voor gezorgd dat de zeer krappe arbeidsmarkt, die tot 2002 heeft bestaan, in een relatief korte tijd getransformeerd is in een zeer ruime arbeidsmarkt. Het aanbod van werkzoekenden in Nederland was tot 2006 vele malen hoger dan de vraag. Vanaf 2006 trekt de Nederlandse economie weer aan en de arbeidsmarkt begint weer krappere te worden. De meest recente voorspellingen van het CBS geven zelfs een tekort aan goede arbeidskrachten op. Het CBS voorspelt dat er in 2007 tenminste 175.000 vacatures niet vervuld zullen gaan worden wegens een te krappe arbeidsmarkt. De genoemde dimensies economie en arbeidsmarkt reageren dus sterk op elkaar omdat ze van elkaar afhankelijk zijn. Zo gaat een laagconjunctuur vaak gepaard met ruime arbeidsmarkt (hoge werkloosheid) en een hoogconjunctuur met een krappe arbeidsmarkt (lage werkloosheid). Concurrentie kan wel als een onafhankelijke dimensie worden gezien. Om de invloed van bovengenoemde dimensies op de leiderschapsstijl te bepalen zijn de leiderschapsprofielen in het verleden in kaart gebracht met behulp van interviews en vergeleken met de leiderschapsprofielen uit de testen.

### *Economie*

Beide organisaties hebben te maken met dezelfde conjunctuur. In een economische recessie en bij een onveranderde mate van concurrentie is de vraag naar personeel aanzienlijk minder. Voor zowel Ubron als IJsselmonde was het in de periode van economische recessie en de hieruit voortvloeiende ruime arbeidsmarkt, noodzaak om de focus te richten op het binnenhalen van vacatures en bij de teruglopende omzet de kosten te minimaliseren. Dit geeft een grote toename van de externe druk conform de theorie van Quinn. Uit de analyse van de onderzoeksgegevens komt naar voren dat de leidinggevenden van beide organisaties in deze periode een andere oriëntatie hadden dan op dit moment, waarbij zij de Mentorrol en Stimulatorrol in mindere mate toepasten en de Producentenrol en de Bestuurdersrol meer. Ook blijkt uit de interviews dat beslissingen in deze periode werden genomen vanuit een winst- en kostenperspectief. Omdat binnen de uitzendbranche de indirecte personeelskosten de grootste kostenpost zijn, wordt de meest effectieve kostenreductie gerealiseerd door een inperking van het aantal werkzame medewerkers. Vooral de leidinggevenden van Ubron gaven in de interviews aan dat de kostenbesparing met een winstmaximalisatie zwaarder woog in deze periode dan de handhaving van een hoog kwaliteitsniveau. Beide organisaties gaven in de interviews aan dat er in deze periode bespaard werd op de ontwikkeling van medewerkers wat zich uitte in minder trainingen en opleidingen voor medewerkers. Ontwikkeling is juist één van de belangrijkste waarden in het human relations model. Hiermee kan gesteld worden dat de economie een sterke invloed heeft op de leiderschapsstijl.

### *Concurrentie*

De mate van concurrentie is voor beide organisaties gelijk omdat beide organisaties in dezelfde branche en regio opereren. De concurrentie is van sterke invloed op de leiderschapsstijl zo blijkt uit het onderzoek. Het merendeel van de ondervraagden van beide organisaties heeft aangegeven dat concurrentie een belangrijke factor is die de prestaties van een onderneming bepalen, echter wordt concurrentie niet gezien als de belangrijkste factor. Door de tijd heen blijkt concurrentie een bepalende factor te zijn geweest op de leiderschapsstijl bij beide partijen. In periode van de recessie steeg de concurrentie. Dit werd veroorzaakt door een aanzienlijk ruimere arbeidsmarkt en een gelijkblijvende concurrentie. In deze omstandigheid heerste er tussen de uitzendbureaus een ware oorlogsstrijd om het geringe aantal vacatures binnen te halen. Ik citeer hierbij een citaat uit een interview van één van de leidinggevenden: “Ik was vier jaar geleden extreem gericht op vacatures binnenhalen. Ik hield bij hoeveel bedrijven er bezocht werden en hoeveel telefonische acquisitie werd gepleegd. We waren veel meer gericht op output en hielden dit sterk bij” . Voor het jaar 2006 is dit geheel omgeslagen. Uit de interviews blijkt dat beide



organisaties voldoende vacatures hebben en dat de nadruk nu meer op het menselijke vlak ligt zoals het binden van uitzendkrachten. De antwoorden van de leidinggevenden van beide organisaties zijn op het gebied van concurrentie nagenoeg hetzelfde. Dit komt overeen met de theorie van Quinn. De mate van concurrentie is bepalend voor de mate van de externe druk van de organisatie. De mate van externe druk is volgens Quinn weer bepalend voor de gekozen leiderschapsstijl.

#### *Arbeidsmarkt*

De arbeidsmarkt verschilt licht omdat de doelgroep van beide organisaties licht verschilt. Ubrun richt zich wat meer op de technische arbeidsmarkt en IJsselmonde richt zich wat meer op de administratieve arbeidsmarkt. De totale arbeidsmarkt is voor beide organisaties echter wel gelijk. De arbeidsmarkt en de economie reageren sterk op elkaar. Bij een laagconjunctuur is de arbeidsmarkt ruimer (de werkloosheid hoger) en bij een hoogconjunctuur is de arbeidsmarkt krappere (de werkloosheid lager). Geen van de ondervraagden heeft echter de arbeidsmarkt als specifieke factor aangegeven die de leiderschapsstijl zou kunnen beïnvloeden. Een mogelijke reden hiervoor zou kunnen zijn dat arbeidsmarkt en economie als een geheel worden gezien.

#### *5.1.2 IIINTERNE OMSTANDIGHEDEN*

Voor dit onderzoek zijn de volgende interne omstandigheden onderzocht, die van invloed zouden kunnen op de leiderschapsstijl:

- MBO
- Wisseling directie
- Type medewerkers
- Bedrijfscultuur

#### *MBO*

Uitzendbureau IJsselmonde heeft in 2002 te maken had met een veranderende interne factor, namelijk een management buy out (MBO). Bij een MBO wordt er een bedrag aan goodwill betaald, welke in een periode van vier jaar voornamelijk moet worden afbetaald waarmee investeringen op de laatste plaats komen. De MBO in combinatie met een laagconjunctuur zorgde voor een extreem hoge liquiditeitsdruk. Uit de verkregen data van het onderzoek blijkt dat in deze periode de rol van Producent dominant was. Door de liquiditeitsdruk kwam de nadruk te liggen op kosten en omzet simpelweg omdat er geen geld beschikbaar was. Ter illustratie citeer ik een stelling uit het interview van één van de leidinggevenden: “ontwikkeling van personeel kost

geld en geld moet dan wel beschikbaar zijn. De prioriteit ligt dan bij het vullen van de bankrekening en op deze basis worden de beslissingen genomen” .

#### *Wisseling directie*

Halverwege 2002 is er bij Ubron Uitzendorganisatie een nieuwe directeur aangesteld. De vorige directeur was ontslagen omdat de omzet- en winstcijfers gedurende twee jaar steeds verder naar beneden zakten. De nieuwe directeur kreeg de taak om de omzet- en winstcijfers omhoog te brengen. Uit het onderzoek blijkt dat de rol van Producent in deze periode sterker aanwezig was. De leidinggevende respondenten uit het onderzoek hebben aangegeven dat deze factor hiervoor bepalend is geweest. Op de vraag of dit aan de omstandigheden of aan de persoon lag kon geen duidelijk antwoord worden gegeven. Wellicht een combinatie van beide.

#### *Type medewerkers*

In deze dimensie wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen medewerkers namelijk de nieuwe medewerkers en de gevorderde medewerkers. De profielen die verkregen zijn uit de medewerkerbeoordelingstesten wijzen uit dat de nieuwe medewerkers hun leidinggevende meer in de rol van Stimulator en Mentor zien dan de gevorderde medewerkers. Een verklaring hiervoor is dat een nieuwe medewerker om veel meer begeleiding vraagt dan een gevorderde medewerker. Hiermee kan gesteld worden dat het type medewerker bepalend is voor de leiderschapsstijl van de leidinggevende.

#### *Bedrijfscultuur*

Gedurende het onderzoek heb ik ter plaatse de bedrijfscultuur via participerende observatie gemeten. Kanttekening hierbij is dat deze participerende observatie een vrij grof gemeten is. Deze participerende observatie van de bedrijfscultuur was voorafgaande aan het onderzoek niet bedacht, maar omdat dit onderzoek een kwalitatief onderzoek betreft is hier wel ruimte voor. Bij mijn observatie van de bedrijfscultuur heb ik gekeken naar een aantal cultuuraspecten: de omgang met elkaar, de onderlinge samenwerking, de HRM-systemen en overige werkprocessen. Deze dimensies kunnen blijk geven van de cultuur. Het is waarschijnlijk dat leidinggevendenden die opereren in het human relations model meer aandacht zullen besteden aan HRM-systemen dan leidinggevendenden die opereren in het rationeel doel model. Dit zelfde geldt voor onderlinge samenwerking en omgang met elkaar. Deze facetten worden belangrijker geacht door leidinggevendenden in de Mentorrol of Stimulatorrol dan leidinggevendenden in de Producentenrol. Binnen IJsselmonde heerst een ontspannen sfeer. Zo wordt er door de medewerkers veel gelachen en lopen de medewerkers in losse kleding. Er loopt zelfs een Intercedent op slippers (bij het

schrijven van deze zin ben ik mij bewust van mijn culturele bril). Ik hoorde dat één van de medewerkers op de vestiging in Zwijndrecht een probleem had met een uitzendkracht. Deze medewerker deed telefonisch haar verhaal via de speaker en zo luisterde het gehele team van Rotterdam en Zwijndrecht mee en kon een ieder zijn of haar adviezen uitbrengen. Deze cultuur komt overeen met het uit het onderzoek verkregen vreedzaam en teamgerichte profiel van de Vestigingsmanager van IJsselmonde. In het interview werd dit bevestigd door de stelling van deze Vestigingsmanager dat de belangrijkste prestatie samenwerking is en dat de resultaten dan vanzelf komen. Een discrepantie in het onderzoek is dat de medewerkers die door deze Vestigingsmanager worden aangestuurd van mening zijn dat er een beter resultaat uit de organisatie gehaald kan worden als de Producentenrol meer zou worden toegepast. Bij de werkprocessen van Ubron was te zien dat iedere medewerker over een zogeheten persoonlijke salesmap beschikt. In deze salesmap worden alle individuele plaatsingen bijgehouden. Hierbij worden de omzetten en de marges grafisch per medewerker weergegeven. Tijdens het werk wordt er dan ook gesproken wie de plaatsing in zijn of haar salesmap mag zetten. Er wordt binnen Ubron gewerkt met jaarlijkse functiecontracten waarbij aan het begin van ieder kalenderjaar individuele targets worden vastgelegd. Deze functiecontracten worden ook daadwerkelijk door de medewerker en de leidinggevende ondertekend. Aan dit functiecontract wordt een eindejaarsbonus gekoppeld, welke kan oplopen tot een half jaarsalaris. Dit is een duidelijke vorm van prestatiebeloning, iets wat IJsselmonde niet kent. De invoering van individuele targets en het hanteren van prestatiebeloningen wijzen op een nadruk van output van medewerkers. Dit is een typisch kenmerk uit het relationeel doel model waarin resultaten centraal staan. Kort samengevat heeft de bedrijfscultuur van Ubron een resultaatgerichte cultuur en IJsselmonde een vreedzaam en teamgerichte cultuur, wat blijkt uit onderstaande cultuurkenmerken.

#### *Cultuurkenmerken Ubron*

- Het hanteren van een gedragsreglement: hierin staat bijvoorbeeld geschreven dat de leidinggevende het laatste woord heeft en dat te laat komen niet wordt getolereerd. Daarnaast zijn in dit reglement kledingvoorschriften en de omgang met klanten vastgelegd.
- Het gebruik van persoonlijke salesmappen: een digitale map die individuele plaatsingen met winstmarges en omzetten bijhoudt;
- Het gebruik van functiecontracten: individuele targets worden tijdens een startgesprek in januari voor het komende jaar schriftelijk vastgelegd. Dit functiecontract wordt zowel door de medewerker als de leidinggevende ondertekend;

- De gehanteerde bonusregeling: een lager marktconform salaris aangevuld door een riantere bonusregeling die op kan lopen tot een half jaarsalaris. Deze bonus is gebaseerd op persoonlijke prestaties zoals omschreven in het functiecontract en uit het totale resultaat van de organisatie;
- De hiërarchische organisatiestructuur: er zijn drie niveaus voor Intercedenten (A, B en C). Deze onderverdeling is gebaseerd op prestaties en verantwoordelijkheid op commercieel gebied.

#### *Cultuurkenmerken IJsselmonde*

- Problemen worden in teamverband besproken, waarbij iedereen zijn of haar mening (oplossing) geeft;
- Prestaties worden niet individueel bijgehouden, er wordt alleen gekeken naar de prestaties van het team;
- Een platte organisatiestructuur, alleen twee directeuren die tevens eigenaar zijn en de rest van de medewerkers zijn allen Intercedent, waarbij geen onderlinge verschillen in niveaus zijn;
- Geen individuele bonusregelingen;
- Geen gedragsregels en kledingvoorschriften

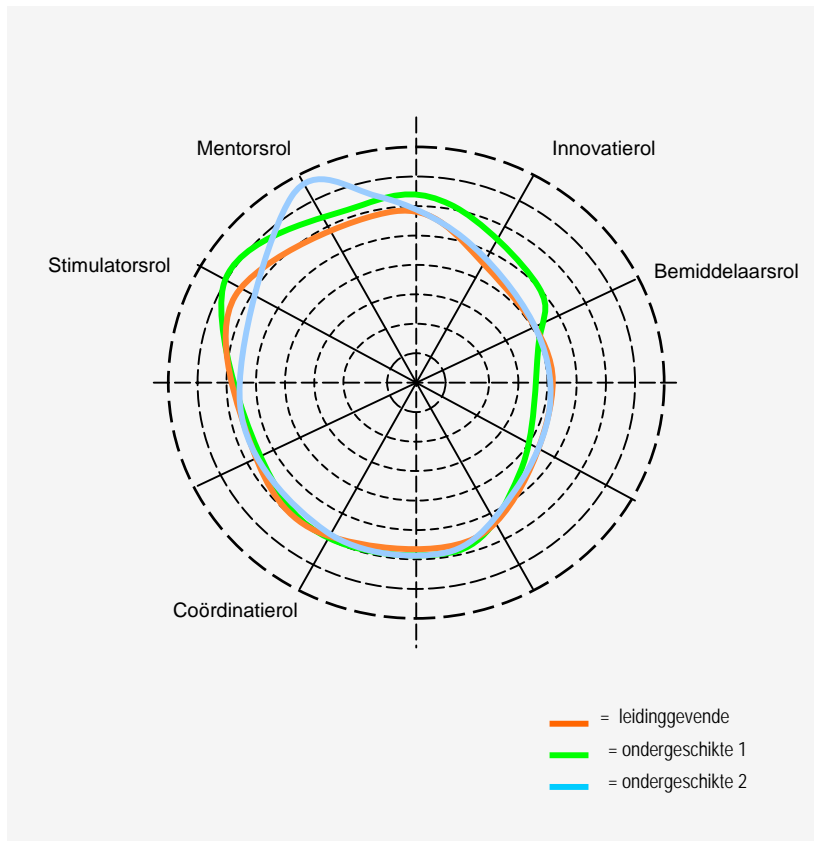
Als we bovenstaande cultuurkenmerken vertalen naar de theorie rondom bedrijfscultuur van Quinn (zie paragraaf 2.7), dan kan IJsselmonde onderverdeeld worden in de groepscultuur. De nadruk in deze cultuur ligt op het onderhouden van de groep (het wij-gevoel). De gemeenschappelijke waarden binnen deze cultuur zijn het gevoel van erbij horen, deelname aan de groep en het hebben van vertrouwen. Leidinggevend in een groepscultuur zijn vaak ondersteunend, zorgzaam, deelnemend en stimuleren teamverband. Belangrijke waarden zijn ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers. Ubron kan volgens de theorie van Quinn worden onderverdeeld in de rationele cultuur. Deze cultuur is meer gericht op de externe omgeving dan op interne omgeving van de organisatie. De hoge mate van concurrentie en een focus op het behalen van gedefinieerde doelen zorgen ervoor dat de nadruk ligt op contacten met klanten, leveranciers, enzovoort. Leidinggevend in een rationele cultuur sturen voortdurend op productiviteit, structuur, planning en efficiëntie. Belangrijke waarden in een organisatie met een rationele cultuur zijn productiviteit, het behalen van zoveel mogelijk winst en omzet.

## *5.2 LEIDERSCHAPSSTILEN*

Met het onderzoek zijn de leiderschapsprofielen van de leidinggevendenden van de onderzochte organisaties in kaart gebracht. Het in kaart brengen van deze profielen is gebeurd met behulp van de zelfbeoordelingstest van Quinn en een medewerkerbeoordelingstest (zie appendices). Deze medewerkerbeoordelingstest is bedoeld om eventuele verschillen aan het licht te brengen tussen het leiderschapsprofiel wat de leidinggevende zichzelf geeft en het leiderschapsprofiel dat de ondergeschikte medewerker hem of haar geeft. Op deze wijze is het verkregen leiderschapsprofiel gevalideerd.

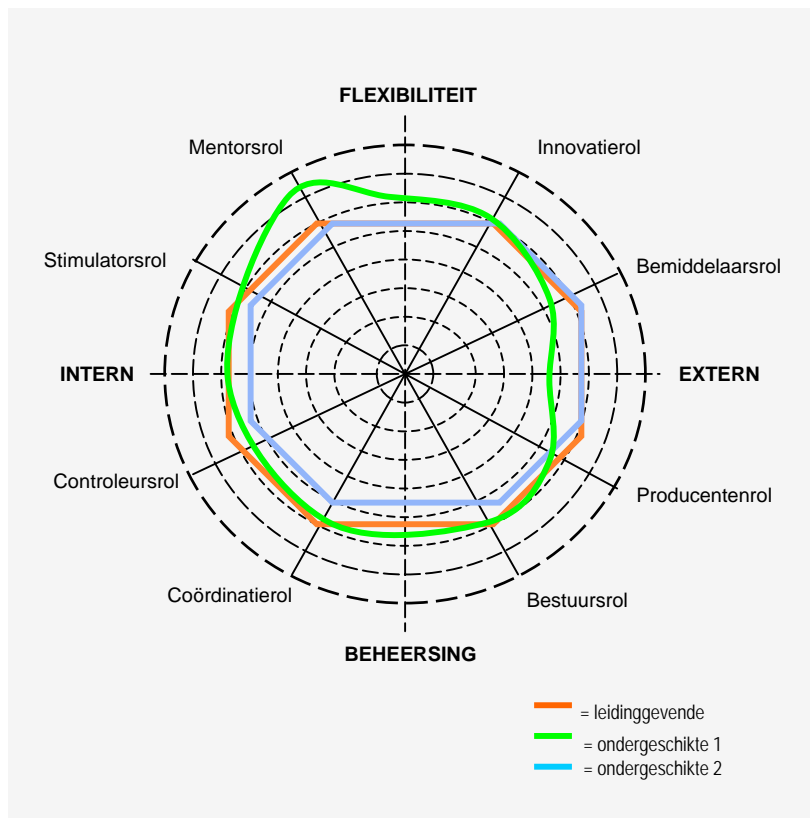
### *5.2.1 INDIVIDUELE PROFIELEN*

In deze paragraaf worden de verkregen individuele leiderschapsprofielen van de onderzochte leidinggevendenden weergegeven in de figuren 5.2 tot en met 5.6. De rode lijn in het figuur geeft telkens het leiderschapsprofiel weer vanuit het perspectief van de leidinggevende zelf, welke is verkregen uit de zelfbeoordelingstest van Quinn (zie appendices). Alle overige kleuren lijnen in het figuur geven de leiderschapsprofielen weer vanuit het perspectief van de medewerkers, welke zijn verkregen uit de medewerkerbeoordelingstest (een eigen bewerking van de zelfbeoordelingstest van Quinn). Ter verduidelijking is in de appendices een overzicht van alle onderzochte leidinggevendenden bijgesloten.



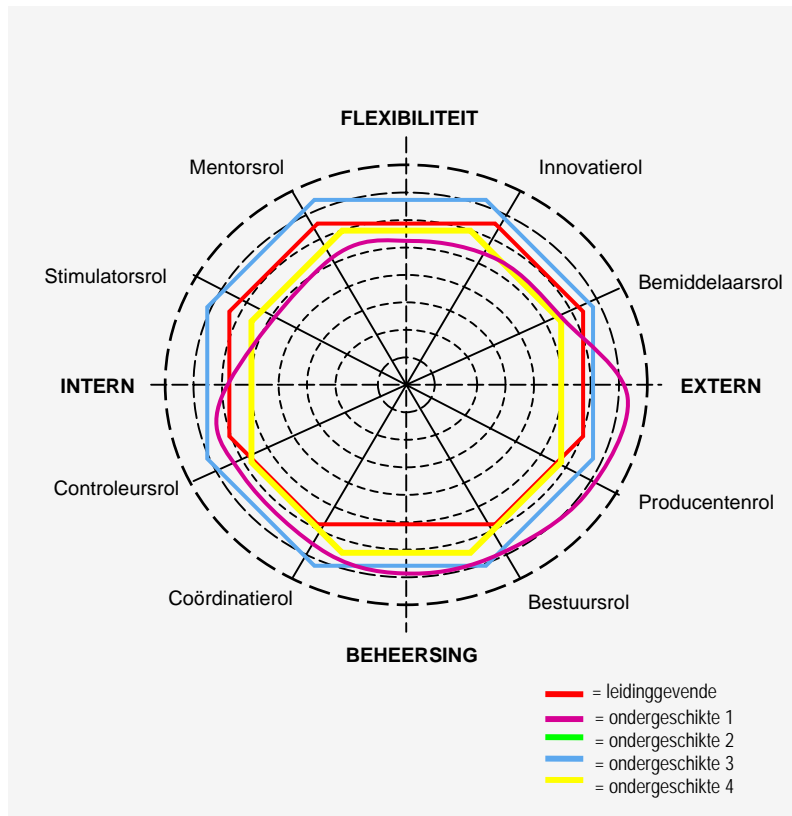
*Figuur 5.2 Leiderschapsprofiel leidinggevende 4*

Het leiderschapsprofiel van leidinggevende 4 bij Uitzendbureau IJsselmonde (zie paragraaf 3.2.2, figuur 3.2) is te kenmerken als effectief en is vreedzaam en teamgericht. Ondergeschikte 2 geeft een afwijkende piek naar de Mentorrol weer. Dit is te verklaren uit het feit dat deze medewerker net twee maanden in dienst is. Verder is te zien dat het zelfbeeld van de manager goed overeenkomt met het beeld wat de medewerkers van de manager hebben. Zowel de medewerkers als ook de leidinggevende geven aan dat het soms wel wat meer resultaatgericht zou mogen zijn. Een verklaring conform de theorie van Quinn zou kunnen zijn, dat in het human relations model de nadruk van de leidinggevende op saamhorigheid en teamgerichtheid ligt en dus minder op resultaten.



*Figuur 5.3 Leiderschapsprofiel leidinggevende 5*

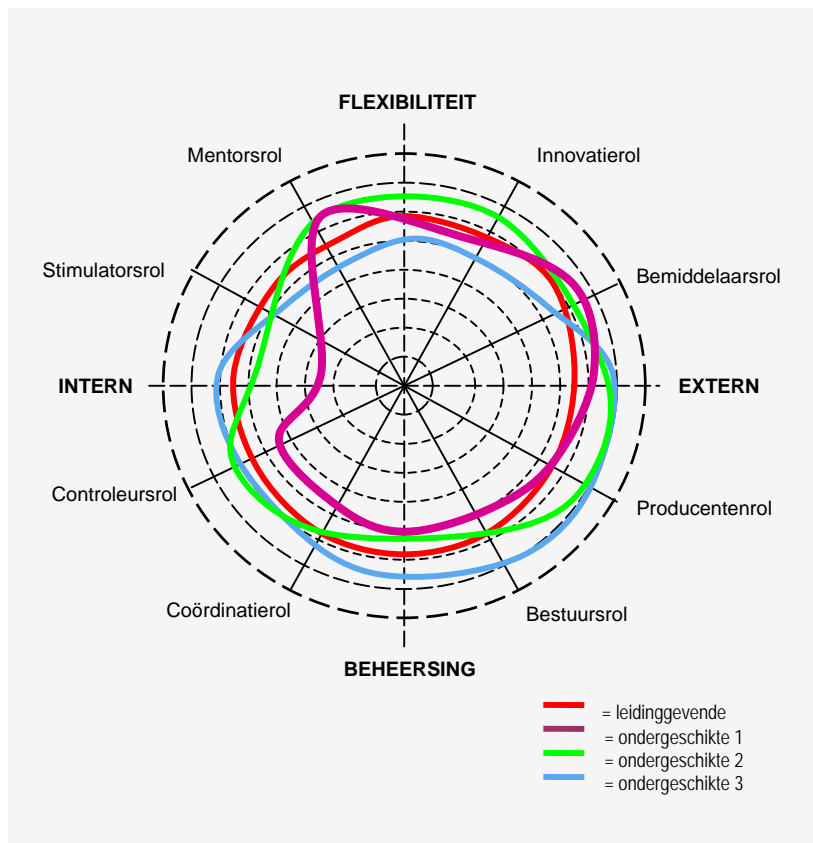
Leidinggevende 5 van Uitzendbureau IJsselmonde (zie paragraaf 3.2.2, figuur 3.2) heeft voor dat zij eigenaar werd vier jaar de functie van Directeur gehad. Ook heeft zij nu binnen de organisatie meer overkoepelende taken, zoals de aansturing van de boekhouding en de accountant. Bovenstaande zaken zouden een verklaring kunnen zijn voor het feit dat haar profiel meer in balans is dan dat van leidinggevende 4 binnen Uitzendbureau IJsselmonde. De zelfbeoordelingstest en de medewerkerbeoordelingstesten leveren voor deze leidinggevende nagenoeg het profiel van een meestermanager (zie paragraaf 2.6.6 en 2.6.7) op. Deze leidinggevende scoort hoger op de Bestuursrol en de Producentenrol dan leidinggevende 4. Ook deze leidinggevende heeft een nieuwe medewerker in dienst en dat is weer te zien omdat deze medewerker (ondergeschikte 1) een sterkere rol van mentor weergeeft.



*Figuur 5.4 Leiderschapsprofiel leidinggevende 1*

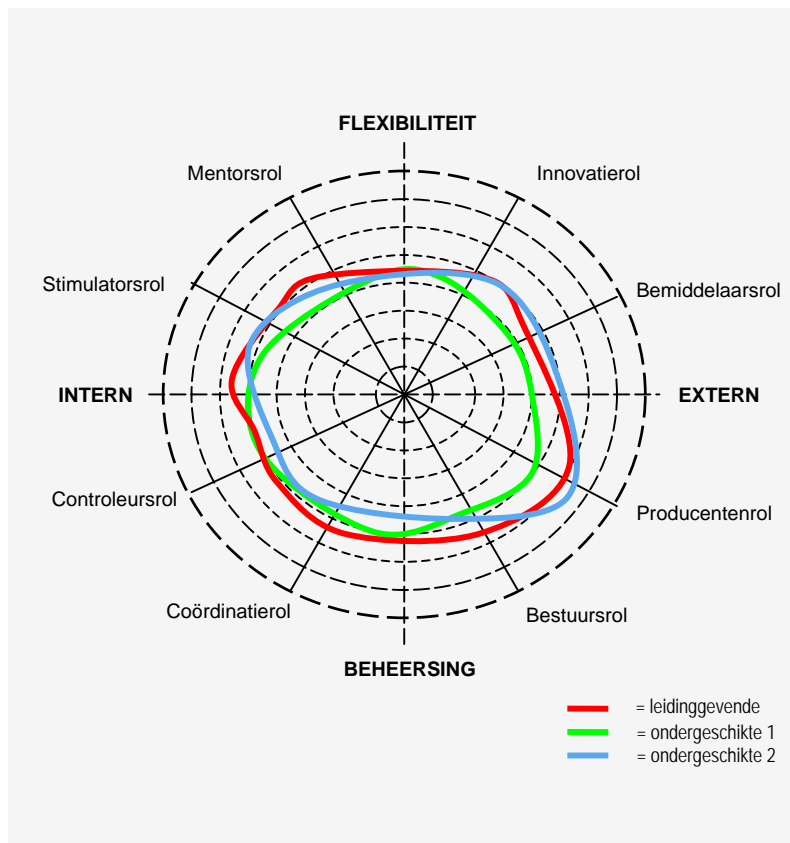
Leidinggevende 1 van Ubron Uitzendorganisatie (zie paragraaf 3.1.2, figuur 3.1) is ruim vier jaar Directeur van het bedrijf en beschikt over tien jaar leidinggevende ervaring. Zowel de zelfbeoordelingstest als de medewerkerbeoordelingstest geven nagenoeg het profiel van een meestermanager weer (zie paragraaf 2.6.6 en 2.6.7), echter wel met een prestatiegerichte voorkeur.





*Figuur 5.5 Leiderschapsprofiel leidinggevende 2*

Leidinggevende 2 van Ubron Uitzendorganisatie (zie paragraaf 3.1.2, figuur 3.1) heeft de functie van Vestigingsmanager en heeft de algehele operationele leiding van een filiaal. Deze leidinggevende heeft twee jaar leidinggevende ervaring. Het leiderschapsprofiel kenmerkt zich lichtelijk als agressief en prestatiegericht.



*Figuur 5.6 leiderschapsprofiel leidinggevende 3*

Leidinggevende 3 bij Ubrun uitzendorganisatie is de jongst onderzochte leidinggevende. Deze leidinggevende is drie maanden in dienst als trainee Vestigingsmanager en heeft verder geen leidinggevende ervaring. Het profiel van deze leidinggevende omschrijft zich als agressief en productiegericht, iets wat kenmerkend is bij leidinggevendens met weinig werkervaring, aldus Quinn.

### 5.2.2 VERGELIJKING LEIDERSCHAPSPROFIELEN

Om een zo volledig mogelijke analyse te kunnen maken van de vergelijking tussen de verkregen leiderschapsprofielen uit het onderzoek, valt de analyse uiteen in vergelijkingen op drie niveaus:

- een vergelijking van de leiderschapsprofielen in een gelijke functie
- een vergelijking van de leiderschapsprofielen tussen verschillende organisaties
- een vergelijking van de leiderschapsprofielen tussen verschillende functies

#### *Vergelijking leiderschapsprofielen in een gelijke functie*

De vestigingsmanagers van beide organisaties zijn werkzaam op operationeel niveau. De beoordelingstesten uit het onderzoek geven aan dat alle profielen van de onderzochte vestigingsmanagers neigen naar het profiel van een meestermanager. De profielen zijn echter niet geheel in balans, ze geven een voorkeur aan voor bepaalde managementmodellen en de hierbij behorende rollen. Bij Ubron is dat het rationeel doel model met de hierbij behorende rollen van Producent en Bestuurder. Op operationeel niveau heeft IJsselmonde een neiging naar het human relations model met de hierbij behorende rollen van Mentor en Stimulator.

#### *Vergelijking leiderschapsprofielen in verschillende organisaties*

De beoordelingstesten wijzen uit dat de leidinggevendenden binnen IJsselmonde en Ubron over het algemeen hoog scoren in alle aanwezige rollen. De profielen van de onderzochte leidinggevendenden leveren dus een vrij rond profiel op, waaruit geconcludeerd kan worden dat alle onderzochte leidinggevendenden in voldoende mate lenig zijn en in staat zouden moeten kunnen zijn om verschillende rollen toe te passen afhankelijk van de situatie die zich voordoet. Vooral de profielen van leidinggevendenden op operationeel niveau hebben een voorkeur naar bepaalde rollen. Bij Ubron kan over het algemeen gesteld worden dat de focus ligt op prestaties en bij IJsselmonde op samenwerking en harmonie binnen het team. Dit wijzen de profielen uit de testen uit maar is ook duidelijk binnen de organisatie te zien (zie ook paragraaf 5.1.2 Analyse interne omstandigheden, Bedrijfscultuur). Hiermee kan gesteld worden dat de leiderschapsprofielen en de bedrijfscultuur op elkaar aansluiten. Twee mogelijke verklaringen hiervoor kunnen zijn dat leidinggevendenden de cultuurdragers van de organisatie zijn of dat de cultuur de stijl van leidinggevendenden beïnvloedt. Hiermee kan gesteld worden dat bedrijfscultuur en leiderschapsstijl sterk op elkaar reageren.

### *Vergelijking leiderschapsprofielen in een verschillende functie*

De profielen van de leidinggevendenden in de functie van Directeur en de leidinggevendenden in de functie van Vestigingsmanager geven verschillen aan. De profielen van de onderzochte Directeuren zijn ronder en hiermee dus meer in balans dan die van de Vestigingsmanagers. Hiermee kan gesteld worden dat de Directeuren leniger zijn en dus beter in staat zijn om verschillende rollen toe te passen dan de Vestigingsmanagers. Dit kan verklaard worden uit het feit dat de Directeuren zijn doorgegroeid vanuit de functie van Vestigingsmanager naar Directeur. Het is aannemelijk dat zij over meer leidinggevende werkervaring beschikken waardoor er een ronder leiderschapsprofiel ontstaat. Het profiel wat in balans is, ofwel het profiel van een meestermanager, ontstaat volgens Quinn door een leerproces in de praktijk. Een tweede verklaring is dat verschillende functies om verschillende vaardigheden en eigenschappen vragen. Dit zal ook van invloed zijn op het leiderschapsprofiel. Volgens de theorie van Quinn wordt een rond profiel, het profiel van een meestermanager, verkregen door veel leidinggevende ervaring en de wil naar ontwikkeling ofwel ambitie.

## *5.3 PRESTATIES*

In de voorgaande paragrafen is er een analyse gemaakt van de invloed op de omstandigheden van een organisatie op de leiderschapsstijlen. Daarbij zijn de verkregen leiderschapsprofielen uit het onderzoek op organisatie- en functieniveau door de tijd heen met elkaar vergeleken. Een gedeelte van de centrale deelvraag, waarin een relatie wordt gelegd tussen leiderschapsstijl en omstandigheden, kan hiermee beantwoord worden. Het overige gedeelte van de centrale vraag, waarin een relatie wordt gelegd tussen leiderschapsstijl en prestaties, kan nog niet worden beantwoord. In deze paragraaf wordt de analyse weergegeven van de relatie tussen leiderschapsstijl en prestaties.

### *5.3.1 WAARDERING PRESTATIES*

Alle ondervraagden uit het onderzoek zijn van mening dat de stijl van leidinggeven in belangrijke mate de prestaties van de organisatie bepaalt. Daarnaast geeft het grootste gedeelte van de ondervraagden aan dat de leidinggevende en de gehanteerde leiderschapsstijl de belangrijkste factor is die de prestaties van de onderneming beïnvloedt. De meest gegeven reden hierbij is dat alles draait om het kunnen

motiveren van medewerkers en de capaciteit hebben om medewerkers de juiste richting op te sturen. De medewerkers moeten immers het resultaat van de organisatie binnenhalen. Om vast te kunnen stellen of de leiderschapsstijl bepalend is voor de prestaties van de organisatie is van belang om eerst vooraf vast te stellen wat er precies onder prestaties wordt verstaan. Deze vraag is tijdens het onderzoek aan de leidinggevendenden gesteld en de verkregen antwoorden wijzen uit dat iedere leidinggevende de nadruk legt op verschillende soorten prestaties. Zo legt leidinggevende 1 uit het onderzoek (met een leiderschapsprofiel waarin de Mentorrol en de Stimulatorrol domineren) de nadruk op de prestaties ontwikkeling en samenwerking. Leidinggevende 3 en 5 uit het onderzoek (met een leiderschapsprofiel waarin de Producentrol en de Bestuurdersrol domineren) leggen de nadruk op de prestaties winst- en omzetgroei. Leidinggevende 4 uit het onderzoek (met een leiderschapsprofiel waarin de Controleurrol domineert) legt de nadruk op de prestaties kwaliteit en strak georganiseerde werkprocessen. Bij de koppeling van het gegeven dat iedere leidinggevende een andere prestatie waardeert en de theorie van Quinn, blijkt dat de gewaardeerde prestaties van de onderzochte leidinggevendenden overeenkomen met de criteria voor effectiviteit uit het concurrerende-waardenmodel van Quinn zoals weergegeven in tabel 5.1.

Leiderschapsrol	Prestatiewaardering conform onderzoek en criteria voor effectiviteit volgens Quinn
Innovator	Innovatie en aanpassing
Bemiddelaar	Groei, middelen verwerven
Producent	Productiviteit en resultaten (winst)
Bestuurder	Richting en doelverduidelijking
Controleur	Stabiliteit en controle
Coördinator	Documentatie en informatiemanagement
Stimulator	Participatie en openheid (teamgerichtheid)
Mentor	Inzet en moreel

*Tabel 5.1 Overzicht leiderschapsrollen en bijbehorende prestatiewaardering*

Uit het onderzoek blijkt dat de leidinggevenden bij Ubron (waarbij over het algemeen de Producentenrol en Bestuurdersrol domineren) de prestaties productiviteit, resultaten in winst en omzet en doelverduidelijking als hoogste waarden. Bij de leidinggevenden van IJsselmonde (waarbij over het algemeen de Mentorrol en Stimulatorrol domineren) worden de prestaties teamgerichtheid en ontwikkeling als hoogste gewaardeerd. Hiermee kan gesteld worden dat de prestatiewaarderingen uit het onderzoek nagenoeg hetzelfde zijn als de effectiviteitscriteria uit het concurrerende-waardenmodel van Quinn zoals weergegeven in onderstaande tabel.

### 5.3.2 SCORE PRESTATIES

Uit het onderzoek blijkt dat de dominante leiderschapsstijl de waardering van de prestatie bepaalt. Bij Ubron wordt de prestatie productiviteit (winst en omzet) het hoogst gewaardeerd en domineren de leiderschapsstijlen van Producent en Bestuurder. Bij IJsselmonde wordt de prestatie teamgerichtheid het hoogst gewaardeerd en domineren de leiderschapsstijlen van Mentor en Stimulator. Om een analyse te kunnen maken van de scores op de meest gewaardeerde prestaties van beide organisaties is er onderzoek gedaan naar teamgerichtheid en productiviteit. Teamgerichtheid is gemeten door een interview en productiviteit door een cijferonderzoek.

#### *Teamgerichtheid*

Om de score op teamgerichtheid vast te kunnen stellen is er onder alle medewerkers een tweede interview gehouden welke specifiek gericht is op teamgerichtheid (zie appendices). Onderstaande stellingen uit dit interview geven in belangrijke mate de teamgerichtheid binnen de organisatie aan:

- er is aandacht voor teamwerk;
- men helpt elkaar binnen het team met problemen;
- er is een positieve houding naar collegae, ook als dit collegae van een andere vestiging zijn.

Bovenstaande stellingen zijn door alle medewerkers van IJsselmonde met “volkomen eens” beantwoord en door de medewerkers van Ubron met “eens” of “neutraal”. Hiermee kan gesteld worden dat IJsselmonde hoger scoort op teamgerichtheid dan Ubron.

### *Productiviteit*

Om de score op productiviteit te bepalen, is er onderzoek gedaan naar de omzet- en winstcijfers van beide organisaties. Hiervoor is gebruik gemaakt van de jaarrekeningen van 2003 en 2005. Het onderzoek loopt vanaf 2002, maar de economische recessie in de uitzendbranche is halverwege dit jaar begonnen. De cijfers van 2003 geven derhalve een totaalbeeld van de invloed van de economische recessie op de organisatie. De eindcijfers van 2006 zijn nog niet bekend, daarom is het meest recente jaar 2005 gekozen. De omzetten en winsten zijn direct uit de jaarrekeningen overgenomen. De omzetten per medewerker zijn berekend door de omzet te delen door het aantal medewerkers dat op dat moment in dienst was. Tabel 5.2 geeft de verkregen data weer uit het cijferonderzoek.

Een focus op omzet en kosten en een strakke aansturing op de output per medewerker zijn typische kenmerken van de Producentenrol. Bij Ubron is in de onderzochte periode een aanzienlijke stijging te zien van de omzet per medewerker als ook de omzet en winst van de organisatie waarbij de leiderschapsstijl van Producent domineert. Er is zelfs een winstgroei van 220% gerealiseerd. Deze winstgroei wordt onder andere veroorzaakt door een sterke reductie in de personeelskosten. In de periode 2002 en 2003 zijn er zeven medewerkers ontslagen. De omzet is wel gedaald, maar in relatieve zin bijzonder weinig. In de onderzochte periode zijn de omzet en winst bij IJsselmonde nagenoeg gelijk gebleven. De mate waarin de Producentenrol door beide organisaties is toegepast is moeilijk vast te stellen. Logischerwijs kan gesteld worden dat hoe intensiever er op kenmerken van de Producentenrol wordt aangestuurd, zoals een aansturing op omzet en kosten, des te sterker de rol van Producent is vertegenwoordigd. Bij IJsselmonde zijn er in de Producentenrol minder drastische maatregelen genomen maar is er wel een duidelijke focus geweest op de output per medewerker (zoals de mate van acquisitie zo blijkt uit de interviews). Bij een teruglopende markt heeft dit wellicht geresulteerd in een gelijkblijvende omzet en winst. Bij Ubron is de omzet en winst aanzienlijk gestegen waarbij de Producentenrol de gehele periode domineert. Bij Ubron zijn drastischere maatregelen genomen en is naast de focus op output per medewerkers ook gereduceerd in het aantal medewerkers. De mate waarin de Producentenrol bij Ubron wordt toegepast is wellicht te verklaren door brute noodzaak; het roeien met de riemen die er zijn. Dit alles in overweging genomen, kan er voorzichtig gesteld worden dat de mate waarin de Producentenrol wordt toegepast bepalend is voor de hoogte van de resultaten.

	IJsselmonde	Ubron
Omzet 2003	€ 1.800.000	€ 2.800.000
Omzet 2005	€ 1.900.000	€ 2.300.000
Netto bedrijfsresultaat 2003	€ 35.000	- € 175.000
Totaal netto bedrijfsresultaat 2005	€ 80.000	€ 250.000
Omzet per medewerker 2003	€ 300.000	€ 254.545
Omzet per medewerker 2005	€ 316.666	€ 766.666

*Tabel 5.2 Overzicht data cijferonderzoek periode 2003 en 2006*

#### 5.4 OVERIGE ANALYSES

In de voorgaande paragrafen zijn de omstandigheden, de leiderschapsstijlen en prestaties geanalyseerd. Met behulp van deze analyses kan er in het volgende een conclusie worden geschreven waarin onder andere de centrale vraagstelling van dit onderzoek wordt beantwoord. De analyses die in deze paragraaf worden omschreven zijn niet van primair belang voor de beantwoording van de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Echter dragen deze analyses bij aan een completer beeld van dit onderzoek waarin leiderschapsstijl centraal staat.

##### *De leiderschapsprofielen vanuit een verschillend perspectief*

Een opmerkelijke uitkomst van het onderzoek is dat er nauwelijks verschillen bestaan tussen de uitkomsten van zelfbeoordelingstesten en de medewerkerbeoordelingstesten. Kennelijk beschikken de onderzochte leidinggevendenden in dit onderzoek over een goed zelfbeeld.

##### *De toepassing van meerdere leiderschapsstijlen*

Verrassend genoeg blijkt uit de analyse van de onderzoeksgegevens, dat alle leidinggevendenden en medewerkers de mate van lenigheid van de leider als zeer belangrijk ervaren en dat zij van mening zijn dat de gekozen leiderschapsstijl van cruciaal belang is voor het resultaat van de organisatie, maar dat de leidinggevendenden



niet dagelijks bewust bezig zijn welke leiderschapsstijl zij hanteren. De belangrijkste reden die hiervoor gegeven wordt, is dat dit natuurlijk verloopt. Eén van de leidinggevendenden kwam met het voorbeeld van autorijden. Dit gaat ook als vanzelf, je denkt niet meer na dat je van de tweede versnelling naar de derde versnelling schakelt. Waarschijnlijk is dit dan ook reden waarom negentig procent van de ondervraagde leidinggevendenden het niet moeilijk vindt om een lenig leider te zijn. Een tweede reden waarom de leidinggevendenden niet dagelijks bewust bezig zijn met de gekozen leiderschapsstijl is de dagelijkse hectiek, waarbij de dag begint en deze zich als het ware vanzelf vult. Door het snelle schakelen wordt er niet echt stil gestaan bij de gehanteerde leiderschapsstijl. De analyse van de onderzoeksgegevens geeft aan dat alle respondenten van mening zijn, dat een leidinggevende over de vaardigheid moet kunnen beschikken om verschillende rollen op verschillende situaties toe te passen. Alle respondenten zijn daarnaast van mening dat als de interne omstandigheden van de organisatie veranderen, zoals bijvoorbeeld een ander type medewerker of andere werkprocessen, de leider zijn of haar stijl dient mee te veranderen. Ook zijn alle respondenten van mening dat dit ook voor de externe omstandigheden van de organisatie, zoals een veranderende economie of een veranderende concurrentie, geldt. Het merendeel van de respondenten acht de vaardigheid om verschillende rollen toe te kunnen passen voor een leidinggevende als heel belangrijk. De meest voorkomende beargumentering voor dit standpunt is een verspreide focus. Hiermee wordt bedoeld dat naast het aansturen op targets, het ook belangrijk is om innovatief te blijven, de kwaliteit en de werkprocessen goed in de gaten te houden en te kunnen mee veranderen met de ontwikkelingen in de (economische) markt.

#### *Verkeerde leiderschapsstijlen*

Uit het onderzoek blijkt dat alle ondervraagde leidinggevendenden van mening zijn dat zij soms de verkeerde leiderschapsstijl hanteren. De meest voorkomende reden hiervan is een verkeerde inschatting van een interne situatie. Hierbij valt te denken dat er bijvoorbeeld een beter effect was geweest als een medewerker zakelijker (harder) benaderd was geweest in plaats van een zachtere coachende manier of visa versa.

#### *De mate waarin verschillende leiderschapsstijlen worden toegepast*

Alle ondervraagde leidinggevendenden vinden van zichzelf dat zij lenig zijn en achten zichzelf hiermee goed in staat om in verschillende situaties ook verschillende leiderschapsstijlen toe te kunnen passen. Dit blijkt zowel uit de afgenomen interviews als uit de afgenomen zelfbeoordelingstesten. Een veel genoemd voorbeeld hierbij is het aanpassen van de leiderschapsstijl op de individuele medewerkers. Zo passen zij op een nieuwe medewerker een andere leiderschapsstijl toe dan op een medewerker

die al geruime tijd in dienst is. Ook passen de ondervraagde leidinggevenden een andere leiderschapsstijl toe als de externe omstandigheden hier om vragen. Een veelgenoemd voorbeeld hierbij is dat in een tijd van economische recessie de Producentenrol meer wordt toegepast omdat er dan scherper aangestuurd dient te worden op targets (winst) en kostenbesparing. Een minderheid van de ondervraagde leidinggevenden is van mening dat ook de Innovatorrol in een economische recessie meer toegepast zal worden omdat er meer creativiteit nodig is om business bij de concurrent weg te halen. Een minderheid van de ondervraagde leidinggevenden is ook van mening dat de Stimulatorrol meer toegepast zal worden omdat medewerkers meer aangemoedigd moeten worden vanwege de hoeveelheid tegenslagen op zakelijk gebied in een tijd van economische recessie.

#### 5.5 VERWACHTINGEN

Op basis van de theorie van Quinn, zijn in paragraaf 2.8 een aantal verwachtingen weergegeven waarop het onderzoek is berust. Deze paragraaf beschrijft welke verwachtingen middels het daadwerkelijke onderzoek wel of niet bevestigd kunnen worden.

*Verwachting 1: wanneer de omstandigheden veranderen, dan veranderen de leiderschapsstijlen mee.*

In paragraaf 5.1 is er een analyse gemaakt van de invloed van de omstandigheden op de leiderschapsstijl. Voor deze analyse is er gekeken naar de volgende vier interne dimensies: MBO, wisseling van de directie, het type medewerkers en de bedrijfscultuur. Daarnaast is er gekeken naar de volgende vier externe dimensies: economie, concurrentie en arbeidsmarkt. Al deze dimensies waren van invloed op de leiderschapsstijl, waarmee deze verwachting bevestigd kan worden.

*Verwachting 2: de organisatie die over leidinggevenden met het profiel van een meestermanager beschikt, is beter in staat om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden van de organisatie dan de organisatie die over leidinggevenden beschikt zonder dit profiel.*

In paragraaf 5.2.1 zijn de leiderschapsprofielen van de onderzochte leidinggevenden individueel in kaart gebracht. Alleen de leiderschapsprofielen van leidinggevende 1 (weergegeven in figuur 5.4) en leidinggevende 5 (weergegeven in figuur 5.3) beschikken over het profiel van een meestermanager. Deze leidinggevenden zijn

beiden de directeur van de twee onderzochte organisaties. Omdat beide organisaties over één leidinggevende beschikken met het profiel van een meestermanager, kan er op empirische basis geen bevestiging worden gegeven over deze verwachting.

*Verwachting 3: de leiderschapsstijl is van invloed op de waardering van de prestaties van de organisatie.*

In paragraaf 5.3.1 is de analyse weergegeven van de waardering van de prestaties en de leiderschapsstijl. Bij IJsselmonde worden de prestaties teamgerichtheid en ontwikkeling als hoogste gewaardeerd waarbij de leiderschapsstijlen van Mentor en Stimulator domineren. Bij Ubron worden de prestaties productiviteit, resultaten in winst en omzet en doelverduidelijking het meest gewaardeerd waarbij de leiderschapsstijlen van Producent en Bestuurder domineren. Hiermee kan deze verwachting bevestigd worden.

*Verwachting 4: er wordt het hoogst gescoord op die prestaties van de organisatie, die door de leidinggevendenden het meest worden gewaardeerd.*

In paragraaf 5.3.2 wordt de analyse van de score op de meest gewaardeerde prestaties weergegeven. Bij IJsselmonde is teamgerichtheid de meest gewaardeerde prestatie waarbij de Mentorrol en de Stimulatorrol domineren. Bij Ubron zijn de resultaten in winst en omzet de meest gewaarde prestatie waarbij de Producentenrol en de Bestuurdersrol domineren. Uit het gehouden interview waarin teamgerichtheid centraal staat, blijkt dat IJsselmonde een hogere score heeft op de prestatie teamgerichtheid. Uit het cijferonderzoek blijkt dat Ubron een hogere score heeft op de prestatie resultaten (omzet, winst en omzet per medewerker). Hiermee kan deze verwachting worden bevestigd.

*Verwachting 5: de hoogte van de prestatiescore is afhankelijk van de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en de gehanteerde leiderschapsstijl.*

Als alle bevindingen uit het onderzoek in overweging worden genomen, kan er gesteld worden dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert. Met mijn onderzoeksopzet heb ik deze stelling kunnen benaderen waarbij is beargumenteerd dat de prestaties van een organisatie kunnen worden toegeschreven aan de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en de leiderschapsstijl. Het is echter in de praktijk moeilijk om deze stelling onomstotelijk vast te stellen. Dit wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt doordat iedere leiderschapsstijl prestaties verschillend waardeert en de score op deze verschillende prestaties zijn niet altijd even gemakkelijk te meten. Daarnaast is het

lastig om de verkregen scores op de verschillende prestatie in zijn geheel toe te schrijven aan de “fit” tussen omstandigheden en de leiderschapsstijl. Er zijn teveel factoren die van invloed kunnen zijn op de omstandigheden van de organisatie, de gehanteerde leiderschapsstijl, de waardering van de prestatie en de score hierop. Deze verwachting kan hiermee slechts gedeeltelijk worden bevestigd.

## 5.6 CONCLUSIE

Om tot een conclusie te kunnen komen, wordt er in deze paragraaf een verband gelegd tussen de verwachtingen van dit onderzoek, de analyse naar de omstandigheden, de analyse van de leiderschapsstijlen, de analyse van de prestaties en de centrale vraagstelling van het onderzoek.

### *Analyse van het onderzoek naar de omstandigheden*

Volgens de theorie van Quinn zijn de interne en externe omstandigheden van de organisatie van invloed op de leiderschapsstijl. Om de externe omstandigheden te onderzoeken is er gekeken naar de dimensies economie, concurrentie en arbeidsmarkt. Deze dimensies zijn voor de twee onderzochte organisaties nagenoeg hetzelfde maar variëren in tijd. Uit het onderzoek blijkt dat leiderschapsstijlen binnen beide onderzochte organisaties in de tijd van een economische recessie meer gericht waren op output waarbij de rollen van Producent en Bestuurder domineerden. Later, vanaf 2005 in de oplevende economie, zijn de leiderschapsstijlen bij één organisatie verschoven naar de rollen Mentor en Stimulator. Om de interne omstandigheden te onderzoeken is er gekeken naar de dimensies management buy out, wisseling van de directie, het type medewerkers en de bedrijfscultuur. Uit het onderzoek blijkt dat deze dimensies van invloed zijn op de leiderschapsstijl. Een nieuwe medewerker wordt bijvoorbeeld anders aangestuurd dan een medewerker die lang in dienst is. De eerste verwachting van het onderzoek (zie paragraaf 2.8) kan hiermee worden bevestigd: wanneer de omstandigheden veranderen, dan veranderen de leiderschapsstijlen mee.

### *Analyse van het onderzoek naar de leiderschapsstijlen*

De tweede verwachting van het onderzoek was als volgt: de organisatie die over leidinggevenden met het profiel van een meestermanager beschikt, is beter in staat om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden van de organisatie dan de organisatie die over leidinggevenden beschikt zonder dit profiel. Om deze verwachting te kunnen bevestigen, zijn alle individuele leiderschapsprofielen in kaart

gebracht. Deze leiderschapsprofielen zijn vervolgens op drie niveaus met elkaar vergeleken: in een gelijke functie, tussen verschillende organisaties en tussen verschillende functies. Alleen de leiderschapsprofielen van de directeur van Ubron en van IJsselmonde beschikken over het profiel van een meestermanager. Conform de theorie van Quinn is dit te verklaren vanwege het feit dat de directeuren over meer leidinggevende ervaring beschikken. Wellicht is de functie zelf ook van enige invloed. Omdat beide organisaties over één leidinggevende beschikken met het profiel van een meestermanager, kan er op empirische basis geen bevestiging worden gegeven over deze verwachting.

#### *Analyse van het onderzoek naar de prestaties*

De derde verwachting van het onderzoek was dat de leiderschapsstijl van invloed is op de waardering van de prestaties van de organisatie. De vierde en hierop aansluitende verwachting van het onderzoek was dat er het hoogst wordt gescoord op die prestaties van de organisatie, die door de leidinggevendenden het meest worden gewaardeerd. Uit de analyse van het onderzoek naar de prestaties blijkt dat bij IJsselmonde de prestaties teamgerichtheid en ontwikkeling als hoogste gewaardeerd worden, waarbij de leiderschapsstijlen van Mentor en Stimulator domineren. Bij Ubron worden de prestaties productiviteit, resultaten in winst en omzet en doelverduidelijking het meest gewaardeerd waarbij de leiderschapsstijlen van Producent en Bestuurder domineren. Als er een koppeling naar de theorie van Quinn wordt gemaakt, dan is te zien dat de meest gewaarde prestaties van de organisatie synchroon lopen met de waarden van het concurrerende-waardenmodel van Quinn (zie figuur 2.3). Hiermee kan bevestigd worden dat leiderschapsstijl van invloed is op de waardering van de prestaties van de organisatie. Het onderzoek wijst uit dat IJsselmonde de prestatie teamgerichtheid het meest waardeert en hier hoger op scoort dan Ubron. Ubron waardeert de prestatie op resultaten het meest en het cijferonderzoek wijst uit dat Ubron een hogere score heeft op omzet per medewerker en op winst. Hiermee kan de verwachting dat er het hoogst gescoord wordt op die prestaties van de organisatie, die door de leidinggevendenden het meest worden gewaardeerd, worden bevestigd.

De vijfde verwachting van het onderzoek was dat de hoogte van de prestatiescore afhankelijk is van de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en de gehanteerde leiderschapsstijl. Een eventuele bevestiging van deze verwachting is voor een groot deel bepalend voor de beantwoording van de centrale vraagstelling van het onderzoek. Een bevestiging van deze verwachting geeft namelijk antwoord op de vraag of de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de

organisatie verkeert. Vanuit de analyses kan er gesteld worden dat de omstandigheden van invloed zijn op de leiderschapsstijlen. Daarnaast kan er gesteld worden dat de waardering van de prestatie afhankelijk is van de leiderschapsstijl en dat de hoogte op de score van de prestatie weer afhankelijk is. Als alle bevindingen uit het onderzoek in overweging worden genomen, dan kan gesteld worden dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert. Met mijn onderzoeksopzet heb ik deze stelling kunnen benaderen waarbij is beargumenteerd dat de prestaties van een organisatie kunnen worden toegeschreven aan de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en de leiderschapsstijl. Het is echter in de praktijk moeilijk om deze stelling onomstotelijk vast te stellen. Dit wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt doordat iedere leiderschapsstijl prestaties verschillend waardeert en de score op deze verschillende prestaties zijn niet altijd even gemakkelijk te meten. Daarnaast is het lastig om de verkregen scores op de verschillende prestatie in zijn geheel toe te schrijven aan de “fit” tussen omstandigheden en de leiderschapsstijl. Er zijn teveel factoren die van invloed kunnen zijn op de omstandigheden van de organisatie, de gehanteerde leiderschapsstijl, de waardering van de prestatie en de score hierop.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 ALGEMENE CONCLUSIES

De doelstelling van het onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de effecten van leiderschap en in de omstandigheden waarin deze effecten zich voordoen, waarbij de volgende vraag centraal stond:

*Is het zo, dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert? En zo ja, hoe kunnen we dat begrijpen?*

Om deze centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden dienden eerst de volgende vier deelvragen beantwoord te worden.

*Welke leiderschapsstijlen zijn er?*

De verschillende soorten leiderschapsstijlen zijn gedefinieerd aan de hand van het concurrerende-waardenmodel van Quinn. Dit model bestaat uit vier verschillende managementmodellen. Uit deze vier managementmodellen komen volgens Quinn de volgende acht leiderschapsstijlen ofwel managementrollen voort: Producent, Bestuurder, Innovator, Coördinator, Controleur, Stimulator, Mentor en Bemiddelaar.

*Welke leiderschapsstijl past het beste bij welk type organisatie?*

De interne en externe omstandigheden (factoren) van de organisatie bepalen welke rollen (leiderschapsstijlen) het beste door de leidinggevendenden kunnen worden toegepast. De omstandigheden kunnen een bepaalde druk op de organisatie uit oefenen. Voorbeelden van externe druk zijn een hoge mate van concurrentie, snelle technologische ontwikkelingen, een krappe arbeidsmarkt of een laagconjunctuur. De interne druk wordt bepaald door de noodzakelijkheid van het handhaven van stabiliteit en continuïteit. Om te kunnen bepalen welke leiderschapsstijl het beste past bij welk type organisatie, dient er gekeken te worden naar twee dimensies: interne en externe factoren. De horizontale as van het model staat voor de interne factoren van een organisatie. Interne factoren hebben minder druk dan externe factoren en

daarmee is er ook minder reden voor een organisatie om tot actie over te gaan. Er is dus tijd beschikbaar binnen de organisatie. De verticale as staat voor externe factoren van een organisatie. Een grote druk van buiten om tot actie over te gaan vraagt om een grote mate van flexibiliteit binnen een organisatie. Bijvoorbeeld omdat er een hoge mate van concurrentie is of omdat de technologieën van het geleverde product zich in een hoog tempo ontwikkelen zoals in de IT-branche. De rollen aan de kant van de verticale as, zijn dus het meest geschikt in situaties waarin de fundamentele problemen complex, ambigu en of niet makkelijk te begrijpen zijn. Overhaast of autoritair beslissingen nemen (wat aan de orde is in het rationeel doel kwadrant) in een situatie waarin niemand over voldoende informatie beschikt kan resulteren in een situatie waarin de beslissing niet of nauwelijks geloofwaardig is, waardoor de kans op weerstand van medewerkers groot is. Veel druk van buitenaf vraagt om een hoge productiviteit en zeer goede prestaties op alle niveaus van de organisatie.

*Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de waardering van prestaties?*

Het concurrerende-waardenmodel van Quinn geeft tevens een antwoord op de vraag wat de relatie is tussen de leiderschapsstijl en de waardering van prestaties. Quinn noemt dit in zijn model de criteria voor effectiviteit of ook wel de concurrerende waarden. Tabel 6.1 geeft deze concurrerende waarden, of wel de criteria voor effectiviteit (prestaties), en de hierbij behorende rollen (leiderschapsstijlen) weer:

Leiderschapsrol	Criteria voor effectiviteit volgens Quinn
Innovator	Innovatie en aanpassing
Bemiddelaar	Groei, middelen verwerven
Producent	Productiviteit en resultaten (winst)
Bestuurder	Richting en doelverduidelijking
Controleur	Stabiliteit en controle
Coördinator	Documentatie en informatiemanagement
Stimulator	Participatie en openheid (teamgerichtheid)
Mentor	Inzet en moreel

*Tabel 6.1 Overzicht leiderschapsrollen en bijbehorende prestatiewaardering*



Wat zijn de effecten van afstemming tussen de stijl van leidinggeven en de situatie van de organisatie op de prestaties van de organisatie?

Middels empirisch onderzoek is het concurrerende-waardenmodel van Quinn in de praktijk getoetst bij twee verschillende organisaties over een periode van vier jaar. Het onderzoek wijst uit dat leiderschapsstijl verandert naarmate de externe en interne omstandigheden van de organisatie veranderen. In de periode waarin sprake was van een economische recessie bleek bij beide organisaties de producentenrol sterker vertegenwoordigd. Bij een verbeterde economische toestand is de producentenrol bij de ene organisatie licht afgezwakt en bij de andere organisatie sterker afgezwakt naar een vreedzamer en team gerichter profiel. Om een verband te kunnen leggen tussen de prestaties en de gehanteerde leiderschapsstijl zijn de prestaties van de organisatie onderzocht. Dit deel van het onderzoek wijst uit dat de waardering in prestaties afhangt van de leiderschapsstijl, welke weer afhangt van de interne en externe omstandigheden. Zo zal een publieke organisatie de nadruk leggen op prestaties zoals een goede documentatie, informatiemanagement, stabiliteit en controle. De nadruk zal minder liggen bij winst. Bij de onderzochte uitzendorganisaties ligt de nadruk op winst. Dit valt te verklaren door de hoge mate van externe druk waarin beide organisaties opereren. De uitzendbranche heeft namelijk te maken met een hoge mate van concurrentie en is daarnaast uitermate gevoelig voor de conjunctuur. Het rationeel doel model wordt gekenmerkt door hoge externe druk. Uit dit model komen de rollen van Producent en Bestuurder. De criteria voor effectiviteit voor de organisatie zijn volgens Quinn productiviteit en resultaten. Hiermee kan gesteld worden dat de leiderschapsstijl de waardering in prestaties bepaalt en dat de leiderschapsstijl wordt bepaald door de omstandigheid waarin de organisatie verkeert. Het blijft echter verrassend dat de ene organisatie de prestaties ontwikkeling en participatie belangrijker acht dan de andere organisatie, terwijl de externe omgeving nagenoeg het zelfde is voor beide organisaties. Een stuk persoonlijkheid en persoonlijke voorkeur van de manager valt dus niet weg te redeneren.

#### *Beantwoording centrale vraagstelling*

Als alle bevindingen uit het onderzoek in overweging worden genomen, kan er gesteld worden dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert. Met mijn onderzoeksopzet heb ik deze stelling kunnen benaderen waarbij is beargumenteerd dat de prestaties van een organisatie kunnen worden toegeschreven aan de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en de leiderschapsstijl. Het is echter in de praktijk moeilijk om deze stelling

onomstotelijk vast te stellen. Dit wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt door de volgende factoren:

Iedere leiderschapsstijl heeft een waardering van verschillende prestaties. De score op deze verschillende prestaties zijn niet altijd even gemakkelijk te meten. Zo is het moeilijk om bijvoorbeeld een score op participatie, openheid of innovatie vast te stellen. Een bedrijf kan zichzelf al innovatief vinden als ze hun IT-systeem omzetten van het zeer oude DOS naar het hedendaagse Windows. Andere prestaties zijn daarentegen gemakkelijker te meten zoals de score op resultaten waar onder winst- en omzetcijfers bepalend zijn. Deze cijfers zijn over het algemeen snel voor handen.

Het is lastig om de verkregen scores op de verschillende prestatie in zijn geheel toe te schrijven aan de "fit" tussen omstandigheden en de leiderschapsstijl. Er zijn teveel factoren die van invloed kunnen zijn op de omstandigheden van de organisatie, de gehanteerde leiderschapsstijl, de waardering van de prestatie en de score hierop.

## 6.2 DISCUSSIE

Deze paragraaf kan gezien als een nabeschouwing, waarbij zowel de theorie van Quinn als ook mijn eigen onderzoek ter discussie wordt gesteld.

### *Discussie theorie Quinn*

Tijdens de bestudering en het gebruik van deze theorie in het onderzoek ben ik op een aantal punten gekomen die ik ter discussie wil stellen.

Quinn brengt met zijn theorie goed in kaart wat de verschillende leiderschapsstijlen zijn door middels duidelijke categorieën. Het daadwerkelijk toepassen van de theorie van Quinn en het concurrerende-waardenmodel in de praktijk is naar mijn mening niet gemakkelijk. De vraag welke rol daadwerkelijk dient te worden toegepast in welke situatie blijft in de theorie breed beantwoord. Er wordt globaal gekeken naar de externe en interne druk van de organisatie waarbij enige detaillering ontbreekt. Er wordt niet concreet aangeduid bij welke mate van externe druk (bijvoorbeeld concurrentie) een bepaalde rol moet worden toegepast. Tegelijkertijd begrijp ik dat dit lastig concreet te maken valt. Zoals eerder gesteld in deze scriptie: *de* manier voor *de* situatie bestaat niet.

Uit het onderzoek is gebleken dat de onderzochte leidinggevenden niet dagelijks bewust bezig zijn met de vraag welke rol ze op dit moment moeten toepassen. Het is logisch dat als de organisatie zich in een innovatieve branche begeeft zoals de IT-

branche, de organisatie dan mee moet gaan met de technologische ontwikkelingen. Het is eveneens logisch dat als er sprake is van een laagconjunctuur waarbij de organisatie minder winst of zelfs verlies genereert de focus ligt op de productiviteit per medewerker, op kosten en omzet. Wellicht gaat het omschakelen van leiderschapsstijlen gewoon vanzelf en wordt dit ontwikkeld door leidinggevende werkervaring zonder dat daarbij een concurrerende-waardenmodel nodig is. Dit brengt mij bij de vraag hoe waardevol en belangrijk het concurrerende-waardenmodel dan is voor leidinggevendenden.

Volgens Quinn dient een leidinggevende voor effectief leiderschap te beschikken over het profiel van een meestermanager (zie paragraaf 2.6.5). Leidinggevendenden kunnen dit profiel behalen door veel leidinggevende werkervaring waarbij zij zich continue openstellen voor ontwikkeling op leidinggevend gebied. Om alle acht rollen goed uit te kunnen voeren dienen er vierentwintig competenties goed beheerst te worden. Ik vraag me hierbij af of het überhaupt haalbaar is om alle vierentwintig competenties goed te beheersen. Ook vraag ik mij af hoe belangrijk het is voor een leidinggevende om deze vierentwintig competenties goed te beheersen. Wellicht kan een team van twee directeuren, die beiden elk vier verschillende rollen goed beheersen, dezelfde prestaties behalen. Dit zou ook voor een groot managementteam kunnen gelden waarin bijvoorbeeld acht managers elk één verschillende rol goed beheersen.

Quinn schenkt in zijn theorie geen aandacht aan de persoonlijkheid en de persoonlijke voorkeuren van leidinggevendenden. Een leidinggevende met een enthousiaste persoonlijkheid weet medewerkers voor zich te winnen middels een aanstekelijk enthousiasme. Dit kan naar mijn mening zeker als een competentie gezien worden of tenminste als een kwaliteit van een leidinggevende, maar Quinn gaat voorbij aan dit soort interpersoonlijke vaardigheden.

Volgens de definitie Van Dijk, zoals omschreven in paragraaf 2.1, wordt de aard en het effect van het leidinggeven bepaald door:

- de eigenschappen, de houding en het gedrag van de leidinggevende (l)
- de eigenschappen, verwachtingen of houdingen van degenen die geleid worden, ofwel van de volgers (v)
- de kenmerken van de situatie (s): de eisen die door de taak gesteld worden of de ontwikkelingsfase van een organisatie (bijvoorbeeld een crisisperiode)

De theorie van Quinn geeft vooral veel inzicht in de kenmerken van de situatie (s). Naar mijn mening is een zwak punt van de theorie van Quinn dat er veel minder inzicht wordt gegeven over de eigenschappen, de houding en het gedrag van de

leidinggevende (l) en de eigenschappen, verwachtingen of houdingen van degenen die geleid worden (v).

In de recente ontwikkelingen op het gebied van leiderschap zijn er een aantal nieuwe begrippen en trends geïntroduceerd. Charismatisch leiderschap, authentiek leiderschap en inspirerend leiderschap zijn hiervan een voorbeeld. Deze begrippen worden niet vermeld in de bestudeerde theorie van Quinn. Quinn had meer kunnen uitweiden over hoe deze nieuwe ontwikkelingen in het concurrerende-waardenmodel passen en waarom deze ontwikkelingen wel of niet van toepassing zijn op de acht rollen.

#### *Discussie onderzoek*

Met behulp van de gekozen onderzoeksmethoden heb ik aan kunnen tonen dat er een relatie ligt tussen de prestaties van een organisatie en de “fit” tussen de omstandigheden van de organisatie en leiderschapsstijl. Een aantal punten wil ik ter discussie stellen over de wijze waarop ik het onderzoek heb uitgevoerd.

Met behulp van testen en interviews zijn de leiderschapsprofielen in kaart gebracht en de hierbij behorende waarderingen in prestaties. Deze waarderingen in prestaties waren relatief gemakkelijk te meten. Wellicht was het onderzoek vast gelopen of vertraagd als er leiderschapsprofielen uit het onderzoek kwamen waarbij de scores van de gewaarde prestaties moeilijker te meten waren.

Ik heb er voor gekozen om het onderzoek bij twee kleine organisaties in dezelfde branche uit te voeren. Hiermee heb ik gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Wellicht had een kwantitatief onderzoek de centrale vraagstelling van dit onderzoek beter kunnen beantwoorden. Naar mijn mening vraagt de theorie van Quinn om een kwantitatieve onderzoeksopzet waarbij een veelvoud van grote organisaties onderzocht wordt. De zelfbeoordelingstest die Quinn heeft ontwikkeld heeft immers ook een kwantitatieve insteek.

### *6.3 AANBEVELINGEN*

Deze paragraaf beschrijft een aantal aanbevelingen op het gebied van leiderschap voor de onderzochte organisaties. Daarnaast wordt er een aanbeveling beschreven voor wetenschappelijk onderzoek. Beide aanbevelingen komen voort uit het gevoerde onderzoek. Tot slot licht ik toe wat de verkregen resultaten uit het onderzoek voor bestuurskunde kunnen betekenen.

#### *Aanbevelingen voor de onderzochte organisaties*

Uit het onderzoek blijkt dat alle onderzochte leidinggevenden het als zeer belangrijk ervaren dat zij in staat zijn om verschillende leiderschapstijlen toe te passen. De verkregen leiderschapsprofielen uit de testen van het onderzoek geven de rollen weer die sterk en minder sterk ontwikkeld zijn. Bij iedere rol horen bepaalde vaardigheden. Met deze informatie kan in kaart worden gebracht welke vaardigheden beter ontwikkeld zouden kunnen worden waardoor een op maat gerichte ontwikkeling kan worden opgesteld. Dit zou kunnen worden vastgelegd in een POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) waardoor de effectiviteit van de leidinggevende kan worden vergroot.

Het onderzoek wijst uit welke rollen er sterk binnen de organisatie zijn vertegenwoordigd. Bij Ubrun is dat over het algemeen de rol van Producent en bij IJsselmonde de rol van Mentor en Stimulator. Voor deze aanbeveling heb het concurrerende-waardenmodel van Quinn gebruikt waarin de oriëntaties van de organisatie worden weergegeven (zie figuur 2.4). Bij de rol van Producent heeft de organisatie een oriëntatie op maximale output. Bij de rollen van Mentor en Stimulator heeft de organisatie een oriëntatie op ontwikkeling van HR. Beide organisaties zouden na moeten gaan of deze oriëntaties correct zijn. Wellicht heeft de organisatie een andere oriëntatie of meerdere oriëntaties. Afhankelijk van de oriëntaties van de organisaties kunnen rollen in meerdere of mindere mate worden toegepast. Op deze manier zou de organisatie meer georiënteerd te werk kunnen gaan.

#### *Aanbeveling voor de wetenschap*

Door de uitvoering van mijn onderzoek ben ik er achter gekomen dat er veel literatuur is geschreven over leiderschap. Ik heb in de literatuur over leiderschap maar weinig kunnen vinden over een concrete en praktische aanpak omtrent leidinggeven. Naar mijn mening is dit iets waar leidinggevenden om smachten. Het ontwikkelen van een dergelijke aanpak is een uitdaging voor de wetenschap.

#### *Betekenis voor de bestuurskunde*

Bij de Nederlandse overheid doen zich vanaf de jaren zeventig opmerkelijke ontwikkelingen voor. In de jaren zeventig stonden afstoting en uitbesteding bij de overheid en de politiek centraal. De recessie in de jaren zeventig en de groeiende tekorten op de rijksbegroting zorgden ervoor dat de politiek de publieke sector wilde reduceren en de private markteconomie wilde stimuleren. Zoals in mijn onderzoek is vastgesteld, bepalen de omstandigheden de leiderschapstijl. Zo reageerde in de jaren zeventig ook de politieke leiderschapstijl op de omstandigheden waarbij de politieke

leiderschapsstijl verschoof naar het rationeel doel model waarin efficiency en resultaten centraal staan. Privatisering werd in deze en de komende periode gezien als een belangrijk instrument om de financiële en personele omvang van de overheid te verkleinen. Daarbij zou privatisering de private marktsector stimuleren waardoor er een hogere efficiency zou ontstaan. Een ander groot bijkomend voordeel van privatisering is dat de verkoop leidt tot extra inkomsten voor de overheid. In de jaren tachtig stonden verzelfstandiging en contract management bij de politiek en de overheid centraal. Door verzelfstandiging zouden de efficiëntie en de effectiviteit nog meer toenemen omdat beleid en uitvoering van elkaar worden gescheiden. Bovendien zouden de grotere zelfstandigheid en verantwoordelijkheid een grotere stimulans zijn voor de managers van de agentschappen en de zelfstandige bestuursorganen omdat ze doelgerichter werken. Met deze visie is de verzelfstandiging van de departementen vergroot, maar de ministeriele verantwoordelijkheid is hierbij blijven bestaan. Dit heeft er voor gezorgd dat er contracten zijn ontstaan tussen de politiek en de ambtelijke top, waarbij het succesvol uitvoeren van het contract premies en het falen sancties oplevert. Output en input worden vastgelegd. In de jaren tachtig was het motief van de politiek voor verzelfstandiging politiek-economisch. In de jaren negentig had de politiek voor de verzelfstandiging managementtechnische en organisatorische motieven en daarmee werden ook uitvoerende diensten verzelfstandigd. In 1993 ontstonden er kerndepartementen. Vandaag de dag is verzelfstandiging een soort paraplu-begrip geworden waaronder allerlei vormen vallen zoals privatisering, zelfstandige bestuursorganen en agentschappen. Er is een structurele disaggregatie aan de gang, waarbij organisatie-eenheden op afstand van een ministerie worden gezet. Hierbij is prestatiebesturing een belangrijk onderdeel. Er worden overeenkomsten, toezichtarrangementen afgesloten om de relatie tussen ministeries en agentschappen te reguleren. Zelfbeheer heeft een grote rol ingenomen waarbij het overdragen van de bevoegdheid om beslissingen te nemen aangaande financiële en personele zaken.

De hierboven geschetste ontwikkelingen vanaf de jaren zeventig hebben er toe geleid dat de overheid steeds meer bedrijfsmatig is gaan werken waarbij de oriëntatie ligt op maximale output. Veel werkwijzen en technieken worden uit het bedrijfsleven overgenomen en ingevoerd. Het bedrijfsleven heeft waarden en normen zoals winst en omzet per medewerker. Daarnaast staat in het bedrijfsleven het marktmechanisme centraal. Zou de overheid bedrijfsmatig kunnen zijn of worden? Er blijven vraagtekens bestaan bij privatisering. De efficiencyvergroting blijkt in de praktijk moeilijk te achterhalen door de toename van kosten voor de overheid. Cijfers wijzen uit dat de financiële voordelen niet worden behaald. Daarnaast heeft het bedrijfsleven te maken met geheel andere waarden en normen dan de overheid. Je

kunt je afvragen of deze waarden en normen te verenigen zijn, maar naar mijn mening zijn deze moeilijk tot niet te verenigen. Met de invoering van een bedrijfsmatige overheid is er naar mijn idee echt sprake van een duidelijke vorm van concurrerende waarden en dat is nu net waar het concurrerende-waardenmodel van Quinn zijn naam aan ontleent.

Mijn onderzoek wijst uit dat bij iedere leiderschapsstijl een andere prestatie wordt gewaardeerd. De overheid zou zich de vraag moeten stellen of zij de prestatie maximale output daadwerkelijk echt het meest wil waarderen. Misschien is het voor Nederland wel van belang om andere prestaties zoals stabiliteit, controle, innovatie en aanpassing te waarderen. Daarbij zou goed in kaart kunnen worden gebracht of deze leiderschapsstijlen van de topambtenaren voldoende aansluiten op deze prestaties. Het onderzoek heeft uitgewezen dat er een relatie kan worden gelegd tussen de prestaties en de “fit” tussen de leiderschapsstijl en de omstandigheden van de organisatie

## Dankwoord

Beste aandeelhouders van Ubron uitzendorganisatie en IJsselmonde uitzendbureau, ik dank u allen voor de vrijheid en het vertrouwen om dit onderzoek uit te voeren binnen uw organisatie.

Beste vrienden en familie, ik dank jullie voor de steun tijdens mijn studie en jullie flexibiliteit in de omgang.

Beste Dimphy, ik wil jou in het bijzonder bedanken voor je steun tijdens het schrijven van mijn scriptie. Jouw kritische vragen hebben er mede toe geleid dat mijn scriptie zijn huidige vorm heeft gekregen.

Beste Ria, hartelijk dank je geduld met het steeds weer opnieuw lezen van de vernieuwde versie van mijn scriptie voor de spellingscontrole.

Beste Sandra Groeneveld, ik dank je voor je geduld en de tijd die je voor me beschikbaar hebt gesteld tijdens de begeleiding van mijn scriptie. Op de momenten dat ik vastliep met mijn onderzoek wist je steeds weer de juiste vragen te stellen waardoor ik er zelf met de oplossing kwam. Daarnaast heb ik van jou geleerd hoe je tegen zaken aankijkt vanuit een wetenschappelijk onderzoeksperspectief.



## Literatuurlijst

Bennis, W.G. & Nanus (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper Perennial.

Bouma, G., G. Atkinson (1995). *A handbook of Social Science Research : A Comprehensive an Practical Guide for Students*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organisations*. London: Sage.

Covey, S. R. (2005). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Covey, S. R. (2005). *De 8<sup>ste</sup> eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Dreyfus, Hubert L., Stuart E. Dreyfus (1986). *Mind over Machine: The Power of Human Institution and Expertise in the Era of the Computer*. New York: Free Press

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Administration*. New York: Pitman.

Haijtema, D. (2005). *Leiderschap in de 21<sup>e</sup> eeuw*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Kluytmans, F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Kor, R., Wijnen en M. Weggeman (1991). *Management en Motiveren. Inhoud geven aan leiderschap*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.

Loon, R. van (2006). *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Mair, J. (2003). *Het is mooi geweest, het kantoor is geen pretpark*. Schiedam: Scriptum.

- Mintzberg, H. (1995). *De taak en de stijl van de manager*. Schoonhoven: Academic Service.
- Pickford, J. (2004). *Mastering Leiderschap*. Amsterdam, het Financiële Dagblad: Uitgeverij Business Contact.
- Quinn, R.E., Joel A. Kahn & Michael J. Mandl (1994). *Perspectives on Organizational Change: Exploring Movement at the Interface*. New York: Pergamon Pres.
- Quinn, R.E. (1991). *Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R.E. e.a. (1994). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwel.
- Saunders, M., P. Lewis en A. Thornhill (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1992). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Senge, P. M. (1990). *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Shapiro, Eileen C. (1991). *How Corporate Thruths Become Competitive Traps*. New York: John Wiley & Sons.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Tannenbaum, Robert & Schmidt, W.H. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. President and Fellows of Harvard.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organisations*. New York: Free Press.

Wiley, J. & Sons (1996). *Een kader voor managementvaardigheden. Management Briefing*. Schoonhoven: Academic Service.

## Appendices

**Overzicht: leidinggevenden uit het onderzoek**

<b>Leiding-gevende</b>	<b>Werkzaam bij</b>	<b>Functie</b>	<b>Leiderschaps-profiel</b>
1	Ubron	Directeur	Figuur 5.2
2	Ubron	Vestigingsmanager	Figuur 5.3
3	Ubron	Vestigingsmanager	Figuur 5.4
4	IJsselmonde	Directeur/Vestigingsmanager	Figuur 5.5
5	IJsselmonde	Directeur/Vestigingsmanager	Figuur 5.6

## Zelf beoordelingstest concurrerende waarden: managementrollen

Bron: R. Quinn (2003)

### DEEL A

Onderstaande lijst bestaat uit omschrijvingen van de wijze waarop managers te werk gaan. Geef aan hoe vaak u het omschreven gedrag vertoont. Geef daartoe elke zin een waarde met behulp van onderstaande schaal. Zet een cijfer van 1 tot 7 in de ruimte naast de betreffende zin.

Bijna nooit      1      2      3      4      5      6      7      Bijna altijd

Hoe vaak gebeurt het dat u, als manager

- ..... 1. Inventieve ideeën inbrengt.
- ..... 2. Invloed uitoefent op superieuren in de organisatie.
- ..... 3. de te bereiken afdelingsdoelen verduidelijkt.
- ..... 4. het doel van de vestiging verduidelijkt.
- ..... 5. Zoekt naar innovatie en potentiële verbeteringen.
- ..... 6. De rol van de vestiging geheel duidelijk stelt.
- ..... 7. Strak de hand houdt aan de logistiek.
- ..... 8. Bijhoudt wat zich binnen de vestiging afspeelt.
- ..... 9. Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoekt voor openlijke meningsverschillen.
- ..... 10. Luistert naar de privé-problemen van ondergeschikten.
- ..... 11. De vestiging sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houdt.
- ..... 12. Open gesprekken houdt over botsende meningen in een groep.
- ..... 13. De vestiging stimuleert om doelen te bereiken.
- ..... 14. De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel haalt en vervolgens actief Meewerkt aan de oplossing hiervan.
- ..... 15. Erop toeziet dat men zich aan de regels houdt.
- ..... 16. Elke werknemer met gevoel voor zorg behandelt.
- ..... 17. Experimenteert met nieuwe concepten en procedures.

- ..... 18. Aandacht en betrokkenheid toont in de omgang met ondergeschikten.
- ..... 19. De technische capaciteit van de werkgroep tracht te verbeteren.
- ..... 20. Doordringt tot mensen in hogere functies.
- ..... 21. Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigt in de groep.
- ..... 22. Notulen, verslagen etc. vergelijkt om tegenstrijdigheden op te sporen.
- ..... 23. Roosterproblemen binnen de afdeling oplost.
- ..... 24. De vestiging de verwachte doelen laat bereiken.
- ..... 25. Problemen op creatieve, heldere wijze oplost.
- ..... 26. Anticipeert op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijdt.
- ..... 27. Controleert op fouten en vergissingen.
- ..... 28. Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkoopt aan superieuren.
- ..... 29. Erop toeziet dat de vestiging op tijd de afgesproken doelen bereikt.
- ..... 30. Consensus binnen de vestiging vergemakkelijkt.
- ..... 31. De prioriteiten en de werkrichting van de vestiging duidelijk stelt.
- ..... 32. Bezorgdheid toont voor het welzijn van ondergeschikten.
- ..... 33. Consequent de afdeling georiënteerd houdt op het resultaat.
- ..... 34. Beslissingen beïnvloedt die op hoger niveau genomen worden.
- ..... 35. Regelmatig de doelstellingen van de afdeling verduidelijkt.
- ..... 36. Een sfeer van orde en afstemming schept binnen de vestiging.

## DEEL B

Bereken nu het gemiddelde voor de onderstaande rollen door voor elk interne score op het onderstaande werkblad in te vullen. Deel het totaal per rol telkens door het aantal items (5 of 4 aangegeven)

### De Stimulator

Item 9 \_\_\_\_\_  
Item 12 \_\_\_\_\_  
Item 14 \_\_\_\_\_  
Item 21 \_\_\_\_\_  
Item 30 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

### De Mentor

Item 10 \_\_\_\_\_  
Item 16 \_\_\_\_\_  
Item 18 \_\_\_\_\_  
Item 32 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_

### De Innovator

Item 1 \_\_\_\_\_  
Item 5 \_\_\_\_\_  
Item 17 \_\_\_\_\_  
Item 25 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_

### De Bemiddelaar

Item 2 \_\_\_\_\_  
Item 20 \_\_\_\_\_  
Item 28 \_\_\_\_\_  
Item 34 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_

### De Producent

Item 3 \_\_\_\_\_  
Item 13 \_\_\_\_\_  
Item 19 \_\_\_\_\_  
Item 29 \_\_\_\_\_  
Item 33 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

### De Bestuurder

Item 4 \_\_\_\_\_  
Item 6 \_\_\_\_\_  
Item 24 \_\_\_\_\_  
Item 31 \_\_\_\_\_  
Item 35 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

### De Coördinator

Item 7 \_\_\_\_\_  
Item 11 \_\_\_\_\_  
Item 23 \_\_\_\_\_  
Item 26 \_\_\_\_\_  
Item 36 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

### De Controleur

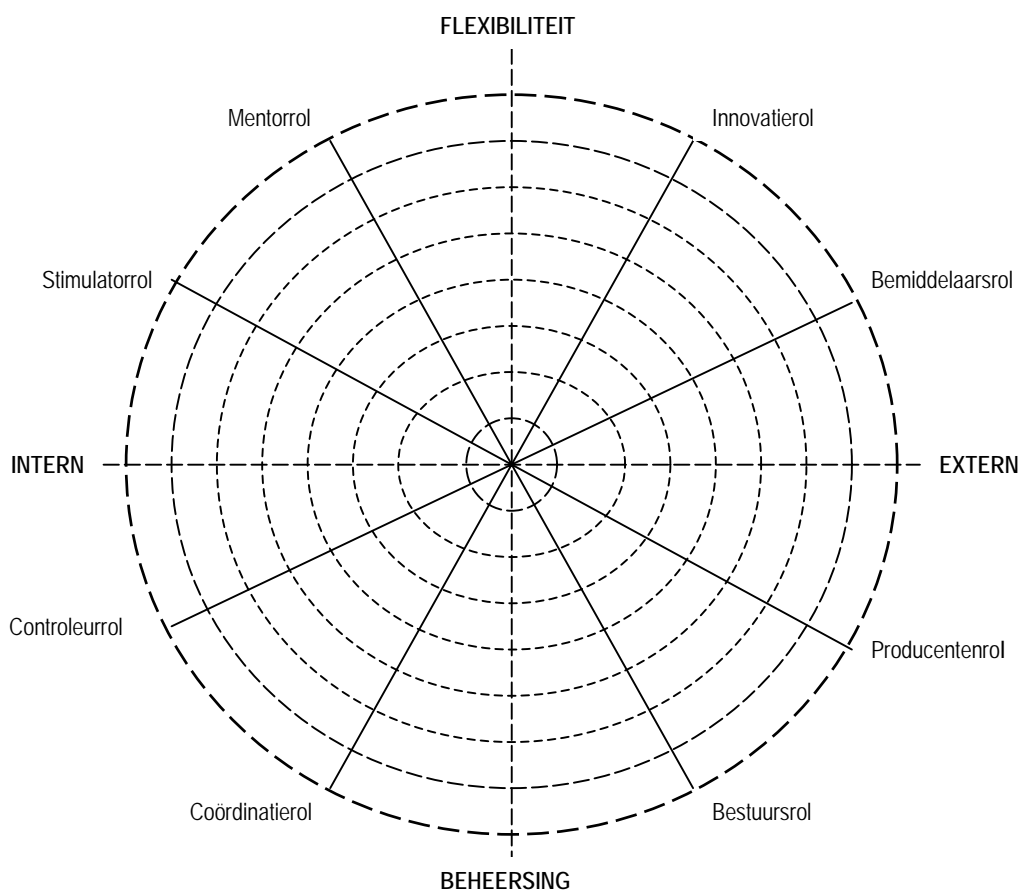
Item 8 \_\_\_\_\_  
Item 15 \_\_\_\_\_  
Item 22 \_\_\_\_\_  
Item 27 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_



## DEEL C

Plaats het gemiddelde van iedere rol nu in figuur A. Elke rol heeft een lijn die naar het centrum van de cirkel gaat. Het streepje op de lijn het dichtst bij het centrum heeft de waarde 1. De buitenste rand heeft de waarde 7. Wanneer u alle scores op de rollijnen hebt aangegeven, kunt u deze scores verbinden.

Figuur A: Inschatting vaardigheden in concurrerende waarden Profiel leiderschapsrol.



## Interviewvragen aan de leidinggevende

*U heeft een korte uitleg gehad over de theorie van Quinn en de hierbij behorende stijlen (rollen) van leiderschap. Daarnaast heeft u de zelfbeoordelingstest van Quinn gedaan en de uitkomst van deze test is met u besproken. Dit interview gaat dieper in op uw mening over deze uitkomst en uw mening over uw leiderschap in het verleden.*

1.a De zelfbeoordelingstest van Quinn geeft uw huidige stijl van leidinggeven weer. Herkent u zichzelf in deze stijl?

ja, ga door naar vraag 2

nee

1.b Op welke vlakken komt volgens u uw leiderschapsstijl niet overeen met de zelfbeoordelingstest van Quinn? U vindt dat u meer de rol heeft van:

Innovator

Bemiddelaar

Producent

Bestuurder

Coördinator

Controleur

Stimulator

Mentor

1.c Hoe kunt u bovenstaand verschil verklaren?

---

---

---

---

---

---

1.d Waar uit blijkt dat uw stijl van de leidinggeven overeenkomt uit de zelfbeoordelingstest?

---

---

---

---

---

---

---

---

1.e Welke leiderschapsstijl(en) vindt u het beste aansluiten op de organisatie waarin u werkt?

- Innovator
- Bemiddelaar
- Producent
- Bestuurder
- Coördinator
- Controleur
- Stimulator
- Mentor

1.f Waarom denkt u dat deze leiderschapsstijl(en) het beste aansluit bij de organisatie waarin u werkt?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2.a In hoeverre denkt u dat de leiderschapsstijl uit de zelfbeoordelingstest van Quinn in overeenstemming is met vier jaar geleden?

- helemaal anders, beantwoordt alleen vraag b en c in van deze vraag
- geen verandering, beantwoordt alleen vraag d van deze vraag
- een beetje anders, beantwoordt alleen vraag b en c van deze vraag

2.b Indien er zich veranderingen hebben voor gedaan in uw leiderschapsstijl, welke veranderingen zijn dit dan? U vindt van zichzelf dat u vier jaar geleden meer de rol had van:

- Innovator
- Bemiddelaar
- Producent
- Bestuurder
- Coördinator
- Controleur
- Stimulator
- Mentor

2.c Wat is de reden waarom uw stijl van leidinggeven is veranderd in vier jaar tijd?

- U bent als persoon door ervaringen en groei veranderd, waardoor uw stijl van leidinggeven is veranderd
  - Het type medewerkers dat u aanstuurt is veranderd, waardoor uw stijl van leidinggeven met de medewerkers is mee veranderd
  - De omgeving van de organisatie is veranderd (zoals een slechtere of betere economische toestand, de technologie, de markt), waardoor uw stijl van leidinggeven is veranderd
  - Anders namelijk:
- 
-

2.d Wat is volgens u de reden waarom uw stijl van leidinggeven niet is veranderd in de afgelopen vier jaar?

---

---

---

---

---

3.a Heeft u het idee dat uw stijl van leidinggeven anders is dan die van uw leidinggevende collega's?

- ja, beantwoordt vraag b en c van deze vraag
- nee, beantwoordt vraag d van deze vraag

3.b Waarin verschilt uw manier van leidinggeven t.o.v. uw collega ('s)? U vindt van u zelf dat u t.o.v. van uw collega('s) meer de rol heeft van:

- Innovator
- Bemiddelaar
- Producent
- Bestuurder
- Coördinator
- Controleur
- Stimulator
- Mentor

3.c Wat is naar uw mening de reden waarom uw stijl van leidinggeven anders is dan die van uw collega('s)

---

---

---

---

---

---

---





6.b Waarom denkt u dat?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7.a Bent u van mening, dat als de externe omstandigheden van de organisatie veranderen (bijvoorbeeld een veranderde economie, een veranderde markt of andere concurrentie) de leiderschapsstijl dan mee dient te veranderen?

- Ja
- Nee

7.b Waarom denkt u dat?

---

---

---

---

---

8.a Welke factor heeft het meeste invloed op de prestaties van een onderneming? Plaats een 1 in het hokje bij de factor die volgens u het meeste invloed heeft, een 2 bij de factor die daarop volgt, enzovoort.

- Motivatie en instelling van de medewerkers
- Leidinggevenden en leiderschapsstijlen
- De economie
- De branche en de mate van concurrentie hierin
- Een andere factor, namelijk:

---



8.b Waarom denkt u dat?

---

---

---

---

---

---

9.a Bent u van mening dat een goede manager lenig dient te zijn, ofwel in staat moet kunnen zijn om verschillende leiderschapsstijlen toe te kunnen passen?

- Ja
- Nee, ga door naar vraag 9.c

9.b Hoe belangrijk is dit volgens u?

- Heel belangrijk
- Belangrijk
- Redelijk belangrijk

9.c Wat is uw argumentatie op bovenstaande vraag/vragen?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





12 Was u voorafgaande aan dit onderzoek bekend met de verschillende leiderschapsstijlen die er bestaan? En zo ja, waarvan kende u deze?

---

---

---

---

13 Er zijn geen vragen meer. Is er nog iets niet besproken wat u belangrijk vindt in dit verband?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toelichting interviewvragen aan de leidinggevende

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de effecten van leiderschap en in de omstandigheden waarin deze effecten zich voordoen, waarbij de volgende vraag centraal staat:

*Is het zo, dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert? En zo ja, hoe kunnen we dat begrijpen?*

Om deze centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden dienen eerst de volgende vier deelvragen beantwoord te worden.

1. Welke leiderschapsstijlen zijn er?
2. Welke leiderschapsstijl past het beste bij welk type organisatie?
3. Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de waardering van prestaties?
4. Wat zijn de effecten van afstemming tussen de stijl van leidinggeven en de situatie van de organisatie op de prestaties van de organisatie?

De vragen die in het interview aan de leidinggevende gesteld worden, dienen informatie te verstrekken waarmee de vier deelvragen en de centrale vraagstelling beantwoord kunnen worden. Hieronder wordt er een aparte toelichting gegeven over de verwachte informatieverstrekking per vraag.

### *Vraag 1 en 4*

Met de informatie uit deze vragen kan de validiteit van het verkregen leiderschapsprofiel uit de zelfbeoordelingstest worden getoetst. Eventuele verschillen tussen de perceptie van de leidinggevende en de uitkomst van de zelfbeoordelingstest kunnen met deze vragen worden verklaard.

### *Vraag 2, 3, 6 en 7*

Met deze vragen wordt er informatie verkregen over de eventuele veranderingen in de leiderschapsstijl en de afstemming van de leiderschapsstijl op omstandigheden van de organisatie. De invloed van de omstandigheden van de organisatie op de leiderschapsstijl worden in kaart gebracht. Deze vragen leveren informatie op voor de beantwoording van de 4<sup>e</sup> deelvraag waarbij de theorie van paragraaf 2.6.2 t/m 2.6.3 getoetst kan worden.

*Vraag 5 en 8*

Met deze vragen wordt er informatie verkregen over de relatie tussen de leiderschapsstijl en de waardering van de prestaties van de organisatie. Deze vragen leveren informatie op voor de beantwoording van de 3<sup>e</sup> deelvraag waarbij de theorie uit paragraaf 2.6.2 getoetst kan worden.

*Vraag 9 en 10*

Met deze vragen wordt er informatie verkregen over de effecten van de afstemming tussen de leiderschapsstijl en de situatie van de organisatie op de prestaties van de organisatie. Deze vragen leveren informatie op voor de beantwoording van de 4<sup>e</sup> deelvraag waarbij de theorie uit paragraaf 2.6.3 t/m 2.6.5 getoetst kan worden.

*Vraag 11, 12 en 13*

Deze vragen geven informatie over de relatie tussen het leiderschapsprofiel en de hoeveelheid werkervaring en het leerproces van de leidinggevendenden. Dit is volgens Quinn van belang om het profiel van een meestermanager te verkrijgen. Met verkregen informatie uit deze vragen kan de theorie van paragraaf 2.6.7 getoetst worden.

## Medewerker beoordelingstest concurrerende waarden: managementrollen

Een bewerking van R. Quinn (2003)

### DEEL A

*Wij willen u benadrukken dat alle gegevens uit de vragenlijst anoniem worden verwerkt. Onderstaande lijst bestaat uit omschrijvingen van de wijze waarop managers te werk gaan. Geef aan hoe vaak uw leidinggevende het omschreven gedrag vertoont. Geef daartoe elke zin een waarde met behulp van onderstaande schaal. Zet een cijfer van 1 tot 7 in de ruimte naast de betreffende zin.*

Bijna nooit    1    2    3    4    5    6    7    Bijna altijd

Als medewerker ervaar ik dat mijn leidinggevende

- ..... 1. Openstaat voor inventieve ideeën.
- ..... 2. Invloed kan uitoefenen op zijn superieuren.
- ..... 3. De noodzaak duidelijk maakt om de afdelingsdoelen te bereiken.
- ..... 4. Voortdurend het doel van de vestiging verduidelijkt.
- ..... 5. Naar innovatie en potentiële verbeteringen zoekt.
- ..... 6. De rol van de vestiging geheel duidelijk maakt.
- ..... 7. Strak de hand houdt aan de logistiek.
- ..... 8. Bijhoudt wat zich binnen de vestiging afspeelt.
- ..... 9. Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoekt voor openlijke meningsverschillen.
- ..... 10. Luistert naar de privé-problemen van ondergeschikten.
- ..... 11. De vestiging sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houdt.
- ..... 12. Open gesprekken houdt over botsende meningen in een groep.
- ..... 13. De vestiging stimuleert om doelen te bereiken.
- ..... 14. De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel haalt en vervolgens actief meewerkt aan de oplossing hiervan.
- ..... 15. Erop toeziet dat men zich aan de regels houdt.

- ..... 16. Elke werknemer met gevoel voor zorg behandelt.
- ..... 17. Experimenteert met nieuwe concepten en procedures.
- ..... 18. Aandacht en betrokkenheid toont in de omgang met ondergeschikten.
- ..... 19. De technische capaciteit van de werkgroep tracht te verbeteren.
- ..... 20. Doordringt tot mensen in hogere functies.
- ..... 21. Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigt in de groep.
- ..... 22. Notulen, verslagen etc. vergelijkt om tegenstrijdigheden op te sporen.
- ..... 23. Roosterproblemen binnen de afdeling oplost.
- ..... 24. De afdeling de verwachte doelen laat bereiken.
- ..... 25. Problemen op creatieve, heldere wijze oplost.
- ..... 26. Anticipeert op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijden.
- ..... 27. Controleert op fouten en vergissingen.
- ..... 28. Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkoopt aan superieuren.
- ..... 29. Erop toeziet dat de vestiging op tijd de afgesproken doelen bereikt.
- ..... 30. Consensus binnen de vestiging vergemakkelijkt.
- ..... 31. De prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stelt.
- ..... 32. Bezorgdheid toont voor het welzijn van ondergeschikten.
- ..... 33. Consequent de afdeling georiënteerd houdt op het resultaat.
- ..... 34. Beslissingen beïnvloedt die op hoger niveau genomen worden.
- ..... 35. Regelmatig de doelstellingen van de vestiging verduidelijkt.
- ..... 36. Een sfeer van orde en afstemming scheidt binnen de vestiging.



## DEEL B

Bereken nu het gemiddelde voor de onderstaande rollen door voor elk interne score op het onderstaande werkblad in te vullen. Deel het totaal per rol telkens door het aantal items (5 of 4 aangegeven)

### De Stimulator

Item 9 \_\_\_\_\_  
Item 12 \_\_\_\_\_  
Item 14 \_\_\_\_\_  
Item 21 \_\_\_\_\_  
Item 30 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

### De Mentor

Item 10 \_\_\_\_\_  
Item 16 \_\_\_\_\_  
Item 18 \_\_\_\_\_  
Item 32 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_

### De Innovator

Item 1 \_\_\_\_\_  
Item 5 \_\_\_\_\_  
Item 17 \_\_\_\_\_  
Item 25 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_

### De Bemiddelaar

Item 2 \_\_\_\_\_  
Item 20 \_\_\_\_\_  
Item 28 \_\_\_\_\_  
Item 34 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_

### De Producent

Item 3 \_\_\_\_\_  
Item 13 \_\_\_\_\_  
Item 19 \_\_\_\_\_  
Item 29 \_\_\_\_\_  
Item 33 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

### De Bestuurder

Item 4 \_\_\_\_\_  
Item 6 \_\_\_\_\_  
Item 24 \_\_\_\_\_  
Item 31 \_\_\_\_\_  
Item 35 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

### De Coördinator

Item 7 \_\_\_\_\_  
Item 11 \_\_\_\_\_  
Item 23 \_\_\_\_\_  
Item 26 \_\_\_\_\_  
Item 36 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 5 = \_\_\_\_\_

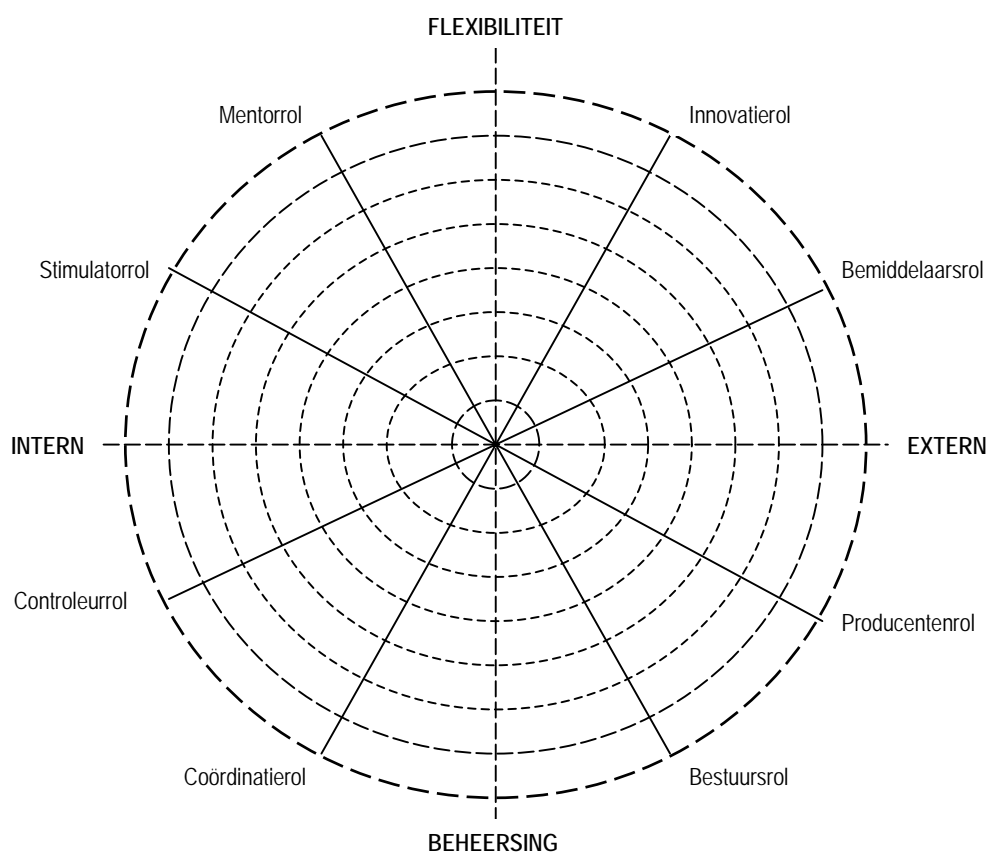
### De Controleur

Item 8 \_\_\_\_\_  
Item 15 \_\_\_\_\_  
Item 22 \_\_\_\_\_  
Item 27 \_\_\_\_\_  
Totaal \_\_\_\_\_ / 4 = \_\_\_\_\_

## DEEL C

Plaats het gemiddelde van iedere rol nu in figuur A. Elke rol heeft een lijn die naar het centrum van de cirkel gaat. Het streepje op de lijn het dichtst bij het centrum heeft de waarde 1. De buitenste rand heeft de waarde 7. Wanneer u alle scores op de rollijnen hebt aangegeven, kunt u deze scores verbinden.

Figuur A: Inschatting vaardigheden in concurrerende waarden Profiel leiderschapsrol.



## Interviewvragen aan de medewerker

*U heeft een korte uitleg gehad over de theorie van Quinn en de hierbij behorende stijlen (rollen) van leiderschap. Daarnaast heeft u de beoordelingstest van Quinn gedaan en de uitkomst van deze test is met u besproken. Dit interview gaat dieper in op uw mening over deze uitkomst en de ervaring met uw leidinggevende in het verleden.*

1.a De beoordelingstest van Quinn geeft volgens uw optiek de huidige stijl van uw leidinggevende weer. Herkent u uw leidinggevende in deze stijl?

ja, ga door naar vraag 2

nee

1.b Op welke vlakken komt volgens u de leiderschapsstijl van uw leidinggevende niet overeen met de beoordelingstest van Quinn? U vindt dat uw leidinggevende meer de rol heeft van:

Innovator

Bemiddelaar

Producent

Bestuurder

Coördinator

Controleur

Stimulator

Mentor

1.c Hoe kunt u bovenstaand verschil verklaren?

---

---

---

---

---





3.c Wat is volgens u de reden waarom uw leidinggevende zijn of haar leiderschapsstijl heeft veranderd in vier jaar tijd?

Uw leidinggevende is als persoon door ervaringen en groei veranderd, waardoor zijn of haar stijl van leidinggeven is veranderd

U bent zelf als persoon door ervaringen en groei veranderd, waardoor uw leidinggevende zijn of haar stijl van leidinggeven is mee veranderd

De omgeving van de organisatie is veranderd (zoals een slechtere of betere economische toestand, de technologie, de markt), waardoor uw leidinggevende zijn of haar stijl van leidinggeven heeft veranderd

Anders namelijk:

.....  
.....  
.....

3.d Wat is volgens u de reden waarom de leiderschapsstijl van uw leidinggevende niet is veranderd in de afgelopen vier jaar?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.a Heeft u het idee dat de leiderschapsstijl van uw leidinggevende anders is dan van andere leidinggevers binnen de organisatie waarin u werkt?

ja, beantwoordt vraag b en c van deze vraag

nee, beantwoordt vraag d van deze vraag

3.b Waarin verschilt de leiderschapsstijl van uw leidinggevende ten opzichte van die van andere leidinggevende binnen de organisatie waarin u werkt? U vindt dat uw leidinggevende t.o.v. andere leidinggevenen meer de rol heeft van:

- Innovator
- Bemiddelaar
- Producent
- Bestuurder
- Coördinator
- Controleur
- Stimulator
- Mentor

3.c Wat is naar uw mening de reden waarom uw leidinggevende een andere leiderschapsstijl hanteert dan andere leidinggevenen binnen de organisatie?

---

---

---

---

---

---

---

3.d U geeft aan dat de leiderschapsstijl van uw leidinggevende niet anders is dan andere leidinggevenen binnen de organisatie waarin u werkt. Hoe kunt u dit verklaren?

---

---

---

---

---

---

---

4.a Uw collega ('s) hebben ook een beoordelingstest in gevuld over uw leidinggevende. Denkt u dat daar hetzelfde uitgekomen is als uw beoordelingstest?

ja, ga door naar vraag 5

nee

4.b U denkt dat er verschil is in de beoordelingstest over de leiderschapsstijl die u zelf en uw collega ('s) hebben ingevuld. Welke managementrol denkt u dat uw collega ('s) aan uw leidinggevende meer hebben toebedeeld?

Innovator

Bemiddelaar

Producent

Bestuurder

Coördinator

Controleur

Stimulator

Mentor

4.c Hoe kunt u dit verschil verklaren?

---

---

---

---

---

5.a In welke mate heeft de leiderschapsstijl invloed op het resultaat van de organisatie en waarom denkt u dat?

---

---

---

---

---



6.a Bent u van mening, dat als de interne omstandigheden van de organisatie veranderen (bijvoorbeeld een ander type medewerkers of andere werkprocedures) de leiderschapsstijl van uw leidinggevende dan mee dient te veranderen?

Ja

Nee

6.b Waarom denkt u dat?

---

---

---

---

---

---

---

---

7.a Bent u van mening, dat als de externe omstandigheden van de organisatie veranderen (bijvoorbeeld een veranderde economie, een veranderde markt of andere concurrentie) de leiderschapsstijl van uw leidinggevende dan mee dient te veranderen?

Ja

Nee

7.b Waarom denkt u dat?

---

---

---

---

---

---

---

---

8.a Welke factor heeft het meeste invloed op de prestaties van een onderneming? Plaats een 1 in het hokje bij de factor die volgens u het meeste invloed heeft, een 2 bij de factor die daarop volgt, enzovoort.

- Motivatie en instelling van de medewerkers
  - Leidinggevend en leiderschapsstijlen
  - De economie
  - De branche en de mate van concurrentie hierin
  - Een andere factor, namelijk
- 

8.b Waarom denkt u dat?

---

---

---

---

9.a Bent u van mening dat een goede manager lenig dient te zijn, ofwel in staat moet kunnen zijn om verschillende leiderschapsstijlen toe te kunnen passen?

- Ja
- Nee, ga door naar vraag 9.c

9.b Hoe belangrijk is dit volgens u en waarom?

- Heel belangrijk
- Belangrijk
- Redelijk belangrijk

9.c Wat is uw argumentatie op bovenstaande vraag/vragen?

---

---

---

---

10.a Vindt u dat uw leidinggevende een lenig leider is en waarom vindt u dat?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10.b Kost het uw leidinggevende moeite om een lenige leider te zijn en waar blijkt dat uit?

---

---

---

---

---

---

---

10.c Hoe vaak merkt u dat uw leidinggevende een verkeerde leiderschapsstijl hanteert?

- Vaak
- Soms
- Nooit

10.d Wat is hiervan de reden?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

11 Wat is volgens u het moeilijkste aspect van het leidinggeven en waarom denkt u dat?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12 Was u voorafgaande aan dit onderzoek bekend met de verschillende leiderschapsstijlen die er bestaan? En zo ja, waarvan kende u deze?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

13 Er zijn geen vragen meer. Is er nog iets niet besproken wat u belangrijk vindt in dit verband?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toelichting interviewvragen aan de medewerker

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de effecten van leiderschap en in de omstandigheden waarin deze effecten zich voordoen, waarbij de volgende vraag centraal staat:

*Is het zo, dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin de stijl van de leidinggevende is afgestemd op de omstandigheden waarin de organisatie verkeert? En zo ja, hoe kunnen we dat begrijpen?*

Om deze centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden dienen eerst de volgende vier deelvragen beantwoord te worden.

5. Welke leiderschapsstijlen zijn er?
6. Welke leiderschapsstijl past het beste bij welk type organisatie?
7. Wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en de waardering van prestaties?
8. Wat zijn de effecten van afstemming tussen de stijl van leidinggeven en de situatie van de organisatie op de prestaties van de organisatie?

De vragen die in het interview aan de medewerker gesteld worden, dienen informatie te verstrekken waarmee de vier deelvragen en de centrale vraagstelling beantwoord kunnen worden. Hieronder wordt er een aparte toelichting gegeven op verwachte informatieverstrekking per vraag.

### *Vraag 1 en 4*

Deze vragen verstrekken informatie over de validiteit van het verkregen leiderschapsprofiel uit de medewerkerbeoordelingstest. Eventuele verschillen tussen de perceptie van de medewerker en de uitkomst van de medewerkerbeoordelingstest worden verklaard.

### *Vraag 2, 3, 6 en 7*

Met deze vragen wordt er informatie verkregen over de eventuele veranderingen in de leiderschapsstijl en de afstemming van de leiderschapsstijl op de omstandigheden van de organisatie. De invloed van de omstandigheden van de organisatie op de leiderschapsstijl worden in kaart gebracht. Deze vragen leveren informatie op voor de beantwoording van de 4<sup>e</sup> deelvraag waarbij de theorie van paragraaf 2.6.2 t/m 2.6.3 getoetst kan worden.

*Vraag 5 en 8*

Met deze vragen wordt er informatie verstrekt over de relatie tussen de leiderschapsstijl en de waardering van de prestaties van de organisatie. Deze vragen leveren informatie op voor de beantwoording van de 3<sup>e</sup> deelvraag waarbij de theorie uit paragraaf 2.6.2 getoetst kan worden.

*Vraag 9 en 10*

Deze vragen geven informatie over wat de effecten van afstemming zijn tussen de stijl van leidinggeven en de situatie van de organisatie op de prestaties van de organisatie. Deze vragen leveren informatie op voor de beantwoording van de 4<sup>e</sup> deelvraag waarbij de theorie uit paragraaf 2.6.3 t/m 2.6.5 getoetst kan worden.

*Vraag 11, 12 en 13*

Deze vragen geven informatie over de relatie tussen het leiderschapsprofiel en de hoeveelheid werkervaring en het leerproces van de leidinggevendenden. Dit is volgens Quinn van belang om het profiel van een meestermanager te verkrijgen. Met verkregen informatie uit deze vragen kan de theorie van paragraaf 2.6.7 getoetst worden.

## Interview medewerker teamgerichtheid

*Wij willen u benadrukken dat alle gegevens uit de vragenlijst anoniem worden verwerkt. Onderstaande lijst bestaat uit omschrijvingen omtrent de samenwerking binnen uw organisatie. Kruis achter elke stelling uw mening aan.*

		Helemaal mee eens	Eens	Neutraal	Oneens	Helemaal oneens
1	Men helpt elkaar binnen het team met problemen					
2	Er wordt veel met elkaar van gedachten gewisseld					
3	Er wordt enthousiast gewerkt					
4	Iedere medewerker binnen het team draagt evenveel bij aan het resultaat					
5	Ik voel mij gewaardeerd als mens binnen de organisatie, onafhankelijk van mijn prestaties					
6	Er is aandacht voor teamwerk					
7	Nieuwe ideeën worden elkaar doorgegeven					
8	Er is een positieve houding naar collega's, ook als dit collega's van een andere vestiging zijn					
9	De resultaten van onze eigen vestiging zijn net zo belangrijk als de resultaten van onze andere vestiging					
10	Ik voel me binnen het team gewaardeerd					

