



Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Het Nieuwe Leiderschap

Een onderzoek naar de invloed van traits en skills op succesvol leidinggeven binnen Het Nieuwe Werken.

Naam:	Geerke de Haan
Studentnummer:	428515
Datum:	24 juli 2017
Opleiding:	Erasmus Universiteit Rotterdam Master bestuurskunde <i>Management van HR en Verandering</i> Faculteit der Sociale Wetenschappen
Studiejaar:	2016-2017
Scriptiebegeleider:	dr. Brenda Vermeeren
Tweede lezer:	prof.dr. Bram Steijn
Stagebegeleider:	drs. Anouk van Lammeren

2017

VOORWOORD

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afstudeeronderzoek, genaamd 'het nieuwe leiderschap'. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Inspectie Leefomgeving en Transport, uitvoerend onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Dit onderzoek is gedaan om af te kunnen studeren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam van de bestuurskunde master Management van HR en Verandering. Dit afstudeertraject heeft gelopen van februari 2017 tot en met juli 2017.

Human Resource Management is het vak waar mijn hart sinds mijn voorgaande hbo-opleiding (HRM) is komen te liggen. In het bijzonder bij het onderwerp leiderschap van het middenmanagement. Leiderschap is cruciaal bij het doorvoeren van veranderingen, het motiveren van medewerkers en uiteindelijk voor de resultaten van een team en dus de organisatie. Des te dankbaarder ben ik de ILT, en HR manager Hans Verhagen, voor het bieden van de kans om juist op dit onderwerp te kunnen afstuderen.

Zeer blij ben ik te kunnen zeggen dat ik trots ben op het eindresultaat en op mijzelf. Het proces naar dit resultaat heeft, zoals de meeste afstudeerders zouden zeggen, hoogte- en dieptepunten gekend. Het proces kent stugge momenten, waarbij doorzettingsvermogen heel belangrijk is. Deze eigenschap herken ik in mijzelf, en heeft kunnen leiden tot wat het is geworden. Uiteraard zijn er meer mensen betrokken bij dit resultaat en deze mensen zou ik dan ook graag willen bedanken.

Allereerst mijn stagebegeleidster, drs. Anouk van Lammeren. Anouk heeft mij begeleid, vertrouwen gegeven en gesteund wanneer nodig. Leidinggeven op afstand ging haar uitstekend af en het op een positieve manier motiveren is iets wat ik zeer in haar gewaardeerd heb. Daarnaast ben ik bij de ILT ondersteund door Leo Spaans, die mij heeft geholpen met het opmaken en analyseren van de Management Drives profielen. Veel dank hiervoor!

Ook gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleidster, dr. Brenda Vermeeren. Er zijn twee momenten geweest waarbij ik vastliep en zij mij op zo'n manier inzichten heeft gegeven dat ik vooruit kon. Haar duidelijke en punctuele feedback heeft daarnaast gezorgd voor toename van de kwaliteit van dit rapport.

Buiten de afstudeerperiode om wil ik mijn studiegenoten, in het bijzonder Fatma Canbolat, bedanken. Zij heeft mij in eerste instantie aangespoord om na onze hbo-opleiding door te studeren. Ik zal hier de rest van mijn carrière profijt van hebben. Maar ook de medestudenten van voornamelijk de premaster hebben mijn studententijd op de Erasmus tot een leuke tijd gemaakt.

Ten slotte dank naar mijn ouders, die mij altijd hebben gestimuleerd te studeren. En ook mijn broers en vriendinnen. Tijdens stressperiodes in mijn studies hebben zij flink moeten meeleven en dat hebben ze (misschien met tegenzin) goed gedaan.

Voor nu wens ik u veel leesplezier met dit rapport!

Geerke de Haan

MANAGEMENTSAMENVATTING

Aanleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). Sinds januari 2017 wordt van iedereen verwacht tijd-, plaats-, en apparaat onafhankelijk (TPAW) te werken. Van beleid rondom Het Nieuwe Werken (HNW) was echter al eerder sprake. In een rapport van de ondernemingsraad in 2013 werd geconstateerd dat de mindset van managers jegens HNW nog onvoldoende was. Inmiddels zijn hier trainingen voor geweest. Dit onderzoek zal uitwijzen of de juiste leiderschapsstijlen nu aanwezig zijn.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om voor de personeel- en organisatieafdeling van ILT inzichtelijk te maken op welke skills en traits zij in de toekomst moeten werven en selecteren, en welke skills van de huidige leidinggevenden ontwikkeld moeten worden, om Het Nieuwe Werken tot een succes te maken. Dit door een kwalitatief onderzoek onder het middenmanagement uit te voeren waarin wordt vastgesteld in hoeverre de ideale leiderschapsstijl aanwezig is en hoe eventuele verschillen in stijl te verklaren vallen door de skills en traits waarover zij beschikken.

Daarom luidt de **hoofdvraag** van dit onderzoek:

Welke leiderschapsstijlen gericht op het succesvol implementeren van Het Nieuwe Werken zijn aanwezig binnen de ILT en hoe vallen verschillen in de mate waarin men deze stijlen toepast te verklaren door de traits en skills waarover leidinggevenden beschikken?

Theorie

Doelen van HNW zijn effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger werken. Goleman (2000) heeft onderzoek gedaan naar welke leiderschapsstijlen positieve invloed hebben op vergelijkbare doelen (organisatieklimaat en financiële resultaten). Vier stijlen hebben positieve invloed op deze resultaten, namelijk de coachende, democratische, gezaghebbende en relatiegerichte stijl. Twee stijlen hebben negatieve invloed op de resultaten, namelijk de dwingende en gangmakende stijl.

Traits zijn natuurlijke talenten die in de loop van het leven alleen nog gradueel worden verbeterd. Deze eigenschappen zijn vaak onzichtbaar. De ijsberg van McClelland (1993) maakt duidelijk dat deze onzichtbare eigenschappen (drijfveren) het zichtbare gedrag beïnvloeden.

Skills zijn aangegroeide talenten die worden beïnvloed door training, scholing en oefening. Van Wart (2015) onderscheidt er zes: communicatieve, sociale, beïnvloedende, analytische, technische en leervaardigheden.

Onderzoekopzet

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Het is, zoals gezegd, uitgevoerd bij de ILT. Dit is een uitvoerend onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) die toeziet op de inspectie van naleving van de wetten. Binnen de ILT zijn er bijna 2000 medewerkers werkzaam, waarvan 46 behoren tot het middenmanagement. Van deze managers hebben er 21 deelgenomen als respondent.

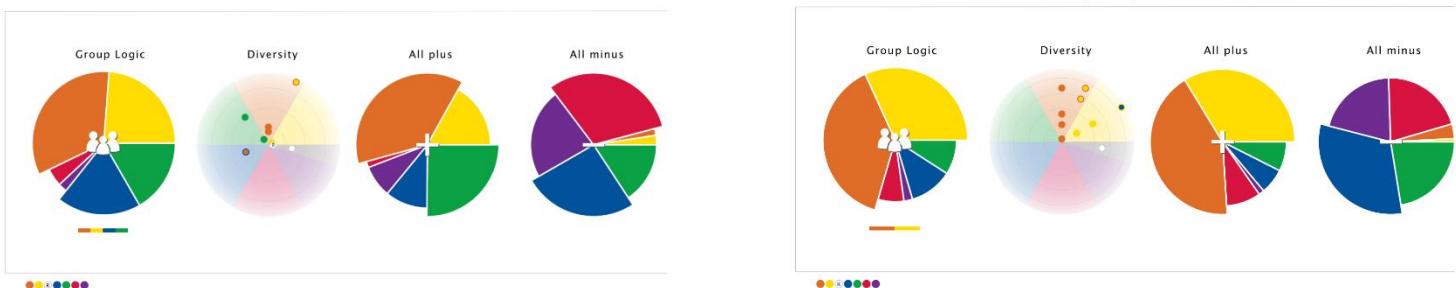
Deze managers zijn eerst geïnterviewd. Hierbij werd concreet naar gedrag gevraagd dat later is gekoppeld aan verschillende leiderschapsstijlen. Vervolgens is er naar bestaande data gekeken in de vorm van de Management Drives test om karakterverschillen tussen managers te onderscheiden (traits). En is er door de managers zelf een persoonlijke kwantitatieve ranking van vaardigheden gemaakt van waar zij het beste in zijn, tot die ze volgens henzelf het minste beschikken (skills). De uitslagen van deze bronnen zijn vervolgens naast elkaar gelegd om verschillen in toepassen van leiderschapsstijlen te kunnen verklaren.

Resultaten

De meest voorkomende leiderschapsstijl bij de ILT bleek de coachende (68,8%). De tweede toegepaste stijl is de democratische (60%). Derde stijl die binnen de ILT wordt toegepast is de gezaghebbende (58,4%). En vervolgens kwam de relatiegerichte leiderschapsstijl (47,6%). Een combinatie van deze vier stijlen is volgens Goleman gewenst om vergelijkbare doelen als die van HNW te bereiken. Dat deze vier stijlen op de eerste tot de vierde plaats zijn geëindigd is dus positief voor de ILT als collectief. Toch wordt er ook nog regelmatig de dwingende (39%) of gangmakende stijl (27,4%) toegepast.

Kortom, collectief gezien doet de ILT het goed qua toepassen van leiderschapsstijlen om HNW succesvol te implementeren. Echter past toch nog elf van de 21 respondenten regelmatig een stijl toe die negatieve invloed hierop hebben. Om verschillen in het toepassen van de leiderschapsstijlen te kunnen verklaren, zijn er twee groepen gemaakt. Groep 1 bestaat uit tien managers die de juiste vier leiderschapsstijlen het meest toepassen. Dit is dus gewenst leiderschap voor het succesvol implementeren van HNW. Groep 2 bestaat uit elf managers, bij wie uit de interviews is gekomen dat ofwel de dwingende ofwel de gangmakende stijl wordt toegepast. Dit is ongewenst leiderschap voor het implementeren van HNW. Vervolgens is er gekeken naar de verschillen tussen deze groepen in traits en skills.

De **traits** zijn gemeten aan de hand van de Management Drives test.



Figuur: links de MD-uitslag van groep 1, rechts die van groep 2.

De kleuren staan voor een bepaalde drijfveer. Dat zijn de gele (analyserend), groene (sociaal), oranje (resultaatgericht), blauwe (zorgvuldig), rode (autoritair) en paarse (traditioneel).

Group logic: groep 2 heeft het profiel van de 'veranderaars', deze komt in grote lijnen overeen met het ILT-brede groepsprofiel. Zij behalen graag resultaten (oranje) door er zelf goed over na te denken (geel). Groep 1 heeft het profiel van de 'diplomaten'. Van veranderaars is bekend dat zij snel reageren op veranderende situaties en handig zijn in oplossingen bedenken. Echter is van dit profiel de valkuil dat deze handigheid kan doorslaan in betweterigheid en dat er geen betrokkenheid gecreëerd wordt. Dit in tegenstelling tot de diplomaten, waarbij verbinding leggen tussen verschillende groepen en meningen juist een kracht is. Dit komt met name door het toevoegen van de groene drijfveer. Deze staat voor de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt.

Diversity: meest opvallende verschil is dat de spreiding groep 1 groter veel groter is. Bij groep 2 staan bijna alle stippen in de oranje of gele vakjes, terwijl bij groep 1 bijna alle vakjes in de cirkeldiagram vertegenwoordigd zijn. Meer spreiding in het team betekent meer verschillen in de belangrijkste drijfveren van de leden. Dit lijkt dus positief effect te hebben op het toepassen van de juiste leiderschapsstijlen.

All Plus: ook op de energiebalans vallen overeenkomsten en verschillen vast te stellen. Zo krijgen beiden groepen het meest energie van resultaten halen (oranje). Echter zegt de tweede kleur hierbij veel over het verschil. Groep 2 behaalt graag resultaten door er zelf goed over na te denken (geel), terwijl de eerste groep dat liever doet door met anderen te overleggen (groen).

All Min: energie gaat bij groep 2 verloren aan bureaucratie (blauw), dit staat namelijk het bereiken van hun doelen in de weg. Bij groep 1 gaat de energie vooral verloren aan machtsspelletjes en confrontaties (rood), dit komt namelijk niet ten goede van de sfeer op het werk. Waar zij dan juist weer energie van krijgen (groen).

De **skills** zijn gemeten doordat managers zichzelf konden ranken van de vaardigheid waar zij het meest over beschikken (1) tot waar zij het minst over beschikken (6). Hoe lager het gemiddelde cijfer, hoe beter de groep zichzelf hierop inschat dus.

	Communicatieve vaardigheden	Sociale vaardigheden	Beïnvloedende vaardigheden	Analytische vaardigheden	Technische vaardigheden	Leer-vaardigheden
Gemiddelde groep 1	3,0	2,3	2,9	3,3	4,9	4,6
Gemiddelde groep 2	3,6	3,5	2,7	1,7	5,4	4,0

Ook qua skills lijken de sociale vaardigheden de verklarende factor voor het toepassen van de positieve leiderschapsstijlen. Groep 1 scoort zichzelf hier aanzienlijk beter op dan groep 2. De analytische vaardigheden lijkt een verklaring voor toepassen van negatief uitpakkende stijlen voor HNW. Hier zijn de verschillen het grootst. Analytische vaardigheden zijn veel gericht op taakgericht gedrag. Dit gedrag komt veel voor bij de dwingende leiderschapsstijl die niet positief is voor een succesvolle implementatie van HNW.

In zijn totaliteit kan dus gesteld worden dat er indicaties zijn dat de sociale factor bij zowel de traits (groene drijfveer) als de skills (sociale vaardigheden) het verschil maakt in het toepassen van de juiste leiderschapsstijlen voor HNW. En dat de analytische factor bij beiden (oranje/gele drijfveer en analytische vaardigheden) de negatieve leiderschapsstijlen lijken te verklaren. Naar aanleiding van deze constatering, zijn er een tweetal aanbevelingen opgesteld.

Aanbevelingen

Werf en selecteer sociale managers in plaats van analytisch sterke managers

Er zijn indicaties dat spreiding in traits een positieve invloed heeft op het toepassen van de juiste leiderschapsstijlen. Uit het groepsprofiel is gebleken dat er bij de ILT wel sprake is van diversiteit, maar dat de oranje en gele drijfveer erg oververtegenwoordigd zijn. En dat de groene, die wel goed aanwezig was bij de groep die de, voor HNW, juiste leiderschapsstijlen toepast, ILT breed nog niet veel voorkomt. Daarom is aan te bevelen dat de P&O afdeling de komende jaren managers werft met een groene drijfveer in hun logica. Net zolang tot de groene drijfveer in de ILT-brede groepslogica prominent naar voren komt.

Ontwikkel de sociale vaardigheden van de huidige managers

Karaktereigenschappen zijn wel te ontwikkelen, maar niet aan te leren. Dat geldt niet voor de vaardigheden. Een training voor alle managers op gebied van people management zou aan te raden zijn. Liefst zo snel mogelijk. De huidige zestal trainingen voor managers voor het omgaan met HNW komen hier onvoldoende in tegemoet. Er moet een training gevonden worden die meer inzet op personal likeability, expressiviteit en sociale opmerkzaamheid.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
1. Inleiding.....	10
1.1. Aanleiding.....	11
1.2. Onderzoeksdoelstelling.....	11
1.3. Probleemstelling.....	11
1.4. Maatschappelijke relevantie.....	12
1.5. Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.6. Leeswijzer.....	13
2. Casusbeschrijving.....	14
2.1. Inspectie Leefomgeving en Transport.....	14
2.2. Personeel- en Organisatie.....	15
2.3. Het Nieuwe Werken binnen de ILT.....	16
2.4. Context: Leidinggeven binnen de ILT.....	16
3. Theoretisch kader.....	18
3.1. Het Nieuwe Werken.....	18
3.2. Leiderschap.....	20
3.3. Leiderschapsstijlen.....	22
3.4. Traits en Skills.....	24
3.5. Conceptueel model.....	28
4. Methodologische verantwoording.....	29
4.1. Definiëring.....	29
4.2. Onderzoeksdesign.....	29
4.3. Dataverzameling.....	30
4.4. Data analyse.....	33
4.5. Betrouwbaarheid.....	36
4.6. Validiteit.....	36
5. Resultatenbeschrijving.....	38

5.1.	Leiderschapsgedrag	38
5.2.	Leiderschapsstijl.....	46
5.3.	Traits.....	49
5.4.	Skills	50
6.	Analyse.....	52
6.1.	Leiderschapsstijl.....	52
6.2.	Traits.....	53
6.3.	Skills	55
7.	Conclusies.....	58
7.1.	Conclusies	58
7.2.	Aanbevelingen	60
7.3.	Discussie.....	61
	Bijlage 1: Organogram Inspectie Leefomgeving en Transport	63
	Bijlage 2: Respondenten	64
	Bijlage 3: Interview topics	64
	Bijlage 4: operationalisering gedrag	66
	Bijlage 5: Management Drives test.....	68
	Bijlage 6: Vragenlijst skills.....	70
	Bijlage 7: Overzicht gedragstype per respondent.....	71
	Bibliografie	72

1. INLEIDING

Het is in Nederland al jarenlang slecht gesteld met het vertrouwen van burgers in de overheid en haar ambtenaren. Tot 2000 nam het vertrouwen nog toe, maar sindsdien werd het tot 2006 ieder jaar minder (Wille & Bovens, 2006). Na 2006 is het vertrouwen een heel klein beetje toegenomen, maar nog lang niet voldoende. De laatste cijfers van het CBS over vertrouwen in ambtenaren dateren uit 2014. 42% van de burgers had op dat moment nog voldoende vertrouwen in ambtenaren, dit is 4% meer dan in 2006 (CBS, 2015). Volgens Bossert & Van Leeuwen (2006) heeft het lage vertrouwen van burgers in het oplossingsvermogen van de overheid te maken met de geldende bureaucratie. Dat de overheid zou moeten 'ontbureaucratiseren' is vanaf de jaren '90 een steeds populairdere gedachte geworden. Met de opkomst van het New Public Management dienden overheidsorganisaties steeds meer te gaan werken als private organisaties, waarbij minder bureaucratie van toepassing was. Toch was er in de praktijk nog niet veel van terug te zien. De focus lag op beleid maken en minder op de daadwerkelijke uitvoering. Vanaf de kabinetten van Balkenende is dit veranderd. Ontbureaucratiseren was een van de hoofddoelen van het regeringsbeleid, waarbij *meedoen, meer werk, minder regels* de richtlijnen vormden van het beleid. Dit zou de kleine toename in vertrouwen vanaf 2006 kunnen verklaren. De aanname is dat wanneer de focus meer op kwaliteit wordt gelegd, de bureaucratie vanzelf zal afnemen en het vertrouwen in de overheid toeneemt. Dit kan gerealiseerd worden door de flexibiliteit van overheidsorganisaties en haar ambtenaren te vergroten (Bossert & Van Leeuwen, 2006). Het beleid gericht op het vergroten van deze flexibiliteit om bureaucratie tegen te gaan, viel bij het Rijk onder de noemer Het Nieuwe Werken (Haverkamp et al., 2009).

Kabinet Balkenende IV besloot in het regeerakkoord van 2007 het volgende:

'Niet stelsels en systemen, maar mensen en hun mogelijkheden dienen centraal te staan in het denken van de overheid. De overheid moet vertrouwen geven, ruimte laten, en mensen toerusten om volwaardig te participeren en verantwoordelijkheden te dragen. De menselijke maat is daarbij leidraad en kwaliteit staat centraal.' (Haverkamp et al., 2009). Hierop volgde een rapport (Haverkamp et al., 2009) waarin de centrale ambitie werd uitgewerkt om de gehele Rijksoverheid volgens de principes van Het Nieuwe Werken te laten werken.

Veldhoen (2005) pleit meer voor het begrip 'Activiteit Gerelateerd Werken' dat alleen te ontwikkelen is door een integrale samenhang tussen de fysieke (kantoor), virtuele (hard- en software) en sociale (mens) omgeving (Bijl, 2009). Door de opkomst van de ICT wordt steeds meer informatie in de virtuele omgeving zichtbaar, waardoor plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk wordt (Veldhoen, 2005; Bijl, 2009; Baane, Houtkamp, & Knotter). Dit *web 2.0* vraagt ook om een *medewerker 2.0*. Dit heeft een grote impact op de arbeidsverhoudingen. Zo ook tussen leidinggevende en medewerker (Baane et al., 2011). Bijlsma et al. (2011) hebben binnen het Rijk onderzoek gedaan naar de eerste ervaringen met Het Nieuwe Werken en besteedden daarbij specifiek aandacht aan de veranderende rol van het middenmanagement. Leidinggevendens zagen Het Nieuwe Werken als een cultuurverandering, maar gaven tegelijkertijd aan niet veel invloed te ervaren op hun eigen manier van leidinggeven. Dit omdat het volgens hen veel overeenkomsten had met de principes van leidinggeven aan professionals wat ze toch al deden.

1.1. AANLEIDING

Ook de Inspectie Leefomgeving- en Transport (ILT), dienst van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, doet mee aan de ontwikkelingen rondom Het Nieuwe Werken. Het tijd-, plaats- en apparaatonaafhankelijk (TPAW) werken is hiervan de meest zichtbare. Per januari 2016 is hier een proefperiode mee gestart welke na een half jaar werd geëvalueerd. Hierna is besloten dat vanaf januari 2017 iedereen volgens het TPAW principe dient te werken.

De ondernemingsraad van ILT heeft in een rapport van 23 mei 2013 gewaarschuwd dat de mindset van leidinggevenden jegens Het Nieuwe Werken nog onvoldoende was. Gebaseerd op een intern onderzoek. Mogelijk komt dit voort uit de gedachte dat Het Nieuwe Werken niet veel invloed heeft op hun manier van leiding geven, zoals Bijlsma et al. (2011) concludeerden. Het middenmanagement van de ILT heeft in de tussentijd trainingen gehad om dit te veranderen. Dit onderzoek zal in de eerste plaats vast moeten stellen of de juiste stijl van leidinggeven aanwezig is.

Op het gebied van werving- en selectie betekent Het Nieuwe Werken selecteren op nieuwe competenties en vaardigheden voor medewerkers en leidinggevenden (Baane et al., 2011). De grootste uitdaging is om leidinggevenden met de juiste vaardigheden en houding binnen te halen om nieuwe manieren van werken succesvol te maken (Bijlsma et al., 2011). Het is dus belangrijk om mensen aan te trekken of op te leiden met de juiste traits (karaktereigenschappen) en skills (vaardigheden). In dit onderzoek wordt de relatie tussen traits/skills en de leiderschapstijl vastgesteld, zodat duidelijker is op welke traits en skills er in de toekomst het best geselecteerd kan worden. En daarnaast welke skills de huidige leidinggevende eventueel nog kunnen ontwikkelen om beter te kunnen voldoen aan de gewenste leiderschapstijl binnen Het Nieuwe Werken.

1.2. ONDERZOEKSDOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is om voor de personeel- en organisatieafdeling van ILT inzichtelijk te maken op welke skills en traits zij in de toekomst moeten werven en selecteren, en welke skills van de huidige leidinggevenden ontwikkeld moeten worden, om Het Nieuwe Werken tot een succes te maken. Dit door een kwalitatief onderzoek onder het middenmanagement uit te voeren waarin wordt vastgesteld in hoeverre de ideale leiderschapstijl aanwezig is en hoe eventuele verschillen in stijl te verklaren vallen door de skills en traits waarover zij beschikken.

1.3. PROBLEEMSTELLING

Om het hiervoor gestelde doel te kunnen bereiken, is de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek geformuleerd:

Welke leiderschapstijlen gericht op het succesvol implementeren van Het Nieuwe Werken zijn aanwezig binnen de ILT en hoe vallen verschillen in de mate waarin men deze stijlen toepast te verklaren door de traits en skills waarover leidinggevenden beschikken?

De daarbij behorende deelvragen zijn als volgt:

1. Wanneer is er sprake van een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken?
2. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende leiderschapsstijlen?
3. Welke leiderschapsstijlen sluiten volgens de literatuur aan bij een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken?
4. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende relevantie van traits en skills voor het toepassen van leiderschapsstijlen?
5. Welke leiderschapsstijlen/traits/skills kunnen we binnen de ILT waarnemen?
6. Hoe vallen verschillen in de mate waarin men een leiderschapsstijl toepast te verklaren door de traits/skills waarover leidinggevendenden beschikken?

1.4. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Dit wetenschappelijke onderzoek zal leiden tot voornamelijk praktische aanbevelingen, daarom is dit onderzoek maatschappelijk zeer relevant. De Rijksoverheid is, als grootste werkgever, bezig met een inhaalslag te maken ten opzichte van de private sector. Ze zijn zich gaan afvragen of reizen van A naar B nou echt wel nodig is. In opdracht van Capgemini is berekend dat als, tussen 2011 en 2020, 25% van de ambtenaren thuis of op afstand zou werken, de Rijksoverheid €7,5 miljard kon besparen (Kwadijk & Szabo, 2010). Zij pleiten dat een gedragsverandering van medewerkers en leidinggeven hiervoor wel noodzakelijk is. Het jaar 2011 kwam voor veel ministeries en andere Rijksonderdelen te vroeg, maar inmiddels doen alle onderdelen eraan mee. Nieuwe gebouwen worden ingewijd waarbij kantoorplekken functioneler benut moeten worden en bij moeten dragen aan het mogelijk maken van Het Nieuwe Werken (Van Daelen, 2013). Van Daelen et al. (2013) benoemen wel dat verantwoordelijkheid voor de bewustwording van HNW door mens en organisatie bij de gebruikersorganisatie zelf ligt. Dit betekent dat de top van een organisatie zelf moet organiseren dat de managers zich hier bewust van worden, en managers vervolgens dat hun medewerkers zich hier bewust van worden. Dit onderzoek zal concreet bijdragen aan het vaststellen van welk gedrag een manager bij de Rijksoverheid dient toe te passen om te kunnen voldoen aan de ideeën van HNW. Dit onderzoek is dus relevant voor alle onderdelen van de Rijksoverheid die te maken hebben met HNW. Zij kunnen dit gebruiken voor hun werving- en selectiebeleid en hun leiderschapsbeleid.

1.5. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Wetenschappelijk is dit onderzoek relevant om verschillende redenen. Het voornaamste is dat in dit onderzoek de traits en skills als onafhankelijke variabele gelden en de leiderschapsstijl als afhankelijke. Van Wart (2015) doet iets soortgelijks, maar ziet de leiderschapsstijl ook als onafhankelijke variabele die (samen met de traits en skills) gedrag beïnvloedt. Waarbij dus verondersteld wordt dat de leiderschapsstijl er eerder is dan gedrag. Gedrag zal in dit onderzoek juist gelden als middel voor het vaststellen van de leiderschapsstijl. Drabbe (2012) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van Het Nieuwe Werken op leiderschap bij energiebedrijf Eneco. Zij onderzocht welke vaardigheden leidinggevendenden zelf denken nodig te hebben bij HNW. Dat vormde een zwakte in haar onderzoek. Wat leidinggevendenden denken dat belangrijk is, hoeft in de praktijk niet zo te zijn. Dit onderzoek gaat hier deels op verder. Hier wordt namelijk onderzocht of vastgesteld

kan worden welke vaardigheden (skills) leidinggevendend daadwerkelijk nodig hebben om HNW succesvol te laten verlopen. Volgens Felstead et al. (2003) worden er tal van onderzoeken gedaan naar HNW en medewerkers, maar nog weinig naar leidinggevendend en het HNW. Dit onderzoek onderscheidt zich dus in de keuze voor de afhankelijke variabele (leiderschapsstijl), die wordt vastgesteld door een interview waarin naar gedragingen worden gevraagd, en de onafhankelijke variabelen (skills en traits). Dit is te vergelijken met de trait theorie, waarbij de aanname was dat traits gedrag beïnvloeden en gedrag vervolgens de effectiviteit (Van Wart, 2015). Echter is dit enkel gefocust op aangeboren elementen (traits) en niet op ontwikkelbare elementen (skills). Dit onderzoek biedt daarmee dus ook een toevoeging op de trait theorie.

1.6. LEESWIJZER

Dit onderzoeksverslag bevat zeven hoofdstukken. Na dit eerste inleidende hoofdstuk, zal het tweede ingaan op een beschrijving van de casus. Hierbij wordt de situatie van organisatie verder toegelicht. Het derde hoofdstuk richt zich op het theoretische kader, inclusief het conceptueel model waarop het onderzoek is gebaseerd. Vervolgens wordt het onderzoeksdesign verantwoord in het vierde hoofdstuk, waarin betrouwbaarheid en validiteit centraal staan. Hoofdstuk vijf betreft de bevindingen van het onderzoek, welke in het zesde hoofdstuk verder worden geanalyseerd. In het laatste, zevende, hoofdstuk worden conclusies getrokken door de hoofd- en deelvragen te beantwoorden, worden aanbevelingen aan de ILT gedaan en wordt de opzet van het onderzoek bediscussieerd.

2. CASUSBESCHRIJVING

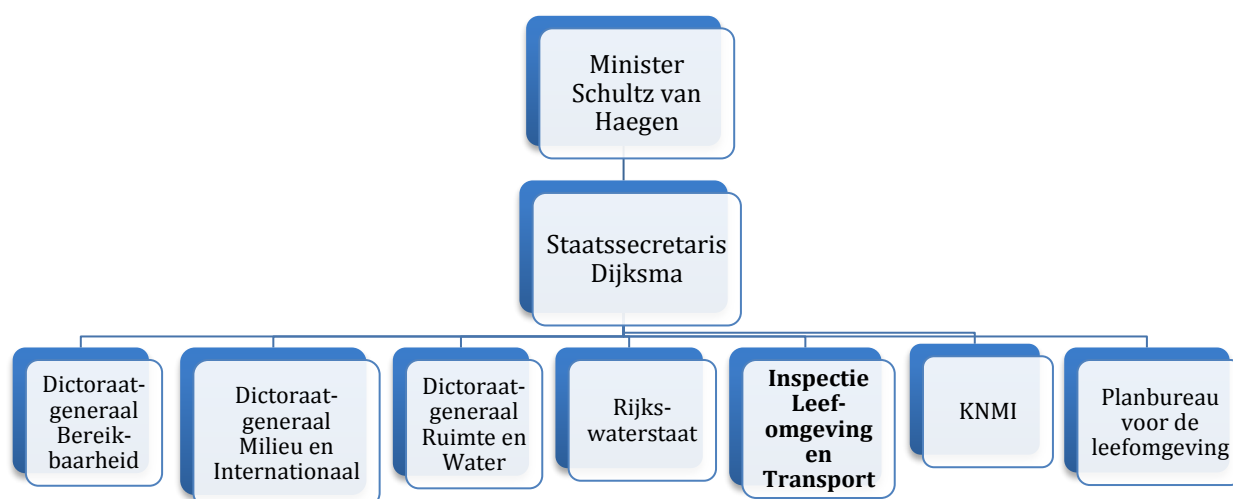
In dit hoofdstuk wordt de context beschreven waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Allereerst over de ILT als organisatie, vervolgens hoe de personeel- en organisatie afdeling in elkaar zit en tenslotte een toelichting op hoe leiderschap (bij HNW) binnen de ILT tot uiting komt.

2.1. INSPECTIE LEEFOMGEVING EN TRANSPORT

De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) is een organisatieonderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M). Dit ministerie is een van de elf ministeries die vallen onder kabinet Rutte-II, waarin de VVD en de PvdA samen deelnemen sinds de beëdiging op 5 mei 2012. Onder leiding van minister-president Mark Rutte heeft minister Melanie Schultz van Haegen, samen met staatssecretaris Sharon Dijksma, de verantwoordelijkheid gekregen voor het ministerie I&M (Ministerie Infrastructuur en Milieu, 2017). Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de tijd dat dit kabinet demissionair was, wat inhoudt dat alleen lopende zaken nog worden afgehandeld (Nijveld, 2017). Het ministerie geeft op hun intranet (2017) aan drie hoofdfuncties te hebben, namelijk:

- De beleidsontwikkeling, waarvoor de beleidsdirectoraten verantwoordelijk zijn.
- De uitvoering van het beleid, waarvoor Rijkswaterstaat verantwoordelijk is.
- De inspectie en naleving van wetten, waarvoor de inspectie verantwoordelijk is.

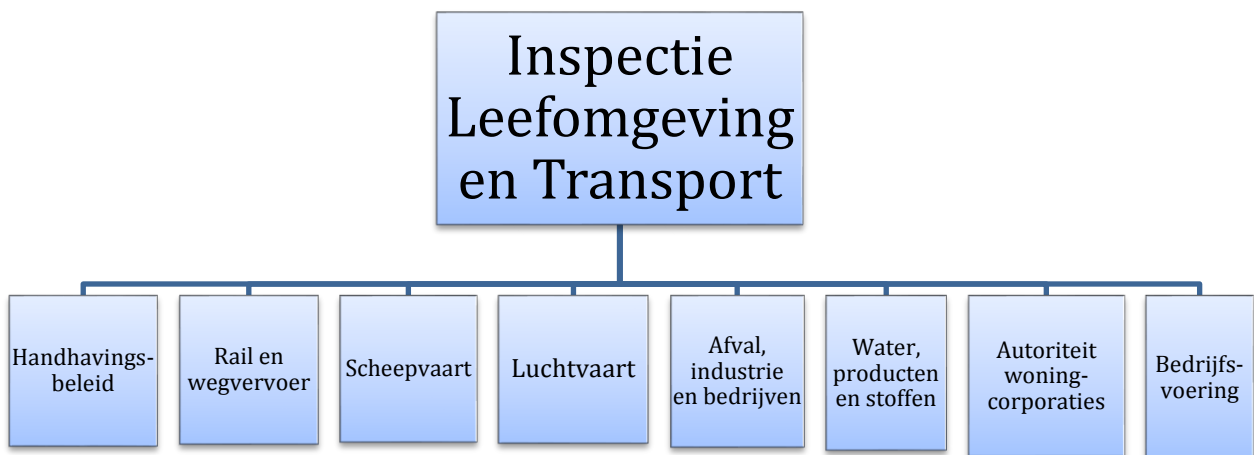
Ieder van deze functies heeft eigen taken en verantwoordelijkheden, maar werken vanuit deze basis samen en onderling zijn ze gelijkwaardig. Onderstaand een organogram van het ministerie en alle organisatieonderdelen, waarvan de ILT er een is die een belangrijke taak uitvoert omtrent de derde hoofdfunctie, het inspecteren op het naleven van de wetten die door andere organisatie onderdelen zijn opgesteld.



Figuur 1: Organogram Ministerie Infrastructuur en Milieu

'De Inspectie Leefomgeving en Transport werkt aan naleving voor een veilige en duurzame leefomgeving, een veilig en duurzaam transport en vertrouwen in woningcorporaties.' Zo staat beschreven op de website van de ILT. Leefomgeving domeinen zetten zich in voor het behouden van een veilige en gezonde woon- en werkomgeving en daarnaast het beperken van risico's voor het milieu. De transport domeinen richten zich op het veilig houden van de transport op de weg, op het water en in de lucht. Daarnaast is ILT nog verantwoordelijk voor het toezicht houden op woningcorporaties en beschermt hierbij hun maatschappelijke middelen.

Er is binnen ILT dus sprake van verschillende domeinen. Welke er op beknopte wijze uit ziet als in figuur 2. In totaal zijn er acht domeinen, waarbij ieder domein een eigen directeur heeft. Deze vormen samen met de inspecteur-generaal, Jan van den Bos, het directieteam. Binnen ieder domein zijn verschillende afdelingen met ieder een eigen leidinggevende. Al deze leidinggevenden bij elkaar vormen het managementteam. Een uitgebreider organogram hiervan is terug te vinden in de eerste bijlage van dit rapport.



Figuur 2: Organogram Inspectie Leefomgeving en Transport

Binnen de ILT zijn er momenteel 1191 mensen werkzaam. Hiervan zijn er 46 leidinggevenden die behoren tot het middenmanagement. Men zit gemiddeld in schaal 10.7, wat inhoudt dat het gemiddelde inkomen €3647,- bruto per maand is. De gemiddelde leeftijd binnen de ILT is 49 jaar.

2.2. PERSONEEL- EN ORGANISATIE

De afdeling personeel en organisatie, is grotendeels opgedeeld in twee onderdelen. P&O advies aan de ene kant en opleidingen aan de andere kant. De afdeling wordt geleid door de leidinggevende, Hans Verhagen. Ieder domein heeft een eigen P&O adviseur en daarnaast zijn er nog een aantal overkoepelende adviseurs. Het opleidingsgedeelte is voornamelijk bezig met het inhuren van trainingen en opleidingen voor de leidinggevenden en medewerkers.

Voor het onderwerp 'toekomstig leiderschap' is sinds kort een projectgroep opgericht, waarin vijf van de P&O adviseurs plaats nemen. Het doel van dit project is om een moderne en solide visie op leiderschap te krijgen dat goed aansluit bij de organisatieontwikkelingen. Dit onderzoek zal hopelijk bijdragen aan het doel van dit projectteam.

2.3. HET NIEUWE WERKEN BINNEN DE ILT

Naar aanleiding van de invoering van Het Nieuwe Werken, in de vorm van TPAW werken, is er voor medewerkers en leidinggeven een menukaart 'Anders Werken' opgesteld. Voor de doelgroep leidinggevendenden is er de keuze uit een zestal trainingen waaraan zij deel kunnen nemen, dit wordt overkoepelend 'leiding geven aan anders (samen)werken' genoemd. Het gaat om de trainingen: (1) leidinggeven aan een leeg kantoor, (2) leidinggeven op maat, (3) leidinggeven in een flexibele context: sturen op samenhang, (4) sturen op resultaat en goed opdrachtgeverschap, (5) leidinggeven in een nieuwe context: horizontaal sturen en (6) gluren bij de burens. Van deze trainingen is alleen de eerste voor iedere leidinggevende uit het managementteam verplicht. Deze heeft ook al plaatsgevonden. De andere trainingen zijn optioneel, hiervoor kan iedere leidinggevende zich individueel opgeven.

2.4. CONTEXT: LEIDINGGEVEN BINNEN DE ILT

Van Wart (2015) zegt de context waarin een leider acteert, bepaalt welke competenties hij nodig heeft. Hij onderscheidt een aantal factoren die de context beïnvloeden. Namelijk de positie van de leider (1), het veld waarin de leider opereert (2), mate van veranderingen in omgevingscontext (3), volwassenheid van de organisatie (4), financiering van de organisatie (5) en de grootte van de organisatie (6).

De positie van de leidinggevendenden (1) die in dit onderzoek worden onderzocht, betreft het middenmanagement. Zij staan tussen de directeurs van de domeinen en de uitvoerende medewerkers in. Dit maakt dat zij meer interpersoonlijke skills nodig hebben dan intellectuele skills die op hoger niveau belangrijker zijn (Van Wart, 2015). Deze leidinggevendenden bevinden zich in verschillende velden (2). De domeinen handhavingsbeleid en bedrijfsvoering bevinden zich meer bij de beleid makende velden. Zij bevinden zich ook letterlijk ergens anders dan de uitvoerende/dienstverlenende domeinen, namelijk in Den Haag. Scheepvaart bevindt zich in Zwijndrecht, vlakbij de Rotterdamse haven. Luchtvaart bevindt zich in Hoofddorp, vlakbij Schiphol. En de overige domeinen in Utrecht. De verschillende velden zorgen ook voor de vraag om verschillende kwaliteiten (Van Wart, 2015). De mate van veranderingen in de omgevingscontext (3) zijn groot. Het Rijk is direct afhankelijk van de plannen van het kabinet dat iedere vier jaar verandert. Daarnaast hebben ze te maken met de vele veranderingen in de omgeving, die in de inleiding van dit rapport al te lezen waren. ILT is in de loop der jaren een samenstelling geworden van verschillende inspecties en andere diensten. Dit maakt dat de volwassenheid van de organisatie (4) nog niet zo heel oud is en dat er nog niet helemaal sprake is van een afgebakende cultuur. Dit betekent dat leidinggevende hier zelf nog invloed op kunnen uitoefenen (Van Wart, 2015). ILT wordt gefinancierd (5) door de overheid. Dit betekent dat er de afgelopen jaren, net als bij de rest van het Rijk, bezuinigd

moest worden. Ook is er al jarenlang sprake van een aanname stop, wat een vergrijzing van het personeelsbestand heeft veroorzaakt. Volgens Van Wart (2015) is het in deze tijden van bezuiniging moeilijker om bij te blijven bij het nieuwste van het nieuwste. Wat bij ILT op een aantal plekken ook zichtbaar is door de bezuinigingen van afgelopen jaren. Tenslotte is ILT met haar aantal medewerkers een grote organisatie (6), wat invloed heeft op de manier van leidinggeven. Er is veel sprake van specialisatie binnen ILT en dus heeft een leidinggevende minder competenties nodig dan in een kleine organisatie waar minder sprake is van specialisatie (Van Wart, 2015).

3. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt het kader van het onderzoek vanuit de wetenschappelijke theorie weergegeven. Allereerst wordt aandacht geschonken aan het begrip 'Het Nieuwe Werken'. De definitie, de kernprincipes en de doelen voor succes zullen hierbij aan bod komen. Vervolgens worden er een aantal leiderschapsstijlen besproken, waarbij er wordt vastgesteld welke leiderschapsstijlen volgens de literatuur het meest effectief zijn om de doelen van Het Nieuwe Werken te bereiken. Daarna worden traits en skills behandeld waarover leidinggevendenden kunnen beschikken en eventueel de leiderschapsstijl kunnen verklaren. De inhoud van dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste vier deelvragen, deze waren als volgt:

1. *Wanneer is er sprake van een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken?*
2. *Welke inzichten biedt de literatuur betreffende leiderschapsstijlen?*
3. *Welke leiderschapsstijlen sluiten volgens de literatuur aan bij een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken?*
4. *Welke inzichten biedt de literatuur betreffende relevantie van traits/skills voor het toepassen van leiderschapsstijlen?*

3.1. HET NIEUWE WERKEN

We zijn in Nederland toe aan Het Nieuwe Werken, zo betoogt Bijl (2009), waarbij Baane et al. (2011) zich aansluiten door te stellen dat Het Nieuwe Werken geen tovermiddel is, maar dat niets doen geen optie meer is. Het Rijk gebruikt de definitie van Bijl om het concept toe te lichten (Haverkamp et al., 2016). Deze definitie klinkt als volgt:

'Het Nieuwe Werken (HNW) is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager.' (Bijl, 2009, p. 27).

Volgens Baane et al. (2011) kan op basis van literatuurstudie en praktijkinzichten, het begrip het best getypeerd worden aan de hand van vier kernprincipes.

Kernprincipes van Het Nieuwe Werken

Baane et al. (2011) stellen dat Het Nieuwe Werken meer is dan alleen thuiswerken. Deze vier concepten zijn individueel niet nieuw, maar in samenhang (en gefaciliteerd door de nieuwste technologische ontwikkelingen) leiden ze tot een nieuwe inrichting van een organisatieproces. Het gaat om de vier principes *tijd- en plaatsafhankelijk werken, consequent aansturen op resultaat, vrije toegang tot kennis en informatie en het aanbieden van flexibele arbeidsrelaties*. Benders et al. (2015) stellen echter dat dit laatste principe een negatieve invloed heeft op de resultaten van een organisatie. Hier wordt bij de ILT ook niet aan gedaan, daarom blijft dit principe buiten het onderzoek. Bij de ILT is HNW vernoemd naar enkel het eerste kernprincipe, maar spelen de tweede en derde ook een belangrijke rol in veranderingen voor de leidinggevende.

Belangrijker voor dit onderzoek zijn de doelstellingen van HNW.

Doelstellingen van Het Nieuwe Werken

De doelstellingen worden benoemd in de definitie van Bijl (2009), namelijk: effectiever, efficiënter en plezieriger kunnen werken.

Effectiviteit betekent de doeltreffendheid van de uitkomst van een proces en efficiëntie gaat over de doelmatigheid van ditzelfde proces (In't Veld, 2002). Effectiviteit richt zich dus op de uitkomst van het proces en in hoeverre dit het beoogde doel tegemoetkomt. Door de ICT ontwikkelingen is digitalisatie van informatie gemakkelijker geworden, waardoor kennis- en informatiedeling beter op gang kan komen, wat vervolgens de effectiviteit weer ten goede komt. Voor deze nieuwe manier van werken met ICT worden echter wel andere competenties van de medewerker en leidinggevende gevraagd. Analytisch denkvermogen, netwerken, creativiteit en empathie zijn daar voorbeelden van bij medewerkers. Cruciaal hierbij is dat de sturingsstijl ook wordt aangepast. De command en control managementstijl levert namelijk geen goede fit meer met de veranderende aard van het werk (Bijl, 2009).

Efficiënter werken betekent doelmatiger en dus met zo min mogelijk middelen het gewenste resultaat halen. Dit wordt onder andere bewerkstelligd doordat er met Het Nieuwe Werken bespaard wordt op kantoorruimte. De ouderwetse sturingsstijl is ook voor de efficiëntie niet goed, dit komt omdat het niet effectief werken irritaties oplevert waardoor er nog meer overleggen, e-mails en vergaderingen nodig zijn. Dit zorgt voor onnodige tijdverspilling en tijd is geld (Bijl, 2009).

Naar het derde onderdeel is onderzoek gedaan door Bakker et al. (2014). Zij beschrijven **plezierig werken** als de '*werkgerelateerde flow*' die bestaat uit de componenten arbeidsplezier, absorptie en intrinsieke motivatie. Bij arbeidsplezier gaat het om in hoeverre medewerkers kwaliteit in hun arbeidsleven ervaren. Absorptie gaat over hoe medewerkers in hun werk kunnen opgaan en in hoeverre hun mentale staat dit toelaat. En intrinsieke motivatie verwijst naar de wil van de medewerker om een bepaalde activiteit uit te voeren die hem plezier en bevrediging oplevert. Wanneer deze drie componenten in sterke mate wordt ervaren, zal dat meer flow opleveren en kunnen ze zelfs hun arbeidsprestaties positief beïnvloeden. Uit dit onderzoek bleken de door hen onderzochte onderdelen van Het Nieuwe Werken (empowerment, telewerken en vertrouwenscultuur) een positieve invloed te hebben op de *werkgerelateerde flow*.

Wanneer deze drie doelen worden bereikt, wordt Het Nieuwe Werken binnen dit onderzoek als succesvol geïmplementeerd beschouwd. Een passende leiderschapsstijl, met bijbehorend gedrag, zal dus gericht moeten zijn op het bereiken van dezelfde doelen.

Baane et al. (2011) benadrukken de omslag voor leidinggevendenden naar Het Nieuwe Werken. Leidinggevendenden krijgen te maken met aspecten als: het behouden van de sociale cohesie binnen de afdeling, het bewaken van de juiste werk/privé balans, het vinden van de juiste balans tussen controleren en loslaten, het omgaan met de mogelijkheid dat medewerkers misbruik maken van de nieuwe vrijheden, het kunnen differentiëren tussen verschillende medewerkers en het voorkomen dat vertrouwelijke informatie op straat komt te liggen. Het aandacht besteden aan deze aspecten blijkt cruciaal te zijn voor het succesvol invoeren van Het Nieuwe Werken (Baane et al., 2011).

3.2. LEIDERSCHAP

Baane et al. (2011) benadrukken dus hoe belangrijk het is om aandacht te besteden aan leiderschap bij de implementatie van Het Nieuwe Werken. Thaens (2000) bevestigt deze gedachte door te stellen dat leiderschap gezien kan worden als het 'geheim' achter het succes van een implementatie of een project. Financiële resultaten van een organisatie worden voor 30% bepaald door het organisatieklimaat, wat op zijn beurt weer wordt beïnvloedt door een leiderschapsstijl (Goleman, 2000).

Een operationele definitie van leiderschap:

'Leiderschap is een complex proces met een tal van fundamenteel verschillende typen handelingen, zoals:

het beoordelen van je omgeving en leiderschapsbeperkingen,

het ontwikkelen van je skills en traits,

het aanpassen van je leiderschapsstijl naar verschillende situaties,

het bereiken van voorafgestelde doelen en

het continu evalueren van je eigen prestaties.' (Van Wart, 2015, p. 25)

Typen leiderschap

Volgens Van Wart (2015) zijn er verschillende typen leiders te onderscheiden. Deze typen zijn op meerdere manieren te definiëren, ten eerste door de *volgers* en ten tweede door het *soort werk* waar leiders zich op focussen. De *volgers* vallen te onderscheiden in medewerkers, kiezers en aanhang. Waarbij er over de eerste groep een bepaalde autoriteit van de leider heerst. Over kiezers is er geen echte formele autoriteit, maar hierbij worden kiezers wel gerepresenteerd door een leider. Voor de aanhang vormt de leider een rolmodel door bepaalde creatieve ideeën of ideologieën, maar heeft de leider dus ook geen autoriteit. Het *soort werk* waarop een leider zijn primaire focus heeft, valt vervolgens te onderscheiden in focus op uitvoering, beleid of nieuwe ideeën (zie tabel).

A Simplified View of Different Types of Leaders

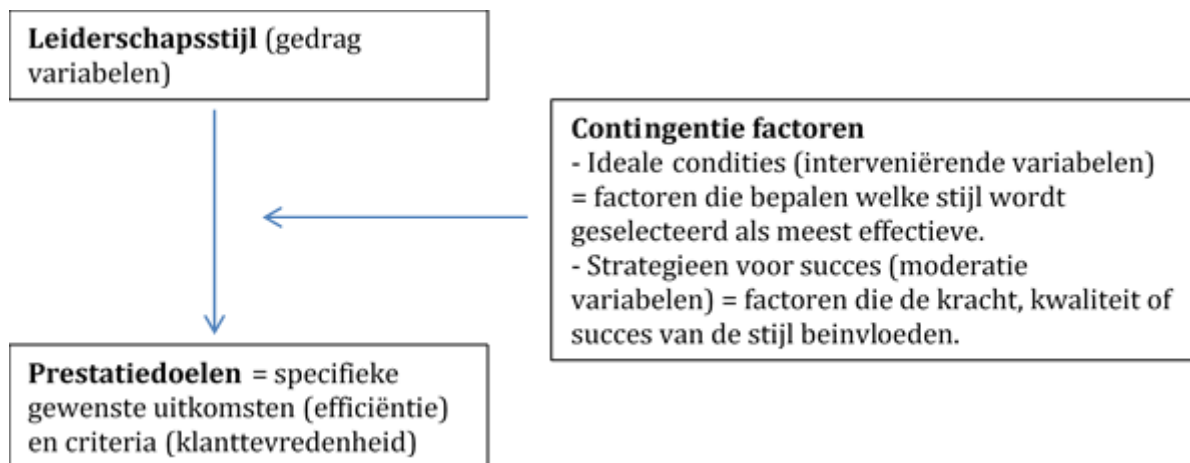
		Types of work		
		Execution	Policy	New ideas
Types of followers	Employees	Managers	Executives with policy responsibilities	Transformational leaders
	Constituents	Community leaders of volunteer groups	Legislators and advisory board members	Lobbyists and policy entrepreneurs
	Adherents	Small group leaders	Leaders of social movements	Philosophical zealots and social trend setters

Tabel 1: Van Wart, 2015, p. 4

In de tabel van Van Wart (2015) worden deze leiders verder gedefinieerd op basis van hun volgers en werkfocus. In dit onderzoek zullen enkel leiders worden onderzocht die medewerkers als volgers hebben. Dus zijn alleen de bovenste drie type leiders relevant. *Managers* zijn het type leiders die dingen gedaan moeten krijgen, zoals opdrachten, projecten en deadlines. Het type *leider met beleidsverantwoordelijkheden* zijn de leiders die met de uitvoering van de medewerkers bezig zijn, maar daarnaast ook bevoegd zijn om aanbevelingen te doen aan hogere wetgevende of politieke machten omtrent het beleid. De *transformationele leider* tenslotte, kan zich op ieder niveau in de organisatie bevinden waar pogingen worden gedaan tot het initiëren van geplande veranderingen.

Van Wart vindt het handig om bovenstaande onderscheidingen te maken omdat ieder type leiderschap om andere competenties en kwaliteiten vraagt. De leidinggevendenden binnen dit onderzoek initiëren geen veranderingen, maar voeren deze wel uit. Ook hebben ze wel de macht aanbevelingen te doen aan hogere machten. Ze vallen dus in te kaderen in twee vakjes waartussen de scheidslijn niet zo scherp is als het lijkt: de vakjes **manager** en **uitvoerende macht met beleidsverantwoordelijkheden** (Van Wart, 2015).

Van Wart (2015) onderscheidt in de door hem onderzochte theorieën drie factoren die te maken hebben met de invloed van leiderschap op resultaten, namelijk: de leiderschapsstijl, de contingentiefactoren en de doelstellingen. De *leiderschapsstijl* betreft de onafhankelijke variabele waarop alle gedragsvariabelen van toepassing zijn. De leider heeft doormiddel van zijn leiderschapsstijl volgens dit model van Van Wart dus een grote invloed op bijvoorbeeld de doelen van Het Nieuwe Werken.



Figuur 3: Van Wart, 2015, p. 32

Belangrijk is te weten dat de meeste leiders meerdere stijlen gebruiken en dat de 'ideale' stijl (volgens wetenschappers) vaak fusies zijn, en dus gecombineerde stijlen (Van Wart, 2015).

Leiderschap valt op verschillende manieren te benaderen. Zo onderscheidt Van Wart (2015) benaderingen, stijlen en gedrag. Bij benaderingen valt te denken aan de grotere stromingen als de transactionele, transformationele, ethische en competentiegerichte. Deze zijn erg breed en bevatten

meer een visie dan specifiek gedrag. Dit zegt weinig over wat iemand daadwerkelijk uitvoert. Er is daarom gekozen om deze brede stromingen niet mee te nemen, maar in te zoomen op specifieke leiderschapsstijlen waar leiderschapsgedragingen ook in benoemd worden. Zowel Van Wart (2015) als Goleman (2000) stellen leiderschapsstijlen vast door middel van gedragsindicatoren. Dat zal in dit onderzoek op dezelfde manier gedaan worden. In de komende paragraaf zullen daarom de leiderschapsstijlen beschreven worden aan de hand van bijbehorend gedrag.

3.3. LEIDERSCHAPSSTIJLEN

'Iemands leiderschapsstijl kan worden gedefinieerd als de compositie van hoe de leider zijn eigen rol ziet, en hoe hij deze rol in de praktijk brengt.' zo stelden Fischer & Scortland in 2001 (Flatum, 2015).

Goleman (2000) heeft drie jaar lang onderzoek gedaan naar welk gedrag van leidinggevend het meest positieve invloed heeft op de resultaten van een organisatie in de vorm van werkklimaat en financiële resultaten. Uiteindelijk zijn deze gedragingen samengebracht naar zes leiderschapsstijlen: de dwingende, gezaghebbende, relatiegerichte, democratische, gangmakende en coachende stijl. Er is gekozen voor deze leiderschapsstijlen omdat deze gericht zijn op het leidinggeven aan volgers in de vorm van medewerkers.

Ook Van Wart (2015) onderscheidt een aantal leiderschapsstijlen (laissez-faire, dwingende, ondersteunende, participatieve, delegerende, resultaatgerichte, inspirationale, externe, gecombineerde stijl). Er is nadrukkelijk gekozen om niet de stijlen van Van Wart te hanteren, omdat hier de stijl van het coachen ontbreekt. Wat volgens Goleman (2000) juist een van de meest belangrijke stijlen is als het gaat om het organisatieklimaat, ofwel het plezier in het werk wat bij Het Nieuwe Werken één van de hoofddoelen is. De stijlen van Goleman houden het volgende in:

Dwingende stijl: de 'doe wat ik zeg' benadering. Kan succesvol zijn bij veranderende situaties, een natuurramp of wanneer je met probleemmedewerkers te maken hebt. Maar over het algemeen remt deze stijl de flexibiliteit van een organisatie en demotiveert het medewerkers. De rol van de leider is hierbij het eisen van directe nakoming, daarvoor plannen ze wat er gedaan moet worden en wordt nauw in de gaten gehouden of dit ook gebeurt. Medewerkers worden gemotiveerd door te belonen met bijvoorbeeld geld. Deze stijl is over het algemeen de minst effectieve. Flexibiliteit wordt flink benadeeld door deze stijl omdat men niet met nieuwe ideeën durft te komen. Ook het verantwoordelijkheidsgevoel voor eigen prestaties is hierbij bijna niet aanwezig, omdat leidinggevend het liefst zelf problemen oplossen en de beslissingen nemen. Voornamelijk professionals worden zo niet gemotiveerd.

Gezaghebbende stijl: de 'kom met me mee' benadering. De (lange termijn) doelen worden door de leidinggevende gesteld en overgebracht, maar medewerkers krijgen de vrijheid om zelf te bepalen hoe ze dit behalen. De standaarden voor succes en de hierbij behorende beloningen zijn voor iedereen helder. De rol van de leider is hierbij het mobiliseren medewerkers tot een visie die aansluit bij de visie van de organisatie. Dit type leiderschap is een van de effectiefste soorten. Echter werkt het niet wanneer de medewerkers meer ervaren zijn dan de leider zelf, deze medewerkers kunnen hun leidinggevende dan gaan zien als hoogdravend.

Relatiegerichte stijl: de 'mensen komen eerst' benadering. De stijl is gericht op het gelukkig maken van medewerkers. Dit zorgt voor loyaliteit onder de medewerkers, heeft een positief effect op de communicatie. De rol van de leidinggevende is het creëren van een emotionele band en harmonie. Door dit vertrouwen wordt vervolgens veel informatie met elkaar gedeeld. Leidinggevendenden geven voornamelijk positieve feedback om de motivatie te bevorderen. Leidinggevende met deze stijl zijn natuurlijke relatiebouwers door regelmatig individueel met medewerkers te eten/drinken of prestaties van het gehele team te vieren. Bij veranderingen zijn deze leidinggevendenden voornamelijk bezig met hun medewerkers en minder met taakgerichte processen. Gevaar hierbij is dat slechte performance ongecorrigeerd door kan blijven gaan. Daarnaast biedt dit type leider zelden een advies aan de medewerkers.

Democratische stijl: de 'wat denk jij?' benadering. Hierbij biedt de leidinggevende ruimte aan medewerkers om te participeren bij het denken over doelstellingen en processen. Door tijd te investeren in de meningen van medewerkers, bouwt een leidinggevende vertrouwen, respect en commitment op. Door medewerkers zelf te laten denken, creëert de leidinggevende flexibiliteit en verantwoordelijkheid. Deze stijl zorgt ook voor ondersteuning van medewerkers bij het ontwikkelen van hun creativiteit. Medewerkers worden realistischer over wat bereikt kan worden wanneer ze hier zelf over mogen meedenken. Desondanks blijkt dat de invloed op de organisatieklimaat minder groot is dan verwacht. Nadelen zijn ook dat het soms eindeloze overleggen en verwarde medewerkers oplevert die voor hun gevoel het leiderschap missen dat ze nodig hebben.

Gangmakende stijl: de 'doe wat ik doe, nu' benadering. Deze leider zet hoge standaarden als verwachting voor zijn medewerkers en stelt zichzelf als voorbeeld. Hij verwacht hierbij excellentie en zelfsturing van de medewerkers. Dit kan goed werken bij medewerkers die erg gemotiveerd en zeer competent zijn, maar kan te overweldigend zijn voor andere medewerkers. Deze stijl vernietigt echter het organisatieklimaat omdat het een te hoge druk oplegt, ook heeft het een negatief effect op het vertrouwen, de flexibiliteit en het verantwoordelijkheidsgevoel.

Coachende stijl: de 'probeer dit' benadering. Meer focus op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in plaats van werkgerelateerde taken. Rol van de leidinggevende is om mensen te ontwikkelen voor de toekomst. Ze helpen medewerkers hun sterktes en zwaktes te identificeren. Ze moedigen medewerkers aan lange termijn doelstellingen op te stellen en een plan om dit te bereiken. Ze sluiten overeenkomsten af over verantwoordelijkheden en geven hier voldoende instructies voor en later feedback op. Leidinggevendenden die de coachende stijl beheersen, blinken uit in het delegeren. Ze geven medewerkers uitdagende doelen die op de lange termijn zijn gericht. Deze leidinggevende zijn erg schaars, wat jammer is omdat dit stijl voornamelijk positieve effecten heeft op het organisatieklimaat en de performance (Goleman, 2000).

Kortom, volgens het onderzoek van Goleman (2000) heeft de gezaghebbende stijl vooral een positieve invloed op de effectiviteit en de efficiëntie. De relatiegerichte stijl op het werkplezier van medewerkers. De democratische stijl heeft positief effect op voornamelijk de effectiviteit. En de coachende stijl op zowel de effectiviteit, als de efficiëntie, als het werkplezier. Dat betekent dat kunnen switches tussen de *gezaghebbende*, *relatiegerichte*, *democratische* en *coachende stijl* is de beste combinatie voor het optimaliseren van het organisatieklimaat en de financiële resultaten

(Goleman, 2000). Deze twee resultaten komen terug in de eerder benoemde doelen van Het Nieuwe Werken, namelijk effectiever, efficiënter en plezieriger werken (Bijl, 2009). De combinatie van deze vier stijlen zou dus de ideale leiderschapsstijl van Het Nieuwe Werken moeten zijn. Deze relatie wordt in dit onderzoek niet verder onderzocht.

Elke stijl vereist een uitgebreide set aan kwaliteiten die moeten worden geïntegreerd in het gedrag bij een veranderende situatie. Echter kunnen die wellicht voorbij gaan aan de capaciteiten van de leider, wat zorgt dat ze niet in staat zijn een bepaalde stijl toe te passen (Van Wart, 2015).

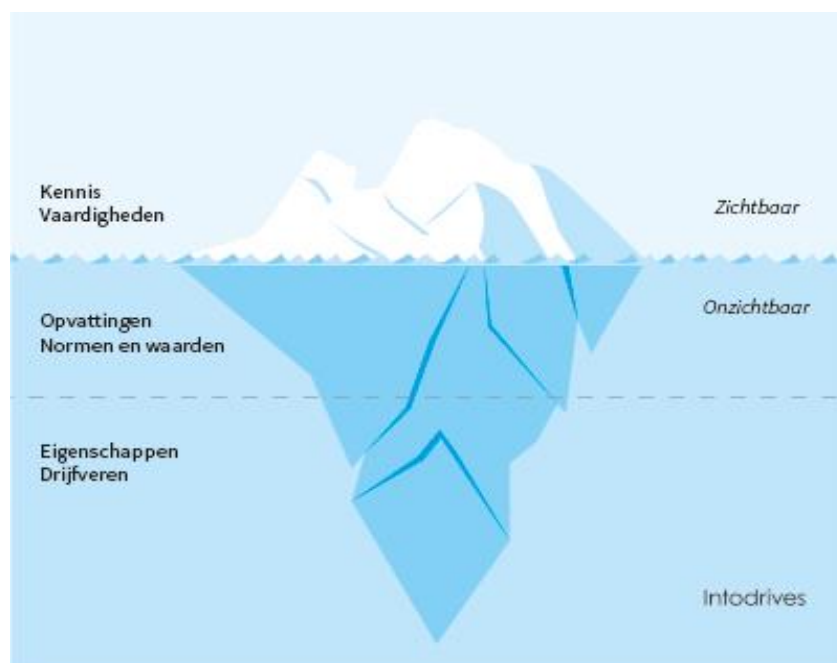
Om dit te kunnen onderzoeken wordt verder ingezoomd op de traits en skills van leidinggevendenden om te kunnen verklaren waarom zij wel of niet een bepaalde leiderschapsstijl, en daarbij behorend gedrag, toepassen in hun dagelijkse manier van leidinggeven.

3.4. TRAITS EN SKILLS

In de definitie van Van Wart (2015) van leiderschap, wordt 'het ontwikkelen van je skills en traits' benoemd als een van de handelingen die toebehoren aan een leider. De traits (natuurlijke talenten) zouden zoveel mogelijk geoptimaliseerd moeten worden. En de skills (aangegroeide talenten) zoveel mogelijk ontwikkeld.

3.4.1. TRAITS

'Traits zijn de meest aangeboren elementen van het capaciteit repertoire van een leider' aldus Van Wart (2015). Ondanks dat ze nog wel verfijnd worden in de loop van het leven, worden ze grotendeels gevormd in een vroeg stadium van het leven. Traits zijn dus de karaktereigenschappen van een leidinggevende.



Figuur 4: theorie IJsberg McClelland (Intodrives; drijfverenscan; 2015)

McClelland (1993) ontwikkelde de theorie over de ijsberg (figuur 4), waarbij duidelijk werd dat het zichtbare (gedrag) wordt gevormd door het onzichtbare (opvattingen en eigenschappen). Het gedeelte onder water is abstracter en niet waarneembaar. Zoals normen en waarden, drijfveren, eigenschappen, enz. Het gaat om 'wat' iemand wilt en niet 'hoe' iemand het doet, wat boven het water wel het geval is. Volgens McClelland is dit wat bepaalt waar iemand gemotiveerd van raakt en is dit terug te zien in het gedrag. Met deze kennis valt dus te verwachten dat het gedrag binnen leiderschapsstijlen, (deels) te verklaren valt door iemands eigenschap. In dit onderzoek wordt de invloed van de eigenschappen, in de vorm van drijfveren, op het zichtbare gedrag verder onderzocht.

Een van de eerste benaderingen op leiderschap was de Trait Theory. Een universele benadering, waarbij werd geloofd dat een leider zo geboren was. Een lijst met bepaalde karaktereigenschappen zou een ideale leider moeten maken. Een goede leider moest gemiddelde beter dan de rest van het team zijn in: (1) sociaal zijn, (2) initiatief nemen, (3) volhardend zijn, (4) dingen gedaan kunnen krijgen, (5) zelfvertrouwen hebben, (6) alert zijn en inzicht in situaties hebben, (7) coöperatief zijn, (8) populair zijn, (9) kunnen aanpassen en (10) verbaal sterk zijn (Bass, 1990). Stogdill (1948) had hiermee echter twee problemen. Ten eerste dat traits niet universeel vereist zijn. En daarnaast dat deze benadering traits niet aanpast op karakteristieken, activiteiten en doelen van de volgers. En andere situationele factoren, als cultuur en omgeving. Als gevolg hierop kwamen de contingentietheorieën, waarbij situationele factoren wel betrokken worden.

De competentie benaderingen (zoals de trait theory) worden echter nog steeds gebruikt. Hierbij wordt uitgegaan dat, voor eenvoudige doeleinden, overkoepelende eigenschappen de belangrijkste factoren zijn bij het bepalen van de kwaliteit van leiderschap (Van Wart, 2015). Datzelfde geldt voor dit onderzoek, waarbij ervoor is gekozen om de context niet mee te nemen. Dat heeft ook te maken met het feit dat HNW ook voor iedereen binnen het Rijk wordt ingevoerd, ongeacht de cultuur, omgeving of medewerkers.

3.4.2. SKILLS

Skills zijn vaardigheden van een leidinggevenden die kunnen worden beïnvloedt door training, scholing en oefening (Van Wart, 2015). Skills zijn, net als gedrag, zichtbaar voor de buitenwereld (McClelland, 1993; Van Wart, 2015). Ze zijn voor managers belangrijk, omdat iedere leidinggevenden wel uitblinkt in bepaalde vaardigheden (Van Wart, 2015). Volgens onderzoek van Stogdill (1948) zijn skills belangrijker dan traits. Een niet-geniaal, maar goed getraind iemand neemt vaak succesvollere leiderschapsstijlen aan dan iemand die van nature geniaal is, maar ongetraind. Dit is logisch als ervan uit wordt gegaan dat zowel leiderschapsstijlen als skills zichtbaar worden door gedrag. Deze kunnen gemakkelijker op elkaar worden afgestemd in de veronderstelling dat skills te beïnvloeden zijn door te trainen. In tegendeel tot de traits, wat diepliggende drijfveren zijn. Belangrijk is dan wel om te weten welke vaardigheden welke leiderschapsstijlen beïnvloeden. Voor de private sector bleken volgens onderzoek van Feser et al. (2015) de volgende skills positief effect te hebben op de gewenste leiderschapsstijl: (1) effectief probleemoplossen, (2) resultaatgericht zijn, (3) verschillende perspectieven zoeken en (4) ondersteund zijn voor medewerkers. Hierbij werd een

succesvol manager echter gedefinieerd als de meest winstgevende. Dit is voor de publieke sector minder relevant. In de huidige literatuur is nog niet expliciet onderzocht welke skills een leidinggeven nodig heeft voor een succesvolle leiderschapsstijl bij HNW. Dit zal in dit onderzoek worden onderzocht.

De skills die worden besproken zijn breed, maar wel erg belangrijk. Van Wart (2015) onderscheidt er zes: communicatieve, sociale, beïnvloedende, analytische en technische vaardigheden en tenslotte het leervermogen.

Communicatieve vaardigheden

'Het vermogen om op effectieve wijze informatie uit te wisselen door actieve en passieve middelen' (Van Wart, 2015; p.193). Hierom draait het als het gaat om communicatieve vaardigheden. Deze vaardigheden zijn op te delen in vier elementen: *orale, schrijvende, luisterende en non-verbale communicatie*.

Sociale vaardigheden

'Het vermogen om effectief te interacteren in sociale setting en om te begrijpen en productief te benutten van eigen en andermans persoonlijkheid' (Van Wart, 2015: p.195). Dit is een belangrijke pijler voor de vaardigheden van een leider, het overlapt veel met communicatieve en beïnvloedingsvaardigheden. Het wordt in drie elementen verdeeld: *personal likeability* (optimisme, aardigheid, tact en respect voor anderen), *expressiviteit* (emoties onder woorden kunnen brengen) en *sociale opmerkzaamheid* (bewust van eigen motieven, drijfveren en waarden).

Beïnvloedingsvaardigheden

'Het daadwerkelijke gebruik van machtsbronnen met concrete gedragsstrategieën' (Van Wart, 2015: p.196). Van Wart (2015) onderscheidt acht strategieën. Namelijk: (1) legitimeren (straffen en belonen), (2) druk uitoefenen (eisen en subtiel dreigen), (3) uitwisseling (wederzijdse handel van gunsten), (4) rationeel overtuigen (feiten en logica), (5) consultatie (betrekken medewerkers), (6) emotioneel beroep (waarden, overtuigingen delen), (7) persoonlijk beroep (loyaliteit, vriendschap) en (8) vriendelijkheid (ongevraagde complimenten, goede band).

Analytische vaardigheden

'Het vermogen om te herinneren, onderscheid te maken en om te gaan met complexiteit en ambiguïteit' (Van Wart, 2015: p.198). Deze vaardigheden hebben veelal te maken met wat mensen denken of hun intelligentie. Dit lijken meer traits, maar er zijn ook zeker onderdelen die te ontwikkelen zijn en dus onder skills vallen. Vier van deze componenten zijn: geheugen, discriminatie (vermogen te onderscheiden), cognitieve complexiteit en ambiguïteit tolerantie. Bijvoorbeeld het gemakkelijk herkennen van vaktaal, de professionele relatie van de persoonlijke relatie kunnen onderscheiden, individuele prestaties in een groter geheel kunnen bekijken en af kunnen wijken van trends.

Technische vaardigheden

'Technische vaardigheid voor leidinggevendenden houdt in: de basis professionele- en organisatiekennis en praktijk geassocieerd met een werkgebied' (Van Wart, 2015: p.201). Ook al hoeft een leidinggevende vaak niet het technische werk uit te voeren, toch is het goed om kennis hiervan te hebben. Dit creëert namelijk loyaliteit en respect van ondergeschikten, met name bij professionals is enige kennis van zaken belangrijk. Drie elementen: technische informatie, vaardigheden van de discipline en kwaliteitsmanagement.

Leervaardigheden

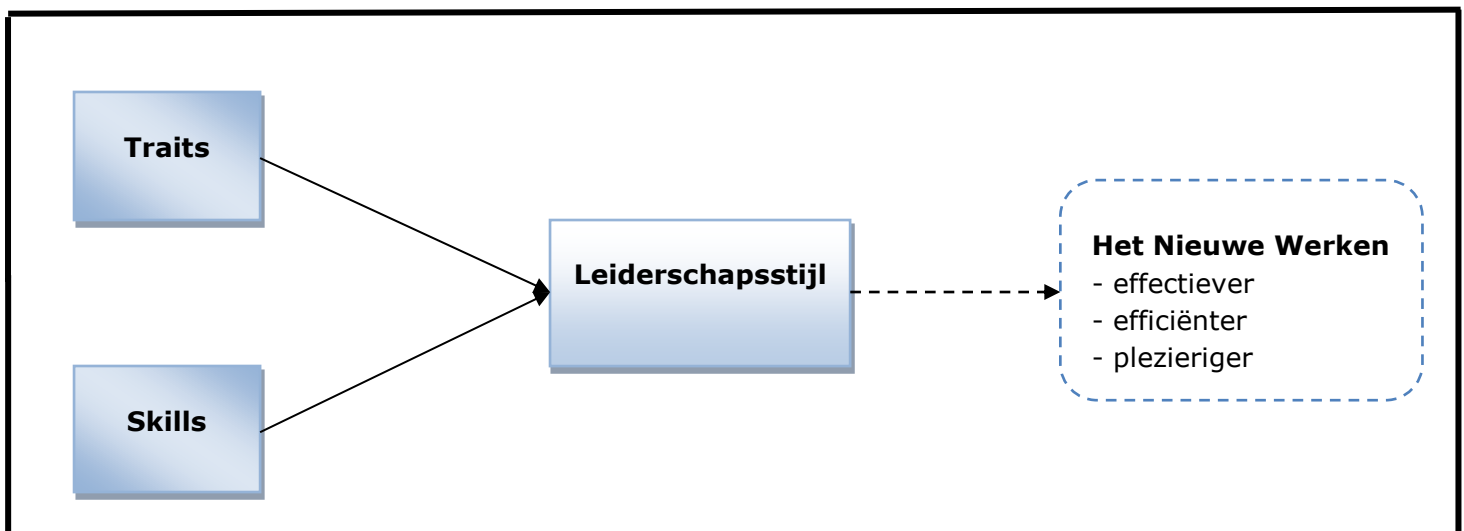
'Continu leren betekent verantwoordelijkheid nemen voor verzamelen van nieuwe informatie, bekijken van oude informatie op een nieuwe manier en manieren bedenken om oude en nieuwe informatie creatief te gebruiken' (Van Wart, 2015: p.202). Dit komt terug in twee vaardigheden, namelijk basis leren (verantwoordelijkheid nemen om nieuwe informatie te verzamelen) en toegepast leren (nieuwe informatie gebruiken om te innoveren).

3.5. CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptueel model is gebaseerd op het theoretisch kader. De stippellijn staat voor de invloed van de leiderschapsstijl die wordt toegepast door managers op de doelen van HNW. Dit is gebaseerd op het figuur van Van Wart in figuur 3. Waarbij werd vastgesteld dat de leiderschapsstijl directe invloed heeft op de prestatiedoelen. In het geval van HNW zijn dat: effectiever, efficiënter en plezieriger werken (Baane et al., 2011; Bakker et al., 2014; Bijl, 2009). Goleman (2000) heeft de invloed van de leiderschapsstijl op vergelijkbare resultaten met die van Het Nieuwe Werken onderzocht, wat is uitgemond in een combinatie van vier stijlen die een positieve invloed hierop hebben. Daarmee is deze relatie door theoretisch onderzoek vastgesteld en wordt dit verder niet onderzocht door empirisch onderzoek. Dat is de reden dat deze relatie in stippellijnen is uitgebeeld.

De doorgetrokken pijlen staan voor de relaties die wel in dit onderzoek empirisch worden onderzocht. Door inzichten van de ijsberg van McClelland (1993) kan verwacht worden dat drijfveren (traits) invloed hebben op het gedrag en de leiderschapsstijl van een manager. Onduidelijk was nog welke traits het toepassen van welke stijl beïnvloeden. Daarnaast beschrijft Van Wart (2015) hoe skills vergroot kunnen worden door training en opleiding. Welke een positieve invloed hebben op het toepassen van de juiste leiderschapsstijl was vooraf aan dit onderzoek nog onbekend. Echter is het belangrijk te weten voor het kunnen bieden van de juiste trainingen/opleidingen om het toepassen van de ideale leiderschapsstijl te optimaliseren.

Dit alles gebeurt binnen een bepaalde context, wat het grote vierkant eromheen uitbeeld.



4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt de methode toegelicht en verantwoord waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Hierbij wordt extra aandacht gegeven aan de betrouwbaarheid en de validiteit.

4.1. DEFINIËRING

Het conceptueel model in paragraaf 3.6 bevat een aantal variabelen die van belang zijn voor dit onderzoek. De definities van deze variabelen zijn al eerder in het theoretisch kader benoemd en zijn als volgt.

Leiderschapsstijl	<i>De compositie van hoe de leider zijn eigen rol ziet, en hoe hij deze rol in de praktijk brengt (Flatum, 2015).</i>
Traits	<i>de meest aangeboren elementen van het capaciteit repertoire van een leider (Van Wart, 2015).</i>
Skills	<i>elementen van een leidinggevend die kunnen worden beïnvloed door training, scholing en oefening (Van Wart, 2015).</i>

4.2. ONDERZOEKSDESIGN

Strategie

Dit onderzoek is van kwalitatieve aard. Er is voor een kwalitatief onderzoek gekozen omdat dit ruimte biedt om door te vragen naar gedrag en voorbeelden hiervan (Verhoeven, 2011). Dat is in dit onderzoek van belang. Daarnaast zijn er binnen de ILT in totaal 46 midden-managers. Dat zijn te weinig om een goed kwantitatief onderzoek uit te kunnen voeren. Van een casestudie is ook geen sprake, omdat er niet sprake is van één eenheid maar 21.

Aanpak

Er zijn twee mogelijke aanpakken, de inductieve en de deductieve (Tubbing, 2017). In dit onderzoek is sprake van een deductieve aanpak, wat betekent dat de empirie wordt getoetst op bestaande theorie. Er is geen sprake van een inductieve aanpak omdat er geen sprake is van het ontwikkelen van een nieuwe theorie.

Respondenten

Voor dit onderzoek zijn vierentwintig midden-managers binnen de ILT geïnterviewd. Drie hiervan zijn later afgevallen als respondent omdat van hen de uitslag van de Management Drives test niet op tijd binnen was. De respondenten bevinden zich allemaal in het managementteam zoals is afgebeeld in bijlage 1. In totaal zijn er binnen deze organisatie zesenzeventig managers, wat betekent dat een kleine 46% van de midden-managers meedeed aan dit onderzoek. De voornaamste reden om niet alle managers te interviewen is tijdgebrek, maar ook saturatie. Dit onderzoek heeft in vijf maanden plaatsgenomen, waardoor er vooraf de keuze is gemaakt om niet alle managers te interviewen, maar een representatief deel hiervan.

Om tot een zo representatief, heterogeen mogelijke groep te komen, is er ten eerste een afspiegeling gemaakt op basis van domein. Hierbij zijn bij de meeste domeinen drie managers respondent van dit onderzoek. Met uitzondering van de domeinen: rail- en wegvervoer, afval, industrie en bedrijven en autoriteit woningcorporaties. Dit vanwege het niet op tijd binnen hebben van de Management Drives test.

Hand-havings-beleid	Rail- en weg-vervoer	Scheepvaart	Luchtvaart	Afval, industrie en bedrijven	Water, product en stoffen	Autoriteit woningcorporaties	Bedrijfsvoering
3	2	3	3	2	3	2	3

Binnen een bepaald domein is steekproefsgewijs bepaald welke manager benaderd zou worden als respondent voor het onderzoek. Alle managers die zijn benaderd, hebben toegezegd om mee te doen. De leeftijdsverdeling was als volgt.

	T/m 45 jaar	45-55 jaar	55+ jaar	Totaal
Respondenten	5 (23,8%)	11 (52,4%)	5 (23,8%)	21 (100%)
Totaal managers	9 (19,6%)	26 (56,5%)	11 (23,9%)	46 (100%)

Deze leeftijdsverdeling is representatief, de percentages van de respondenten in bepaalde leeftijdscategorie zitten allen vrij dichtbij de algemene verdeling. De verdeling qua geslacht was als volgt.

	Man	Vrouw	Totaal
Respondenten	16 (76,1%)	5 (23,8%)	21 (100%)
Totaal managers	31 (67,4%)	15 (32,6%)	46 (100%)

Bij deze verdeling lopen de percentages iets meer uit elkaar. Echter bleken er tijdens het interviewen geen opvallende verschillen te zijn in gedrag tussen mannen en vrouwen en was er dus geen aanleiding om meer vrouwen aan de respondenten toe te voegen.

Er kan dus gesproken worden van saturatie, omdat verwacht wordt dat meer respondenten niet naar nieuwe resultaten zouden leiden (Baarda & Bakker, 2013). Dit is ook gebleken na het verwijderen van de drie afvallende respondenten uit de resultaten van het toepassen van de leiderschapsstijlen. De uitslagen veranderden gradueel, maar veranderde niets aan het algemeen beeld van de ILT.

4.3. DATAVERZAMELING

Voor het verzamelen van de benodigde data is gebruik gemaakt van meerdere methoden: interviews over gedrag om uiteindelijk de leiderschapsstijl vast te stellen, de Management Drives test om traits te achterhalen en een kwantitatieve ranking om skills te meten. Door gebruik te maken van drie

verschillende databronnen wordt de 'common method bias' zoveel mogelijk voorkomen. *Common method bias* is een consistentie in antwoorden die ontstaat als mensen vragen over zichzelf moeten beantwoorden op hetzelfde tijdstip (Lindell & Whitney, 2001). Dit is dus voorkomen door de drie databronnen in drie verschillende contexten (tijdstip, plaats en medium) af te nemen.

Interviews

Allereerst zijn er interviews gedaan om de afhankelijke variabele, de leiderschapsstijl, vast te stellen. Zoals in het theoretisch kader duidelijk werd, benoemd Van Wart (2015) een leiderschapsstijl ook wel dat waarop alle gedragsvariabelen van toepassing zijn. Ook Goleman (2000) heeft de leiderschapsstijlen gemeten door middel van gedrag. De stijlen zijn in zijn artikel ook omschreven door benoemen van gedrag. Daarom is ook in dit onderzoek de leiderschapsstijl gemeten door bijpassend gedrag. Van Wart (2015) beschrijft uitgebreid verschillende type gedragingen van een manager. Naar deze gedragingen is dan ook specifiek gevraagd in de interviews om deze bij de analyse vervolgens te kunnen koppelen aan de leiderschapsstijlen.

Van Wart (2015) benoemt in zijn boek drie hoofdsorten van gedragingen welke zijn onderscheiden door Katz (1955): de taakgerichte, mensgerichte en organisatiegerichte gedragingen. Er is een fundamentele logica voor ieder gedragsdomein. Het gaat om verschillende fasen die plaatsvinden bij het leidinggeven, de beoordeling- en evaluatiefase, formulering- en planningfase, de implementatiefase en de veranderfase. Bij iedere fase worden keuzes qua gedrag gemaakt. Allereerst de *beoordeling- en evaluatiefase*. Voordat er leiding gegeven wordt, moet er informatie en kennis verzameld worden waarop kan worden gestuurd. Vervolgens is de *formulering- en planningfase*, waarin leidinggevendenden beslissen wat er gedaan moet worden. Vervolgens proberen leidinggevendenden de resultaten van de medewerkers te beïnvloeden om resultaten te behalen, dit heet de *implementatiefase*. Tenslotte dienen de leidinggevendenden ervoor te zorgen dat de eenheid van de organisatie gewaarborgd wordt na veranderende behoeften, technologieën en smaken binnen de organisatie. Dit is de *veranderfase* (Van Wart, 2015). In onderstaand tabel staat welk gedrag bij welk hoofdsort past in welke fase.

	Taak	Mens	Organisatie
Beoordeling/ evaluatiefuncties	1. Monitoren en beoordelen werk	1. Consulteren	1. Scannen omgeving
Formulering en planning functies	2. Activiteiten plannen	2. Plannen en organiseren personeel	2. Strategisch plannen
Implementatie functies	3. Verduidelijken van rollen en doelen	3. Ontwikkelen personeel	3. Uiten missie en visie van de organisatie
	4. Informeren	4. Motiveren	4. Netwerken en partnerschappen
	5. Delegeren	5. Creëren en managen van teams	5. Uitvoeren algemene managementfuncties
Veranderfuncties	6. Problemen oplossen	6. Managen van conflicten	6. Besluitvormen
	7. Managen van innovatie en creativiteit	7. Managen van personele veranderingen	7. Managen van organisatieveranderingen

Tabel 2: Samenvatting van de drie gedragsdomeinen. Van Wart (2015; p.244).

In bijlage 3 van dit rapport is de topic lijst te zien van de semigestructureerde interviews die bij alle deelnemende managers zijn afgenomen. In deze lijst zijn vijf hoofdvragen te zien. Vier daarvan slaan op de fases uit tabel 2. En één algemene vraag over hoe medewerkers de leidinggevende zien. Dit gaf vaak een ander beeld wat mogelijkheid heeft geboden voor doorvragen. De interviews zijn afgenomen in de periode van 18 april 2017 tot en met 16 mei 2017. De locaties hiervan waren Den Haag, Utrecht, Hoofddorp en Zwijndrecht, afhankelijk van wat de respondenten het beste uitkwam. Gemiddeld duurde de interviews zo'n drie kwartier en werden ze afgenomen in afgesloten ruimtes zodat privacy gewaarborgd was. De interviews zijn allen opgenomen met een spraakrecorder op de mobiele telefoon van de interviewer.

Management Drives test

Om de drijfveren van de managers vast te stellen, wordt de Management Drives test gebruikt. Hierbij vult de manager zelf vijftien vragen in. Bijvoorbeeld:

- Als leider ben ik vooral gericht op...
 - vooruitgang en prestaties
 - mensen
 - de vaste waarden en tradities
 - duidelijkheid en sturen
 - discipline en details
 - ideeën voor de lange termijn

Bij iedere vraag moeten tien punten verdeeld worden over de zes opties. De mogelijkheid die het meest past, krijgt de meeste punten. Ieder van deze antwoorden staat voor een bepaalde kleur, welke in volgende paragraaf worden toegelicht. Binnen de ILT heeft (bijna) iedere manager de Management Drive test gedaan. De data hiervan is verzameld in een database van I&M. Deze test is bij iedere manager afgenomen ten tijde van dat zij al enige tijd in dienst waren bij de ILT. Dat is gedaan in de periode van 2010 tot 2017. Gezien het feit dat de context (in de vorm van verschillende organisaties) van invloed kan zijn op deze test, is het een belangrijke wetenschap dat de testen in dezelfde context zijn afgenomen. Deze 'theorie' wordt over het algemeen gezien als 'volkpsychologie' en is niet wetenschappelijk onderbouwd (Lilienfeld, 2013)

Kwantitatieve rangschikking

Om de skills van de managers goed te kunnen onderscheiden is er gekozen om hen deze zelf te laten rangschikken. In onderstaand tabel konden cijfers van 1 tot en met 6 ingevuld worden. Waarbij 1 de managers beste, en 6 de managers slechtste vaardigheid betreft.

Communicatieve vaardigheden	
Sociale vaardigheden	
Beïnvloedende vaardigheden	
Analytische vaardigheden	
Technische vaardigheden	
Leervaardigheden	

Tabel 3: kwantitatieve ranking skills

De zesde bijlage betreft het A4 wat zij ongeveer twee weken na het interview toegestuurd hebben gekregen. Hierbij ook een toelichting op de vaardigheden om interpretatieverschillen te voorkomen. Het afnemen van deze data is bewust niet tijdens het interview gedaan, zodat managers rustig de tijd hadden hierover na te denken zonder druk te voelen van een interviewer. Deze resultaten gelden, net als de MD-test, als onafhankelijke variabele binnen dit onderzoek.

4.4. DATA ANALYSE

Interviews

Zoals toegelicht zijn de interviews gegaan over concreet gedrag. De interviews zijn allemaal volledig getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van het codeerschema in bijlage 4. Dit zijn de gedragstypen uit tabel 2, en hun indicatoren. Dit alles is gebaseerd op theorie van Van Wart (2000).

Allereerst is er *open gecodeerd*, wat betekent dat er codes werden gehangen aan fragmenten in de getranscribeerde teksten. Hierbij is ook de context bekeken. Vervolgens is er bij de resultatenbeschrijving sprake geweest van *axiaal coderen*. Dit houdt in dat de fragmenten met een code met elkaar zijn vergeleken en de overeenkomsten en verschillen qua gedrag zijn verwerkt. Daarnaast is er, op basis van de theorie, een koppeling gemaakt van de gedragstypen van Van Wart (2015) met de beschrijving van de leiderschapstijlen van Goleman (2000).

Koppeling gedrag aan leiderschapstijlen

Leiderschapstijl	Korte toelichting	Gedrag
Dwingende stijl	'Doe wat ik zeg' benadering; nuttig bij noodsituaties; scherp toezicht op nakoming doelen; beloning en straffen staan centraal; weinig verantwoordelijkheid bij medewerker.	<i>Taak: monitoren en beoordelen van werk (1.1.), activiteiten plannen (1.2.)</i> <i>Mens: motiveren (prestatiebeloning of sancties) (2.4.2. + 2.4.3.)</i> <i>Organisatie: problemen oplossen, besluitvormen</i>
Gezaghebbende stijl	(Lange termijn) doelen stellen voor medewerkers; vertrouwen dat medewerkers deze doelen zelf kunnen behalen; visie organisatie overbrengen op medewerkers; stimuleren tot goede performance.	<i>Taak: verduidelijken rollen en doelen (1.3.), delegeren (1.5.)</i> <i>Mens: -</i> <i>Organisatie: strategisch plannen (3.2.), uiten missie en visie organisatie (3.3.)</i>
Relatiegerichte stijl	Richten op geluk medewerkers; creëren van harmonie; relatie opbouwen met medewerkers; creëren van positieve en motiverende sfeer.	<i>Taak: informeren (1.4.)</i> <i>Mens: motiveren (erkenning) (2.4.1), creëren en managen van teams (2.5.), managen van conflicten (2.6.), managen van personele verandering (2.7.)</i> <i>Organisatie: -</i>
Democratische stijl	Luisteren naar medewerkers; stimuleren op participatie medewerkers; vertrouwelijke sfeer creëren; medewerkers verantwoordelijk maken voor eigen prestaties.	<i>Taak: delegeren (1.5.), managen van innovatie en creativiteit (1.7.)</i> <i>Mens: consulteren (2.1.), managen van personele verandering (2.7.)</i> <i>Organisatie: uitvoeren algemene management functies (HRM) (3.5.1.)</i>
Gangmakende stijl	Hoge standaarden en verwachtingen stellen voor medewerkers; voorbeeld zijn voor medewerkers; excellentie stimuleren; zelfsturing stimuleren.	<i>Taak: verduidelijken rollen en doelen (extra hoge doelen) (1.3.4.), managen van innovatie creativiteit (flexibiliteit stimuleren) (1.7.1)</i> <i>Mens: ontwikkelen personeel (on-the-job training) (2.3.2.), motiveren (inspireren) (2.4.4.)</i> <i>Organisatie: -</i>
Coachende stijl	Focus op persoonlijke ontwikkeling medewerkers; stimuleren van medewerkers om uitdagende lange termijn doelen te stellen; instructies voor verantwoordelijkheden geven; feedback geven.	<i>Taak: verduidelijken rollen en doelen (1.3.), delegeren (1.5.), managen van innovatie en veranderen (1.7.)</i> <i>Mens: ontwikkelen personeel (2.3.), motiveren (2.4.)</i> <i>Organisatie: -</i>

Na het coderen van het gedrag per respondent (zie overzicht in bijlage 7), is er voor collectief overzicht per gedragstypen berekend hoeveel procent van de respondenten dat gedrag vertonen. Vervolgens is er per stijl een gemiddeld percentage berekend van de gedragstypen die bij de stijlen horen. Dat gemiddelde percentage staat voor in hoeverre een leiderschapsstijl binnen de ILT wordt toegepast. Dit om te kunnen stellen welke leiderschapsstijlen het meeste en het minste worden toegepast binnen deze organisatie. Hierbij zou de ideale top vier een combinatie tussen de gezaghebbende, relatiegerichte, democratische en coachende stijl zijn. Op basis van de theorie van Goleman (2000).

Per individu is een top vier opgesteld om later onderscheid te kunnen maken tussen het toepassen van verschillende leiderschapsstijlen. Daarbij is het gedrag dat deze persoon uit het interview bleek te vertonen geturfd per leiderschapsstijl. De stijl met de meeste turfjes staat op één, die daarna op twee, enzovoort. Van de personen met de 'ideale' top vier is gekeken welke overeenkomsten en verschillen er terug te vinden zijn qua traits en skills ten opzichte van de managers die de andere twee (dwingende en gangmakende) leiderschapsstijlen toepassen in hun top vier.

Management Drives test

Uit de test die de respondenten hebben ingevuld, komt een uitslag in de vorm van kleuren (zie voorbeeld in bijlage 5). De kleuren staan allemaal voor een bepaald pakket aan drijfveren, dat zijn de gele, groene, oranje, blauwe, rode en paarse drijfveren. In figuur 5 worden de kleuren kort toegelicht, specifiekere uitleg per kleur is toegevoegd aan de vijfde bijlage.



Figuur 5: korte beschrijving drijfveren Management Drives (Hoyer, 2017)

De traits, in de vorm van de MD-test, zijn geanalyseerd op groepsniveau. Dat houdt in dat er groepsprofielen zijn opgesteld waarin vier cirkeldiagrammen verschijnen.

Het eerste diagram staat voor de *groepslogica*. Belangrijk is te weten dat een groep, nooit enkel over één kleur (drijfveer) beschikt. Er is altijd een combinatie. Gemiddeld springen er drie kleuren uit, dit wordt aangegeven door uitvergrote taartpunten in een cirkeldiagram. Springen er minder kleuren uit, is er sprake van een meer uitgesproken profiel. Springen er meer kleuren uit, is er sprake van een gelijkmatiger verdeeld profiel binnen een groep. Bij het analyseren is er voornamelijk gekeken naar de kleurencombinatie. Er zijn een aantal veel voorkomende kleurencombinaties opgesteld door Management Drives. Een aantal voorbeelden worden hiervan genoemd.

Mogelijke kleurencombinaties in groepsprofiel Management Drives test

Naam	Kleuren combinatie	Eigenschappen	Valkuilen
Verbinders	Blauw Oranje Groen Geel	Bouwen voort op bestaande situatie. Beginnen bij het begin en checken steeds op haalbaarheid. Aandacht voor kwaliteit, efficiency, inhoud en proces.	Nemen te veel tijd in beslag omdat alles onder controle moet zijn; het proces, de uitkomst, het heden en de toekomst. Stellen daarom steeds aller ter discussie. Pakken niet door onder druk.
Veranderaars	Oranje Geel	Snel reageren op veranderende situaties, gericht op het bredere plaatje, praktisch, handig in oplossingen.	Handigheid slaat door waardoor de groep ongrijpbaar wordt: betweters, creëren geen betrokkenheid, hype-gevoelig.
Uitvoerders	Blauw Groen	Heel sterk in taken waarvoor aandacht voor de procedure en de afspraken essentieel is. Maken zaken ook echt af. Betrekken anderen en zijn sterk in communicatie.	Kunnen slecht omgaan met situaties waarin de structuur of de regels niet gevolgd worden. Gaan dan snel klagen. Handhaven niet, maar maken nieuwe afspraken.
Diplomaten	Oranje Geel Groen Blauw	Vanuit het eindresultaat denken en vervolgens diplomatiek zaken voor elkaar zien te krijgen. Kunnen vrij natuurlijk de verbinding leggen tussen groepen.	Blijven hangen in interne discussie en spanningen tussen doelen, ideeën en meningen. Maken zaken daardoor niet echt af. Nemen geen helder stelling.
Doorpakkers	Oranje Rood	Brengen zaken echt snel voor elkaar. Zeer ondernemend en doortastend. Denken snel in oplossingen en het doorvoeren ervan.	Alleen gericht op doelen en doen. Kunnen hard en drammerig overkomen en zo geen betrokkenheid creëren. Vaak op korte termijn. Creëren weinig draagvlak.

De andere drie cirkeldiagrammen gaan over *diversiteit* en energiebalans (*all plus* en *all min*) van een team. De diversiteit zegt iets over de verschillen en spreiding in drijfveren. Dit wordt aangegeven door het aantal cirkels en de stippen in dit diagram. Hoe meer cirkels, hoe meer verschillen in een bepaalde drijfveer. Hoe breder de spreiding van stippen is in verschillende kleuren van dit diagram, hoe meer verschillen in belangrijkste drijfveren er zijn binnen een groep. De energiebalans werkt hetzelfde als de groepslogica diagram en gaat over waar de groep energie wint en verliest.

Kwantitatieve rangschikking

De uitslagen van de skills ranking zijn voor het collectieve beeld van de ILT bij elkaar opgeteld. Hoe lager de totaalscore, hoe beter de vaardigheid binnen deze organisatie aanwezig is volgens de respondenten zelf. Voor het verklarende deel is er een gemiddelde van de getallen genomen, omdat de groepen ongelijke aantallen betreffen en optellen dus geen goed beeld zou geven. Ook hierbij geldt: hoe lager het gemiddelde getal, hoe beter de vaardigheid beheerst wordt binnen een groep.

4.5. BETROUWBAARHEID

De aanname is vaak dat herhaalbaarheid van het onderzoek, oftewel de betrouwbaarheid, bij een kwalitatief onderzoek lastig te waarborgen is. De voornaamste reden hiervan is dat de onderzoeker zelf het meetinstrument is bij het houden van de interviews. Maar toch zijn er volgens Verhoeven (2011) wel manieren om dit vergroten. De kans op ruis door de *observer bias*, oftewel interpretaties van de onderzoeker, is zoveel mogelijk geprobeerd te verkleinen door de interviews met een audioapparaat op te nemen, volledig te transcriberen en vervolgens te coderen.

De operationalisering is van tevoren uitvoerig besproken met derde personen, zowel de stage- als de scriptiebegeleiders als studiegenoten uit de studiekering hebben hier kritische vragen over gesteld. Hierna is het codeerschema volledig aangepast. Dit ter vergroting van de betrouwbaarheid van de operationalisering.

Het meetinstrument van de Management Drives test is de organisatie Management Drives Europe B.V. Deze organisatie is ISO gecertificeerd. Dat is een internationale norm die kwaliteitseisen stelt aan een managementsysteem voor kwaliteit (ISO Register, 2017). Hiermee zijn zij dus bevoegd voor het uitvoeren van de MD-testen (Management Drives, mastering leadership., 2017). Voor het analyseren van de resultaten zijn binnen de ILT vier gecertificeerde medewerkers. Samen met één van hen zijn de resultaten geanalyseerd, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Het feit dat de MD-testen voor iedere manager in dezelfde contextuele toestand is afgenomen, vergroot ook de betrouwbaarheid.

Er is gekozen de skills door de managers zelf te laten rangschikken en geen Likert-schaal te gebruiken. Dit is gedaan om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De Likert-schaal zou ruimte bieden om de managers henzelf enkel positief te beoordelen. Deze rangschikking zorgt dat zij een onderscheid moesten maken tussen hun goede en minder goede vaardigheden. Hierbij hebben ze geen reden om de resultaten anders te doen voorkomen dan het in werkelijkheid is.

4.6. VALIDITEIT

Validiteit betekent het daadwerkelijk meten wat je wilt meten. Cornbach (1971) noemt de validiteit van het onderzoek zo belangrijk, dat het onderzoek waardeloos is zonder goede validiteit. Er zijn twee soorten validiteit te onderscheiden, namelijk de interne en de externe validiteit (Verhoeven, 2011; Zee, 2016).

Internet validiteit

Systematische fouten zijn zoveel mogelijk geprobeerd te voorkomen. Het onderzoeksdesign is tijdens het onderzoek aangepast van enkel kwalitatief, naar het betrekken van bestaande data via de Management Drive test. Dit is gedaan om beter te kunnen verklaren waarom de ene manager de ene stijl aanneemt en de andere manager een andere. Met als doel gerichter antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Daarnaast is er sprake geweest van een gestratificeerde aselechte steekproeftrekking. Dit houdt in dat de managers eerst zijn ingedeeld in domeinen om vervolgens volgens een loting uitgekozen te worden als respondent. Zoals eerder vermeld, heeft iedere uitgekozen manager meegewerkt aan het onderzoek.

De meetinstrumenten zijn vooraf gecheckt door derden (stage- en scriptiebegeleiders). De vragenlijst voor de interviews heeft betrekking op gedrag. De LSD techniek (luisteren, samenvatten, doorvragen) zorgt ervoor dat de interpretatieverschillen tussen onderzoeker en respondent zo klein mogelijk worden. Op de validiteit van de MD-test is verder geen invloed uitgeoefend daar deze al eerder afgenomen zijn. De vragenlijst over de skills is verstuurd met een kort en krachtige uitleg per vaardigheid, om interpretatieverschillen tussen onderzoeker en respondent zoveel mogelijk te beperken.

Externe validiteit

Het generaliseren van de resultaten is bij kwalitatief onderzoek vaak geen hoofddoel (Verhoeven, 2011). Toch is de groep respondenten wel representatief gebleken, en kan gesteld worden dat de resultaten deels voor soortgelijke situaties wel te generaliseren zijn (Baarda & Bakker, 2013). Bij het beantwoorden van het eerste deel van de hoofdvraag, over in hoeverre de juiste stijlen aanwezig zijn, is terughoudendheid op gebied van externe generaliseerbaarheid nodig. Dit vanwege het feit dat er enkel onderzoek is gedaan binnen één organisatie. De verklarende factoren (traits en skills) kunnen echter wel gegeneraliseerd worden vanwege de representativiteit van deze groep respondenten.

5. RESULTATENBESCHRIJVING

In dit vijfde hoofdstuk worden de collectieve resultaten beschreven die zijn verzameld naar aanleiding van de interviews, de Management Drive test en het rangschikken van de vaardigheden. Er zal antwoord gegeven worden op de vijfde deelvraag:

5. Welke leiderschapsstijlen/traits/skills kunnen we binnen de ILT waarnemen?

De leiderschapsstijlen zijn op basis van het gedrag vastgesteld. Daarom zal er begonnen worden met het uiteenzetten van de gedragingen die zijn vastgesteld door de interviews. Deze zijn vervolgens gekoppeld aan de verschillende stijlen. Alleen de gedragssoorten die gekoppeld zijn aan een (of meer) van de leiderschapsstijlen zullen hier worden beschreven. Die overige gedragssoorten zijn in de operationalisering ook rood gemaakt.

5.1. LEIDERSCHAPSGEDRAG

Taakgericht

Monitoren en beoordelen van werk

Dit gedrag bestaat uit het hanteren van kwantitatieve controle-variabelen, het verzamelen en evalueren van prestaties van medewerkers. Kwalitatief kan dat bijvoorbeeld door directe observatie of gesprekken.

Twaalf van de 21 managers gaf aan regelmatig te doen aan monitoren en beoordelen van werk. Deze managers gaven aan allerlei systemen te hebben waarbij ze bijvoorbeeld doorlooptijden bekijken om te beoordelen of hun medewerkers snel genoeg werken. Veel van deze twaalf gaven aan dat zij sinds invoering van TPAW dit meer zijn gaan doen dan voorheen. Zo ook respondent 1:

‘Als iedereen buiten de deur werkt, is het enige wat je hebt de productie in de zin van kwantiteit en kwaliteit van producten. That’s it. Meer heb je niet. Een afwijking van de productie is voor mij de start van een gesprek. Als alle indicatoren in orde zijn, spreek ik ze zo zes maanden niet individueel.’

Respondent 17 heeft er integendeel helemaal niets mee, zo vertelde hij:

‘Ik geloof niet in sturen op producten, want dat betekent dat ik de hele dag die producten moet gaan checken. Daar heb ik helemaal niets mee. Ik vind het belangrijker om mensen mee te nemen en dat ze zelf gaan nadenken in plaats van precies uitvoeren wat ik wil.’

Managers die niet aan monitoren en beoordelen van medewerkers doen, hadden vaak dezelfde beweegredenen als deze respondent.

Activiteiten plannen

Het plannen van activiteiten uit zich in het gedrag van managers doordat ze een planningmodel vaststellen met de bijbehorende elementen. Of zelfs een blauwdruk om geformuleerde doelen te behalen.

Acht van de 21 respondenten doet aan het planning van activiteiten. De meesten van deze managers hanteert een globale planning, wat zich uit in een jaarplan. Deze planning wordt eens in de zoveel maanden geëvalueerd en eventueel aangepast. Een enkeling gaf aan ook een gedetailleerde blauwdruk mee te geven aan hun medewerkers. Zo vertelde respondent 1:

"Ik definieer met het MT wat de invulling van een inspectie is, maar ook hoeveel tijd ze daar gemiddeld mee kwijt zouden zijn. En ook over hoe ze qua correspondentie en rapportage en database vastleggen."

De meerderheid laat de planning aan medewerkers zelf over en zeggen zich hier niet mee te bemoeien. Ook geven zij aan dat dit gedrag vaak te maken heeft met vertrouwen van managers in hun medewerkers. Zij vinden het niet passend bij Het Nieuwe Werken. Zo gaf respondent 3 het volgende aan:

"Je moet je mensen vrijheid geven. Ik zie managers die een enorme controlebehoefte hebben, en ik zie dat die moeite hebben met het TPAW werken. Want controlebehoefte gaat gepaard met vertrouwen."

Verduidelijken van rollen en doelen

Dit gedragstype uit zich in het definiëren van verantwoordelijkheden, communiceren van prestatiedoelen en het geven van instructies over taken, processen en kennis. Wanneer een manager veeleisend is kunnen deze doelen extra hoog worden vastgesteld.

Van de 21 respondenten vertelden zestien gedrag te vertonen met betrekking tot het verduidelijken van rollen en doelen. Juist ook nu TPAW is ingevoerd. Respondent 19 vertelde over het definiëren van verantwoordelijkheden het volgende:

"De flexibiliteit hebben ze gewoon, ze mogen van mij ook thuis werken. Geen probleem. Dat is eigen verantwoordelijkheid. En wat dat van mij vraagt, is dat ik wel heel helder ben in wat ik van mensen verwacht."

De meeste van de managers vertelden dat het bij deze organisatie lastig is om scherpe doelstellingen op te stellen als het gaat om kwantiteit. Dit komt omdat de organisatie erg afhankelijk is van de vraag. Toch zijn er een aantal die wel scherpe prestatie doelstellingen hebben opgesteld. Zo ook respondent 20:

"We hebben dit keer dus ook echt afspraken gemaakt, van: we doen dit jaar 250 governance inspecties"

Slechts vier managers gaven aan expres extra hoge doelstellingen te stellen om hun medewerkers uit te dagen. Respondent 14 en 8 (respectievelijk) bijvoorbeeld:

"Ik ben iemand die de lat hoog legt, dus ik ben ook wel ongeduldig. Het woord slavendrijver gaat net wat te ver, maar ik ben wel erg van de resultaten."

"Ik leg de lat hoog... heel hoog. Ik kan daarin hard zijn, het is wel eens gebeurd dat iemand huilend de kamer uitging."

Informereren

Informereren bestaat uit gedrag dat gericht is op het delen van informatie met interne en externe relaties. Maar het kan ook een manier zijn om de 'mood' van medewerkers te reguleren.

Bij de geïnterviewde managers van ILT komen beiden vormen voor. Tien van de 21 managers gaf aan regelmatig te informeren. Eén van de managers gaf aan ook veel externe contacten te informeren. Hij is bezig met meer aan de buitenwereld te laten zien waar de ILT mee bezig is. De anderen zijn meer intern gericht. De intenties voor het informeren zijn wisselend. Een aantal doet het puur om informatie door te spelen. Bijvoorbeeld respondent 16:

"De koers ILT is vooral een kwestie van informeren."

De minderheid heeft ook echt de intentie om de 'mood' van de medewerkers ermee te reguleren. Zo gaven respectievelijke respondent 15 en 2 aan:

"Met verandering probeer ik mezelf ook kwetsbaar op te stellen door te zeggen dat ik niet alles weet, maar dat ik alle informatie doorspeel die ik zelf ter ore krijg."

"Ik schrijf wekelijks een weekbericht aan de afdeling waarin ik ze informeer over alles wat ik heb opgevangen. Ze vinden het heel fijn om op de hoogte te zijn. Ik snap niet dat er managers zijn die dat niet doen. Als je je ergens populair mee kan maken..."

Delegeren

Iemand die delegeert vertoont dat in gedrag door verantwoordelijkheden te delen en, een stap verder, zelfs autoriteiten aan medewerkers toe te wijzen.

"Ik ben iemand die gemakkelijk delegeert. Mijn medewerkers zeggen wel eens: jij wilt geen problemen. Dan denk ik: nee, het is jouw verantwoordelijkheid dat je het zelf oplost."

Dit is een uitspraak van respondent 4. Hij laat hiermee zien dat hij verantwoordelijkheden deelt door een managementtaak (problemen oplossen) over te laten aan zijn medewerkers. Veertien van de respondenten gaven op dezelfde manier verantwoordelijkheden te delen. Het autoriteit toekennen is door geen van de respondenten duidelijk benoemd.

Problemen oplossen

Met problemen oplossen als taakgericht gedrag worden problemen met de productie bedoeld. Het gedrag wat hierbij past is het identificeren van productieproblemen, het bedenken van alternatieven als oplossing en de verantwoordelijkheid nemen om het op te lossen. Acht van de 21 managers houdt zich hiermee bezig. Zij zagen het als een primaire taak van henzelf om manieren te bedenken om de productie te verbeteren. De meesten noemden dit een dienende of faciliterende rol. Daarmee bedoelden zij dat medewerkers bij hen kunnen komen als ze ergens tegenaan lopen. Zo ook respondent 16:

"In principe doen medewerkers gewoon hun werk, en als er een probleem is dan schakelen ze mij in om het op te lossen."

Managen van innovatie en creativiteit

Managen is hier het vergroten van technische kennis als verandering. Dit uit zich in gedrag van een manager door medewerkers te stimuleren om (van elkaar) te leren. Daarvoor kunnen ze ook tools bieden als de implementatie van nieuwe programma's of processen.

Vijftien van de 21 managers liet merken hiermee bezig te zijn. Het ontwikkelen van hun personeel was voor deze mensen voornamelijk belangrijk op gebied van technische vaardigheden. De managers die hun medewerkers hierin stimuleren, boden tegelijkertijd ook allerlei tools zoals training en opleiding. Maar ook boden ze bijvoorbeeld kansen om medewerkers regelmatig andere taken te laten doen om zo hun kennis te verbreden. Respondent 6 zei hierover het volgende:

"Het belangrijkste van mensen ontwikkelen vind ik de ontwikkeling in hun vakmanschap. Ik probeer daaraan bij te dragen door training en scholing te bieden zodat ze hun kennis kunnen verbreden en breder inzetbaar worden."

Mensgericht

Consulteren

Dit gedragstype uit zich vaak in twee gradaties. Ten eerste het informatie ophalen bij medewerkers. En ten tweede het daadwerkelijk betrekken van medewerkers bij de besluitvorming.

De ILT is een organisatie met veel professionals. Dat is ook terug te zien in het gedrag qua consulteren. Zestien managers gaven aan hieraan te doen. De meesten vragen informatie aan hun medewerkers. Vaak zeggen ze ook minder technische kennis te hebben dan de medewerkers, dus vragen ze de mening van veelal vakgroepvoorzitters. Respondent 15 gaf hier een voorbeeld van:

"Nieuwe klussen beleg ik. Ik doe dat meestal wel in samenspraak door te zeggen: "ik denk aan die en die." Dan ga ik even wat mensen opzoeken en vraag ik of het handig en slim is, en hoe zij daar tegen aankijken."

Meer zeldzaam waren de antwoorden van managers die hun medewerkers ook daadwerkelijk betrekken bij de besluitvorming. Bij de meeste mogen de medewerkers meedenken, maar nemen de managers zelf de eindbeslissing. Bij respondent 21 is dat anders:

"Doelen opstellen doen we met elkaar. Eens in de zes weken hebben we overleg en dan nemen we samen besluiten over welke doelen we stellen. Dan zijn ze gelijk inhoudelijk betrokken."

Motiveren

Gedrag om medewerkers te motiveren wordt onderscheiden op drie manieren: erkenning geven, belonen en straffen en inspireren. Belangrijk is deze drie goed te onderscheiden. Ze komen later namelijk alle drie bij een andere stijl terug.

Slechts vier managers gaf aan regelmatig erkenning te geven aan zijn of haar medewerkers. Zij gaven aan dit meestal te doen in de vorm van een simpel complimentje. Respondent 2 liet dit echter zien op de volgende manier:

'Een van mijn medewerkers heeft laatst zelf een lezing georganiseerd over de Fyra, een onderwerp uit een ander domein. Dat vond ik geweldig. Achteraf heb ik haar een bloemetje gestuurd omdat ik het toch wel een erg leuk actie vond.'

Medewerkers motiveren door te straffen of belonen lijkt niet voor te komen, medewerkers verdienen een vast salaris. Toch was er één iemand die aangaf jaarlijks een bonus uit te reiken voor een goed presterende medewerker. Respondent 12 gaf daarentegen aan helemaal niet te geloven in motivatie op basis van beloning:

'Medewerkers raken niet gemotiveerd door een beetje extra geld of zo. Die motivatie zit meer in de persoonlijke ontwikkeling en wat iemand ermee kan op lange termijn.'

Vier medewerkers gaven aan dat ze bezig zijn met hun medewerkers te inspireren om hen zo te motiveren. Deze vier gaven aan regelmatig een soort emotionele oproep te doen om iets van individu belang op te offeren voor dat van de groep.

Ontwikkelen personeel

Dit gedragstype bestaat uit gedrag rondom het stimuleren van medewerkers zich te identificeren van werk door middel van training/opleiding. Maar managers kunnen ook zelf hun kennis overdragen door 'on-the-job' trainingen. De meest gevorderde vorm is mentoring, waarbij medewerkers worden voorbereid op een volgende stap in hun carrière.

Deze gedragstype werd het meest genoemd om prestaties van medewerkers te beïnvloeden. Achttien van de 21 managers gaf aan hun medewerkers hierin te helpen. Het grootste gedeelte gaf aan trainingen en opleiding te zien als tool om de effectiviteit en efficiëntie van de medewerkers te verbeteren. Zo ook respondent 16:

'Ik heb mijn medewerkers nu assessments laten doen om te kijken of ze ontwikkelpotentie hebben om door te ontwikkelen naar hogere schaalfuncties. Het is de bedoeling dat ze training krijgen om tot hun potentie te komen.'

Sommigen van de achttien waren ook bereid om trainingen en opleidingen te bieden die niet direct van invloed zijn op werkgerelateerde zaken. Bij deze managers staat persoonlijke ontwikkeling centraal omdat ze denken dat medewerkers hier ook gelukkiger van worden. Wat een van de doelen is van HNW. Respondent 19 was zo iemand:

'De ervaren mensen zijn de beste van mijn afdeling, maar die probeer ik toch te stimuleren of het niet eens tijd is wat anders te doen. Niet omdat ik ze weg wil hebben, maar volgens mij is het beter voor henzelf.'

Geen van de managers gaf indicaties aan on-the-job trainingen te doen. Vaak omdat zij zelf minder technische kennis hebben dan hun medewerkers.

Creëren en managen van teams

Dit gedrag uit zich in het creëren van teams als aanvulling op de traditionele eenheden, maar ook het bezig zijn met de structuur van het team en de teambuilding zelf.

Dit type gedrag is ook een populaire manier om de resultaten van medewerkers te beïnvloeden. Zestien van de 21 managers gaf aan hier op een of andere manier aan te doen. Een groot deel heeft in de afdeling duo's of trio's gecreëerd om elkaars werk te bekijken voordat het de deur uit gaat. Dit is om de kwaliteit te verbeteren. Zo vertelt ook respondent 20:

"Een manier om de prestaties te beïnvloeden is voor mij ook het maken van duo's, dit om de kwaliteit te verbeteren."

Een kleiner deel is ook bewust bezig met de samenstelling van het gehele team op basis van competenties. Toch gaf respondent 14 aan dit de belangrijkste taak van een manager te vinden. Zo zegt hij zelf:

"Bij een voetbalteam heb je ook aanvallers en verdedigers. Je hebt ze allebei nodig. Op de positie waar ze het beste zijn. En ja, zo zie ik het ook met mijn team."

Dan was er ook een zeer groot deel dat zegt veel aan teambuilding te doen. En daar nog meer aandacht aan te willen besteden sinds de invoering van TPAW. Veel van de managers noemde dit punt als een grote bedreiging voor de sociale cohesie, waardoor ze meer acties ondernemen om teambuilding te stimuleren. Eén manager maakte zich hier ook zorgen om, maar vond het echter niet zijn verantwoordelijkheid. Zo maakte respondent 1 het volgende statement:

"Ik voel me niet primair verantwoordelijk voor de sociale verbinding binnen mijn groep."

Managen van conflicten

Conflicten tussen medewerkers oplossen kan door erop te reageren, mensen aan te spreken op hun professionaliteit en zelfs door voordelen uit verschillende meningen te halen.

Slechts drie van de managers gaf een dit gedrag te vertonen als het ging om de veranderfase. De anderen gaven aan dat wanneer de een verder was in de verandering dan de ander, dat ze het dan een beetje aan lieten modderen in de hoop dat het vanzelf bij zou trekken. Respondent 17 reageert wel proactief, hij vertelde:

"Als er problemen onderling zijn binnen de afdeling? Dan zet ik ze gewoon bij elkaar en dan lossen we het op. Ik spreek ze voortdurend aan op volwassenheid en professionaliteit."

Het voordeel halen uit een conflict is niet benoemd door managers.

Managen van personele veranderingen

Mensgericht gedrag bij het managen van verandering is gericht op het ruimte bieden aan emoties van de medewerker en het proberen om alle medewerkers mee te krijgen.

Elf van de 21 managers vertoonde gedrag dat gebaseerd is op het managen van personele verandering. Bij de meesten uitte zich dit in het feit dat gehoor geven aan de emoties van hun medewerkers wanneer veranderingen worden doorgevoerd. Enkele van de twaalf doet ook echt moeite om alle medewerkers mee te krijgen. Zo vertelde respondent 5:

"Bij het vertellen over veranderingen pas ik mijn verhaal aan naar het niveauverschil van de medewerkers. Met academici kan ik gemakkelijk over de strategische visie praten. Maar anderen

snappen dat niet. Daar ga ik vaker een kop koffie mee drinken, en dan leg ik het nog eens met Jip en Janneke taal uit. Ik zie het vaak al in een werkoverleg aan hun non-verbale gedrag als ik over dit soort dingen praat. Dan denk ik bij mezelf: oké, je snapt het niet, ik kom zo bij je."

De managers die niet aan het managen van personele veranderingen doen, waren vaak meer gefocust op het technische of organisatorische aspect. Zij gaven aan zich vooral te focussen op de medewerkers die wel wilden veranderen, in de hoop dat 'de rest' dan zou volgen. Respondent 8 bijvoorbeeld:

"Je hebt ook een groep waar niets mee te beginnen valt als het gaat om verandering. Daarin ga ik ook niet investeren."

Organisatiegericht

Strategisch plannen

Dit gedragstypen valt te onderscheiden in het definiëren van een missie, die doorvertalen in doelen voor de afdeling om daar vervolgens weer een passende strategie bij te zoeken en specifieke targets en indicatoren voor succes te ontwikkelen. Dit is voor middenmanagers meer op afdelingsniveau dan op organisatieniveau.

Acht van de 21 managers gaf aan strategisch plannen in zijn dagelijks werk toe te passen. Zij gaven aan zelf een visie voor de afdeling te hebben ontwikkeld en hier vervolgens zelf, of samen met de afdeling, een strategie en doelen bij bedacht te hebben. Respondenten 10 en 21 (respectievelijk) zeiden daar het volgende over:

"In mijn eerste MT vroeg ik wat de visie van mijn afdeling eigenlijk was. Nou, die was er niet. Dat vond ik onbegrijpelijk. Zonder visie, heb je ook geen strategie. Dus ik heb eerst een visie gemaakt."

"Ik heb zelf een aandeel in het ontwikkelen van onze visie, en daarbij besluiten we samen hoe we dat kunnen vertalen in ons afdelingsplan."

Uiten missie en visie organisatie

Het gedrag wat zichtbaar wordt bij dit type is dat de manager zich verbindt met de missie, visie en waarden van een organisatie. De volgende stap is dat dit ook wordt overgedragen aan de medewerkers. En daarnaast blijven managers op de hoogte van de waan van de dag om zo de eventuele ILT brede missie en visie bij te stellen.

Elf managers gaven aan zich op z'n minst sterk verbonden te voelen met de missie en visie van de organisatie. Zo vertelde respondent 6 er zelf sterk voor te staan:

"De organisatiedoelen moeten voor iedereen helder zijn en daar moet iedereen zich voor inzetten. Niet voor individuele belangen. Wat is goed voor de organisatie en hoe gaan we dat doen? Daar sta ik echt voor."

Veel managers benoemden het overdragen van de missie en visie als factor om prestaties van medewerkers te beïnvloeden. Vaak werd de stip op de horizon duidelijk formuleren genoemd als een manier hiervoor. Respondent 7 gaf aan daar ook een voorbeeldfunctie in te zien:

‘De enige manier waarop we TPAW goed kunnen invoeren, is als wij het als voortrekkers met een big smile doen. En dat probeer ik te doen.’

Managers die minder bezig zijn met het uiten van de missie en visie hadden vaak kritiek op de top van de organisatie. Zij vinden alles te topdown geregeld worden en vinden dat de medewerkers meer een stem moeten krijgen. Zo vertelde respondent 20:

‘Ik heb meer kritiek op het DT dan dat ik hun visie probeer over te dragen. De oude IG heeft veel schade aangericht. Die is nu weg, maar het halve, oude DT zit er nog. Er is dus niet een bepaalde vanzelfsprekend vertrouwen in het DT. Over de nieuwe IG heb ik gehoord dat hij ook vrij directief is.’

Uitvoeren algemene managementfuncties (HRM)

Zeven managers benoemden het bezig zijn met HRM als een van hun kerntaken. Als ze dit benoemden had het vaak te maken met de veranderfunctie. Vaak waren deze managers heel bewust bezig met het menselijk aspect bij een verandering, bijvoorbeeld die naar HNW. Zo vertelde respondent 7 extra verantwoordelijkheid te voelen voor het implementeren hiervan:

‘Ik heb binnen mijn domein de HR portefeuille. Dus dan voel je je ook nog eens extra verantwoordelijk dat het TPAW goed wordt geïmplementeerd.’

Besluitvormen

Gedragsuitingen dat gebaseerd is op het nemen van individuele besluiten van een manager op basis van fundamentele waarden van de organisatie vallen onder dit type. Vaak wordt het zichtbaar door het vormen van besluitvormingskaders, waarbij verschillende opties worden bekeken.

Twaalf van de managers gaf in het interview indicatoren te voldoen aan dit type gedrag. Zij gaven aan veelal zelf de eindbeslissingen te maken, ongeacht of daar consultatie aan voorafging of niet. Respondent 1 geeft duidelijke kaders aan:

‘Een aantal mensen mag wel meedenken, maar dan binnen de randvoorwaarden die ze meekrijgen. En daar zit nog best wat frictie in. Want het kan best zijn dat ik ze randvoorwaarden meegeef waar ze moeite mee hebben en dan wordt het spannend.’

Besluiten worden door managers binnen de ILT voornamelijk genomen door eigen normen en waarden. Het besluiten nemen op basis van fundamentele organisatiewaarden is in geen van de interviews duidelijk naar voren gekomen.

5.2. LEIDERSCHAPSSTIJL

Zoals beschreven in de vorige paragraaf is van elk gedragstype minimaal één van de managers die liet blijken dit gedrag te vertonen. Dat betekent automatisch dat alle zes de stijlen die Goleman (2000) heeft onderscheiden aanwezig zijn bij de ILT. Om te bekijken welke het meest en het minst voorkomt, is in tabellen hieronder duidelijk gemaakt in hoeverre de stijl gemiddeld voorkomt bij de ILT.

Dwingende stijl

Gedragstype	Door aantal managers benoemd	Percentage
Monitoren en beoordelen van werk	12	57,1%
Activiteitenplanning	8	38,1%
Problemen oplossen	8	38,1%
Motiveren (belonen/straffen)	1	4,8%
Besluitvormen	12	57,1%
Gemiddeld		39,0%

Gezaghebbende stijl

Gedragstype	Door aantal managers benoemd	Percentage
Verduidelijken van rollen en doelen	16	76,2%
Delegeren	14	66,7%
Strategisch plannen	8	38,1%
Uiten missie en visie organisatie	11	52,4%
Gemiddeld		58,4%

Relatiegerichte stijl

Gedragstype	Door aantal managers benoemd	Percentage
Verduidelijken van rollen en doelen	16	76,2%
Informeren	10	47,6%
Motiveren (erkenning)	4	19,0%
Creëren en managen van teams	16	76,2%
Managen van conflicten	3	14,3%
Managen van personele veranderingen	11	52,4%
Gemiddeld		47,6%

Democratische stijl

Gedragstype	Door aantal managers benoemd	Percentage
Delegeren	14	66,7%
Managen van innovatie en creativiteit	15	71,4%
Consulteren	16	76,2%
Managen van personele veranderingen	11	52,4%
Uitvoeren managementfuncties (HRM)	7	33,3%
Gemiddeld		60,0%

Gangmakende stijl

Gedragstype	Door aantal managers benoemd	Percentage
Verduidelijken doelen (extra hoog)	4	19,0%
Managen van innovatie en creativiteit	15	71,4%
Ontwikkelen personeel (on-the-job)	0	0,0%
Motiveren (inspireren)	4	19,0%
Gemiddeld		27,4%

Coachende stijl

Gedragstype	Door aantal managers benoemd	Percentage
Verduidelijken van rollen en doelen	16	76,2%
Delegeren	14	66,7%
Managen van innovatie en creativiteit	15	71,4%
Ontwikkelen personeel	18	85,7%
Motiveren (alle vormen)	9	42,9%
Gemiddeld		68,6%

Uit deze tabellen blijkt dat de coachende stijl met 68,6% het meest wordt gehanteerd door de managers van de ILT. De democratische stijl volgt met 60% met vlak daarna de gezaghebbende stijl met 58,4%. Vervolgens komt de relatiegerichte stijl met 47,6%. De dwingende stijl wordt op een na het minst gehanteerd met 39%. De minst gehanteerde stijl is volgens de uitkomsten van de interviews de gangmakende stijl met 27,4%.

Dat maakt dat er binnen de ILT de volgende vier stijlen het meest worden toegepast.

1. Coachende stijl (68,6%)
2. Democratische stijl (60%)
3. Gezaghebbende stijl (58,4%)
4. Relatiegerichte stijl (47,6%)

Het feit dat de **coachende stijl** het meest wordt toegepast komt voornamelijk doordat managers bij de ILT veel bezig zijn met het ontwikkelen van hun medewerkers. Dit werd door 85,7% van de managers genoemd op de vraag hoe ze de prestaties van hun medewerkers proberen te beïnvloeden. De coachende benadering stond voor de 'probeer dit' benadering. Dit kwam vaak tot uiting doordat managers aangaven dat ze de medewerkers graag willen laten ontwikkelen. Ook door bijvoorbeeld nieuwe taken uit te voeren en dat fouten maken daarbij niet erg is. Ook delegeren en het verduidelijken van rollen en doelen kwam bij meer dan de helft van de managers aan de orde. Deze stijl zorgt voornamelijk voor tevreden medewerkers. Het gemiddelde percentage wordt nog wel wat omlaag gehaald door weinig motiverend gedrag.

De **democratische stijl** draait het om de vraag: wat denk jij? Dit komt voornamelijk terug in het gedrag van consulteren. 76,2% van de managers liet merken dit gedrag toe te passen in hun dagelijks werk. De meesten vragen enkel om de mening van de medewerkers, een deel laat hen ook daadwerkelijk meebeslissen. Met het toepassen van deze stijl is een manager veel bezig met het organisatieklimaat beïnvloeden. Deze stijl heeft volgens de theorie van Goleman (2000) een gematigde positieve invloed hierop. Maar positief is positief, en daarom is het goed voor de ILT dat deze stijl op de tweede plaats staat. Weinig managers benoemden gedrag dat wijst op het bewust bezig zijn met HRM taken. Dit is jammer, omdat de managers die hier wel aan doen aangaven een groter verantwoordelijkheidsgevoel hebben om de implementatie van HNW tot een succes te maken.

De **gezaghebbende stijl** staat op de derde plaats. De stijl, die op veel gebieden aansluit bij de kernprincipes van HNW, is gebaseerd op een heldere rolverdeling en duidelijke doelstellingen. Bijna driekwart van de managers liet blijken rollen en doelen heel duidelijk te formuleren. Een aantal gaf ook aan dat dit belangrijker geworden is sinds TPAW is ingevoerd. Anderen, die al langer leidinggeven op afstand, deden dit al langer en benoemden dit punt ook als een van de belangrijkste aandachtspunten bij leiding geven op afstand. De helft van de managers is heel bewust bezig met het overdragen van de missie en visie van de organisatie. De andere helft echter, is vaak nog kritisch op het directieteam van de ILT. Dit zorgt dat zij soms meer hun eigen plan trekken en alleen overdragen waar ze zelf achter staan. Deze leiderschapsstijl is een van de effectiefste, en dus is het negatief dat er nog veel wantrouwen heerst tussen het DT en het MT omdat deze stijl anders meer toegepast zou worden.

Bovenstaande drie stijlen worden voor meer dan de helft (boven de 50%) toegepast. Dat geldt niet voor de volgende drie stijlen:

De **relatiegerichte stijl** heeft voornamelijk een positief effect op het werkplezier van de medewerkers. Een aantal managers is heel bewust bezig met de sfeer in het team goed te houden. Hiervan zijn simpele voorbeelden genoemd als informeren om de 'mood' goed te houden, zoals respondent 2 toelichtte met haar wekelijkse nieuwsbericht. Ook acties rondom teambuilding werd vaak benoemd om aan de relaties onderling te werken. Toch wordt deze stijl niet heel veel bewust toegepast en staat het daarom op de vierde plaats. Dit valt te wijten aan gedragstypen motiveren door middel van erkenning en het managen van conflicten. Managers gaven vaak aan dat ze de prestaties van hun medewerkers wel van ze mogen verwachten omdat het professionals zijn. Hiermee wordt vergeten om medewerkers erkenning te geven voor dat wat ze doen. Persoonlijke

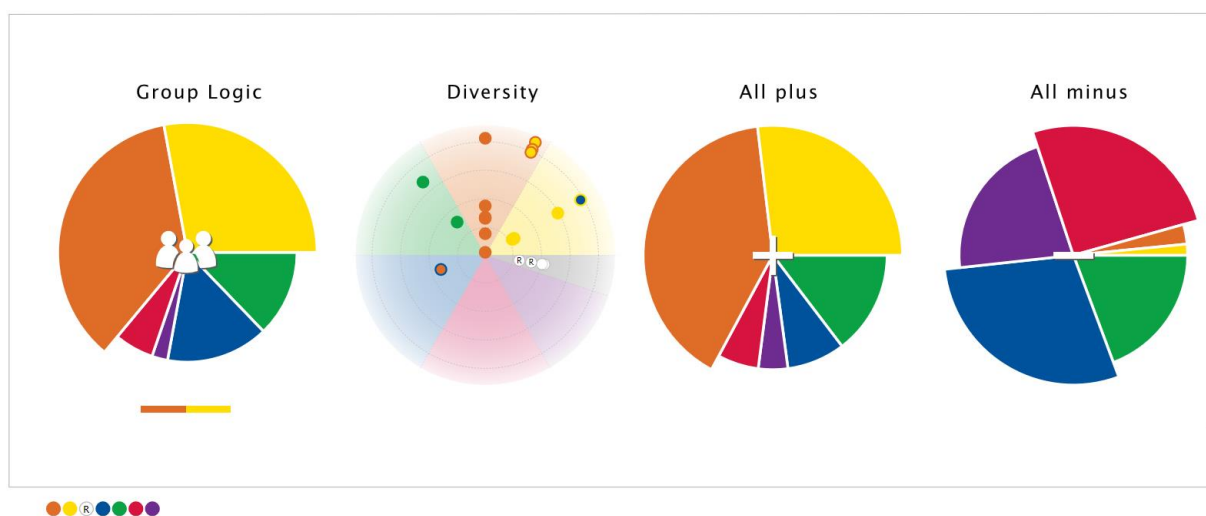
conflicten worden vaak genegeerd, omdat mensen toch binnenkort met pensioen gaan of dat verwacht wordt dat het vanzelf wel weer goed komt. Dit resulteert in lage percentages van het toepassen van deze gedragstypen.

Bij de **dwingende stijl** komt dit voornamelijk doordat ongeveer de helft van de managers bij ILT veel bezig zijn met taakgericht gedrag, zoals monitoren, beoordelen en het plannen van activiteiten. Zeker bij professionals leidt dit gedrag tot vermindering van effectiviteit omdat ze dan hun eigen creativiteit niet goed kwijt kunnen (Goleman, 2000). Daarnaast wordt er weinig gedaan aan motiveren met een simpel complimentje, wat het toepassen van andere stijlen zou vergroten. Tenslotte was opvallend dat een kleine meerderheid de medewerkers nog wel redelijk betreft bij het nemen van beslissingen, maar dat ze uiteindelijk toch hun eigen wil doordrijven. Oftewel gedrag tonen van besluitvormen. Dit kan het verantwoordelijkheidsgevoel voor eigen prestaties verminderen, wat weer ten koste gaat van de efficiëntie van medewerkers. Daarnaast heeft al dit benoemde gedrag uiteindelijk een negatieve invloed op het werkplezier van de medewerkers. Positief punt is dat de managers vrijwel niet aan prestatiebeloning doen in de vorm van geld. Ook dit heeft een negatief effect op medewerkers en past dus ook niet bij HNW.

De **gangmakende stijl** wordt weinig toegepast binnen de ILT. Slechts bij drie van de 21 managers is deze terug te vinden in de top vier van toegepaste stijlen. Waarvan maar bij één van de managers op de eerste plaats. Waarbij de dwingende stijl de medewerkers juist wat onderschat, overschatten de managers die deze stijl hanteren hun medewerkers juist vaak. Dit gedrag is weinig teruggekomen in de interviews. Een aantal gaf wel aan hele hoge verwachtingen te stellen voor hun medewerkers en gaven aan veel te doen aan inspireren door bijvoorbeeld zichzelf als voorbeeld te stellen. Dit gedrag heeft voornamelijk negatieve gevolgen voor het werkklimaat. Medewerkers voelen dan een te hoge druk, wat zich uiteindelijk ook weer zal uiten in effectiviteit en efficiëntie.

5.3. TRAITS

De uitslagen van de Management Drives testen zijn samengevoegd tot een groepsprofiel van de respondenten. Daarvan is de uitslag als volgt.



Figuur 6: groepsprofiel respondenten Management Drives test

Group logic

De eerste, meest linkse, cirkel is die van de groepslogica. Hierin worden de grote en kleine drijfveren weergegeven. De 'taartpunten' die uitsteken zijn grote drijfveren, gemiddeld zijn dit er drie. De groep managers van de ILT heeft een uitgesprokener profiel doordat er maar twee taartpunten uitsteken, namelijk oranje en geel. Dat is ook te zien aan het balkje onder het diagram. Oranje is de drijfveer van vooruitgang, resultaten en prestaties. Geel de drijfveer van analyseren, begrijpen en doorgronden. De combinatie van oranje-geel is het profiel van 'de veranderaars'. Waarbij doelen halen op een slimme manier centraal staat. Hierna volgen de blauwe, groene, rode en paarse drijfveren in mindere mate als drijfveren voor de managers van de ILT.

Diversity

De tweede cirkel gaat over de diversiteit in drijfveren. Dit toont de verschillen binnen een team aan. De stippen in de cirkel staan voor de individuen. Hoe verder de stip van het middelpunt afstaat, hoe verder iemand afwijkt van het gemiddelde van de groep. Er is sprake van een grote diversiteit. Dit valt te zien aan het aantal ringen in deze cirkel. Vanaf vijf ringen spreekt Management Drives over veel diversiteit. Dat is in deze groep het geval. Ook is er sprake van een brede spreiding, hier is sprake van als er in minimaal drie kleuren een stip staat. Dat is hier, met stippen in vijf verschillende kleuren, het geval.

All Plus

De derde cirkel staat voor de teamflow. Ook hier geldt dat wanneer een 'taartpunt' is uitvergroet, deze het meest aanwezig is. De groep krijgt in zijn totaliteit energie van succes behalen en belonen (oranje) en wanneer er in vrijheid kan worden gewerkt en nieuwe ideeën bedacht kunnen worden (geel).

All Min

De meest rechtse cirkel (all min) laat het collectieve energieverlies zien. Er gaat veel energie verloren bij deze groep als er sprake is van machtsmisbruik en onnodige confrontaties (rood) en teveel bureaucratie wat innovatie vaak dwarsboomt (blauw).

5.4. SKILLS

Managers hebben zichzelf beoordeeld op hun vaardigheden. Hierbij is een ranking gemaakt van 1 (beste vaardigheid) tot 6 (minst goede vaardigheid). De scores van de 21 managers is bij elkaar opgeteld. Hoe lager de totale score, hoe beter de respondenten over de vaardigheden beschikken.

Dat heeft geresulteerd in de volgende score:

Vaardigheid	Communicatie vaardigheden	Sociale vaardigheden	Beïnvloedende vaardigheden	Analytische vaardigheden	Technische vaardigheden	Leer-vaardigheden
totaal	70	62	59	52	108	90

De skills waar de respondenten het meest over beschikken zijn volgens henzelf de analytische vaardigheden, hierbij is de totale score met 52 het laagst. Op een kleine afstand gevolgd door beïnvloedende vaardigheden (59 punten) en sociale vaardigheden (62 punten). Ze geven vervolgens zelf aan iets minder te beschikken over communicatieve vaardigheden (70 punten). De skills van leer- en technische vaardigheden blijven ver achter bij de rest met respectievelijk 90 en 108 punten in totaal.

6. ANALYSE

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek, die zijn beschreven in het vijfde hoofdstuk, verder worden geanalyseerd. Dit hoofdstuk is de plaats voor het beantwoorden van de zesde en laatste deelvraag:

6. Hoe vallen verschillen in de mate waarin men een leiderschapsstijl toepast te verklaren door de traits/skills waarover leidinggevenden beschikken?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er onderscheid gemaakt tussen twee groepen die centraal worden gesteld in deze analyse. Groep 1 betreft de managers die de juiste top vier van leiderschapsstijlen toepassen. Groep 2 betreft de managers die in hun top vier een leiderschapsstijl hanteren die negatieve effecten kunnen hebben op de implementatie van HNW. De verschillen en overeenkomsten qua traits en skills van deze groepen worden geanalyseerd.

6.1. LEIDERSCHAPSSTIJL

In hoofdstuk 5 is vastgesteld welke vier stijlen er binnen de ILT het meest worden toegepast door de middenmanagers. Dat waren de volgende:

1. Coachende stijl
2. Democratische stijl
3. Gezaghebbende stijl
4. Relatiegerichte stijl

Dit is een positief resultaat voor de ILT. Dit zijn, zoals beschreven in het derde hoofdstuk, volgens Goleman de stijlen die allen een positieve invloed zullen hebben op de effectiviteit, efficiëntie en het werkplezier van de medewerkers.

Ondanks dit gegeven, is er bij de ILT ook sprake van het toepassen van een dwingende of gangmakende leiderschapsstijl. Om dit verder te analyseren, is er per individu ook een top vier opgesteld.

Top 4 leiderschapsstijlen per individu

Respondent	Stijl 1	Stijl 2	Stijl 3	Stijl 4
#1	Dwingend	Democratisch	Gezaghebbend	Coachend
#2	Relatiegericht	Democratisch	Coachend	Gezaghebbend
#3	Democratisch	Coachend	Relatiegericht	Gezaghebbend
#4	Gezaghebbend	Dwingend	Coachend	Democratisch
#5	Democratisch	Relatiegericht	Dwingend	Coachend
#6	Democratisch	Coachend	Dwingend	Relatiegericht
#7	Democratisch	Relatiegericht	Gezaghebbend	Coachend
#8	Gangmakend	Coachend	Dwingend	Gezaghebbend
#9	Dwingend	Gangmakend	Coachend	Democratisch
#10	Gezaghebbend	Relatiegericht	Democratisch	Coachend
#11	Dwingend	Gezaghebbend	Relatiegericht	Coachend
#12	Democratisch	Coachend	Dwingend	Relatiegericht
#13	Dwingend	Democratisch	Gezaghebbend	Coachend
#14	Coachend	Relatiegericht	Democratisch	Gezaghebbend

#15	Coachend	Democratisch	Relatiegericht	Gezaghebbend
#16	Relatiegericht	Coachend	Democratisch	Gangmakend
#17	Relatiegericht	Coachend	Democratisch	Gezaghebbend
#18	Coachend	Gezaghebbend	Relatiegericht	Democratisch
#19	Coachend	Democratisch	Gezaghebbend	Relatiegericht
#20	Democratisch	Dwingend	Coachend	Gezaghebbend
#21	Democratisch	Relatiegericht	Gezaghebbend	Coachend

*Rood = respondent hanteert leiderschapsstijl met negatieve invloed in top 4

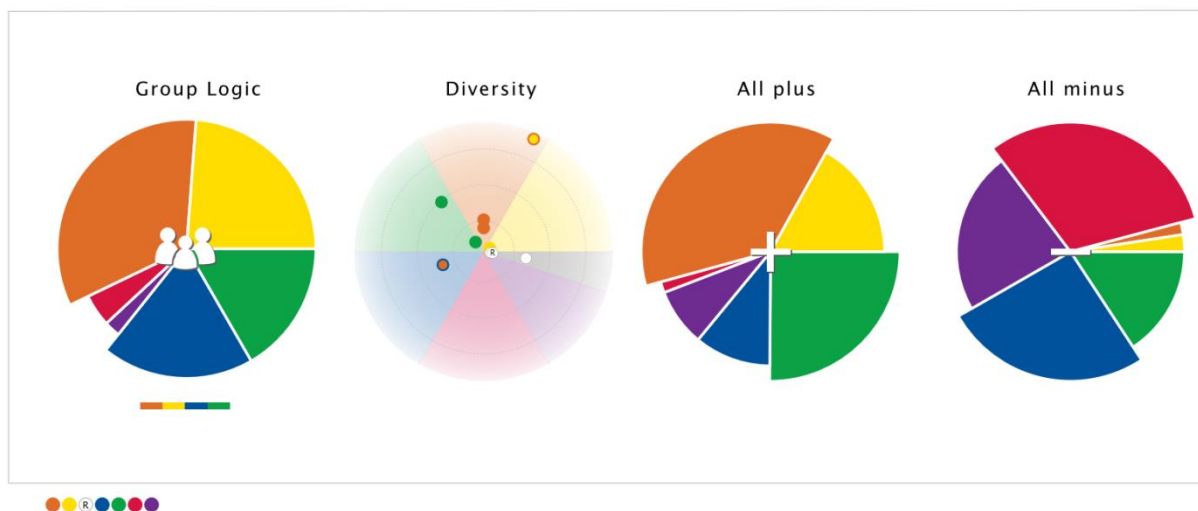
*Groen = respondent hanteert juiste vier leiderschapsstijlen

In dit tabel valt te zien dat er tien van de 21 respondenten zijn die de ideale top vier van leiderschapsstijlen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Elf respondenten passen daarentegen de dwingende of gangmakende stijl, of allebei, regelmatig toe als midden-manager.

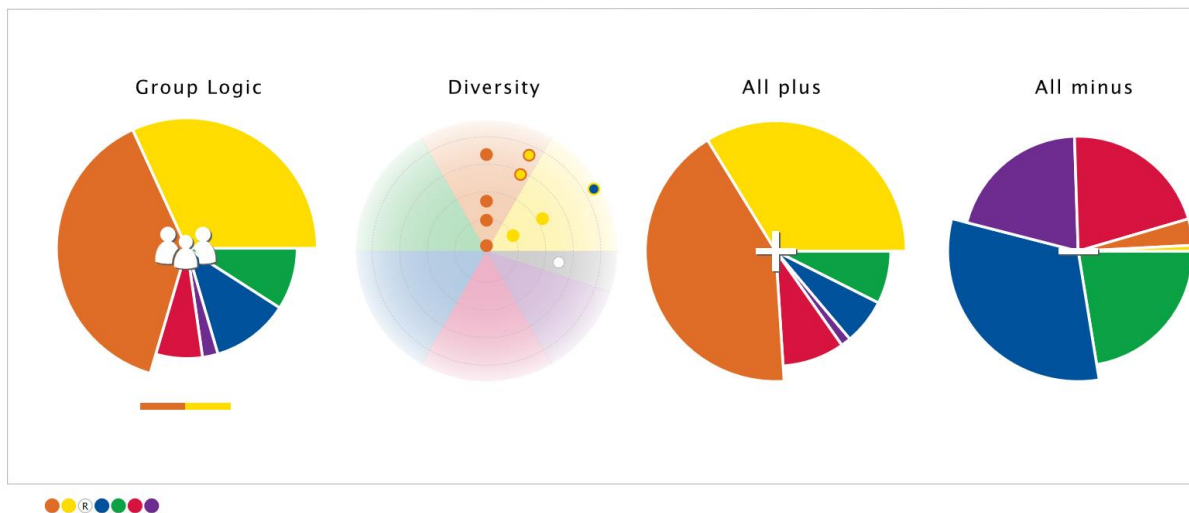
6.2. TRAITS

Het algemene profiel van de managers van de ILT gaf een beeld van 'veranderaars'. Dit betekent dat zij goed zijn in het snel reageren op een veranderende situatie, wat ten goede kan komen met de implementatie van HNW.

Om te kijken of deze karaktereigenschappen ook de verschillen in het toepassen van de leiderschapsstijlen kunnen verklaren, zijn er twee verschillende groepsprofielen opgesteld. Een voor groep 1, dat zijn de tien managers die de juiste top vier van leiderschapsstijlen toepassen. En een voor groep 2, de groep managers die de dwingende of gangmakende stijl in hun top vier hebben staan.



Figuur 7: groepsprofiel Management Drives test groep 1 (ideale leiderschapsstijlen)



Figuur 8: groepsprofiel Management Drives test groep 2 (niet-ideale leiderschapsstijlen)

Group logic

Overeenkomst in beide profielen is dat de oranje drijfveer het grootst is, gevolgd door de gele. Echter zijn dit bij groep 2 de enige uitvergrote taartpunten en komen daar bij groep 1 de blauwe en groene bij. Groep 1 heeft dus een gelijkmatiger verdeeld profiel. Deze kleurencombinaties maakt dat groep 1 het groepsprofiel van de 'diplomaten' heeft en groep 2 van 'de veranderaars'. Diplomaten (groep 1) houden van heldere doelen (oranje), bedenken daar een slimme aanpak voor (geel) en maken hier vervolgens afspraken over (blauw) in overleg met anderen (groen). Verschil met de veranderaars (groep 2) is dat zij de laatste twee stappen (afspraken maken in overleg met anderen) niet vanuit henzelf willen.

Van veranderaars is bekend dat zij snel reageren op veranderende situaties en handig zijn in oplossingen bedenken. Echter was van dit profiel de valkuil dat deze handigheid kan doorslaan in betweterigheid en dat er geen betrokkenheid gecreëerd wordt. Dit in tegenstelling tot de diplomaten, waarbij verbinding leggen tussen verschillende groepen en meningen juist een kracht is. Dit komt met name door het toevoegen van de groene drijfveer. Deze staat voor de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt.

Diversity

De diversiteit is groot in groep 2. Daarbij zijn namelijk vijf ringen zichtbaar, terwijl bij groep 1 vier zichtbaar zijn. Meer diversiteit betekent dat er meer verschillen zijn in een bepaalde drijfveer, oftewel een aantal managers uit de tweede groep heeft een zeer uitgesproken profiel en staan dus verder weg van het gemiddelde (het middelpunt). De spreiding is echter in groep 1 groter. Bij groep 2 staan bijna alle stippen in de oranje of gele vakjes, terwijl bij groep 1 bijna alle vakjes in de cirkeldiagram vertegenwoordigd zijn. Meer spreiding in het team betekent meer verschillen in de belangrijkste drijfveren van de leden.

All Plus

Ook op de energiebalans vallen overeenkomsten en verschillen vast te stellen. Zo krijgen beiden groepen het meest energie van resultaten halen (oranje). Echter zegt de tweede kleur hierbij veel over het verschil. Groep 2 behaalt graag resultaten door er zelf goed over na te denken (geel), terwijl de eerste groep dat liever doet door met anderen te overleggen (groen).

All Min

Energie gaat bij groep 2 verloren aan bureaucratie (blauw), dit staat namelijk het bereiken van hun doelen in de weg. Bij groep 1 gaat de energie vooral verloren aan machtsspelletjes en confrontaties (rood), dit komt namelijk niet ten goede van de sfeer op het werk. Waar zij dan juist weer energie van krijgen (groen).

Kortom, de verschillen tussen deze twee groepen zit vooral in de spreiding van de drijfveren. Bij de eerste groep zijn er meer grote drijfveren waar te nemen dan bij de tweede groep. Bij deze eerste groep is er, in tegenstelling tot de tweede groep, de wil om resultaten gezamenlijk te behalen. Zij zoeken continu de verbinding en krijgen daar ook energie van. De groene drijfveer is daar verantwoordelijk voor. Het ontbreken van deze sociale (groene) drijfveer, lijkt een verklarende factor voor het toepassen van de dwingende en/of gangmakende stijl.

6.3. SKILLS

De resultaten op gebied van vaardigheden van managers, die in de vierde paragraaf van hoofdstuk vijf zijn beschreven, zijn ook hier in dezelfde twee groepen gesplitst. Onderaan in de tabellen staan de gemiddelden van de groepen per vaardigheid. Ook hierbij geldt: hoe lager het gemiddelde, hoe beter de managers zichzelf schatten in deze vaardigheid.

Beoordeling skills van managers uit groep 1:

Respondent	Communicatieve vaardigheden	Sociale vaardigheden	Beïnvloedende vaardigheden	Analytische vaardigheden	Technische vaardigheden	Leer-vaardigheden
#2	6	2	3	1	4	5
#3	3	1	2	4	6	5
#7	1	2	3	4	6	5
#10	1	2	3	5	4	6
#14	3	4	1	2	5	6
#15	1	5	6	4	3	2
#17	4	2	3	1	6	5
#18	4	3	1	5	6	2
#19	2	1	3	5	6	4
#21	5	1	4	2	3	6
Gemiddelde	3,0	2,3	2,9	3,3	4,9	4,6

Beoordeling skills van managers uit groep 2:

Respondent	Communicatieve vaardigheden	Sociale vaardigheden	Beïnvloedende vaardigheden	Analytische vaardigheden	Technische vaardigheden	Leer-vaardigheden
#1	4	3	2	1	6	5
#4	5	3	1	2	6	4
#5	3	5	4	1	6	2
#6	5	4	3	2	1	6
#8	3	2	1	4	6	5
#9	3	2	5	1	4	6
#11	2	5	1	3	6	4
#12	5	3	4	1	6	2
#13	2	3	4	1	6	5
#16	3	5	4	1	6	2
#20	5	4	1	2	6	3
Gemiddelde	3,6	3,5	2,7	1,7	5,4	4,0

De uitslag van de **communicatieve vaardigheden** liggen vrij dicht bij elkaar. Groep 1 schat zichzelf hier net iets beter. Dit betekent dat de orale, schrijvende, luisterende en non-verbale communicatie dus een klein verschil lijkt te maken als het gaat om het toepassen van de juiste leiderschapsstijlen. Dit valt te verklaren doordat bijvoorbeeld luisterende communicatie gezien wordt als 'the act of respect', dit kan positief uitpakken voor de relatiegerichte stijl waarbij het draait om harmonie.

Een groter verschil valt te onderscheiden bij de **sociale vaardigheden**. Groep 1 rankt zichzelf gemiddeld op 2,3 tegenover 3,5 in groep 2. Dit is de vaardigheid waarbij het grootste verschil wordt gemaakt in het voordeel van de eerste groep. Dit betekent dat personal likeability, expressiviteit en sociale opmerkzaamheid het verschil kunnen maken bij het toepassen van de juiste leiderschapsstijlen. Het lijkt er dus op dat wanneer managers inzetten op het positief benaderen van en het inleven in hun medewerkers, het toepassen van de coachende, democratische, gezaghebbende en relatiegerichte stijl toeneemt.

Beïnvloedende vaardigheden zijn in gemiddelde bijna gelijk, namelijk 2,9 voor de eerste groep en 2,7 voor de tweede groep. Dat betekent dat de tweede groep zichzelf er iets beter in schat dan de eerste, maar dat de verschillen haast te verwaarlozen zijn. Dit is logisch, aangezien er veel verschillende manieren van beïnvloeden zijn. Positief en negatief. Rationeel en emotioneel. Consulterend en dominerend. In de uitleg bij de ranglijst zijn acht verschillende vormen genoemd. Iedere manager beïnvloedt op zijn eigen manier en dus valt deze vaardigheid niet sterk te benoemen als een verklarende factor voor het toepassen van een bepaalde leiderschapsstijl.

Het grootste verschil wordt onderscheiden bij de **analytische vaardigheden**. De managers uit groep 2 schatten zichzelf hoog in op geheugen, discriminatie, cognitieve complexiteit en ambiguïteit tolerantie. Discriminatie betekent dat ze goed zijn in verschillende aanpakken verzinnen voor verschillende werksituaties. Cognitieve complexiteit dat ze op verschillende niveaus kunnen kijken. Bijvoorbeeld individuele prestaties in teamverband kunnen zien. Ambiguïteit tolerantie betekent dat ze goed zijn in het afwijken van trends, en een vooruitziende blik hebben. Dit lijkt allemaal op taakgericht gedrag, wat veel voorkomt bij de dwingende en gangmakende stijl. Deze skill lijkt dus een belangrijk verklarende factor te zijn voor het toepassen van negatief uitpakkende stijlen.

Over **technische vaardigheden** beschikken beide groepen niet echt. Dat betekent dat een technische opleiding, vaardigheid in de discipline en het toepassen van kwaliteitsmanagement niet hele grote verschillen maken. Groep 1 rankt zichzelf toch net iets beter hierin dan groep 2. Dat kleine verschil kan verklaard worden door de invloed die deze vaardigheid heeft op de sociale vaardigheden. Kennis van het technische creëert namelijk loyaliteit en respect, met name bij professionals. Dit vergroot de personal likeability van de manager.

Leervaardigheden worden ook door beide groepen niet heel hoog ingeschat. Het verschil valt iets uit in het voordeel van de tweede groep. Dat betekent dat het verzamelen van nieuwe informatie en het toepassen hiervan, waardoor de organisatie innoveert, een kleine invloed lijkt te hebben op het toepassen van de twee negatief uitpakkend leiderschapsstijlen.

Kortom, de grootste verschillen zijn waargenomen zijn bij de sociale en de analytische vaardigheden. Waarbij de sociale vaardigheden voornamelijk de verklarende factor voor de eerste groep lijkt te zien, en de analytische die voor de tweede. Verder werken communicatieve en technische vaardigheden ligt in het voordeel van groep 1 en leervaardigheden in het voordeel van groep 2.

7. CONCLUSIES

Dit hoofdstuk zal bestaan uit conclusies, aanbevelingen en een discussie. In de conclusie wordt antwoord gegeven op alle deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. Naar aanleiding van de conclusies worden er kort een aantal aanbevelingen gegeven aan de ILT. Dit onderzoeksrapport wordt afgerond met een discussie over de theoretische implicaties en de opzet van het onderzoek.

7.1. CONCLUSIES

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zal eerst nog kort antwoord worden gegeven op de deelvragen.

1. Wanneer is er sprake van een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken?

De kernprincipes van HNW, die dus anders zijn dan de oude manier van werken, zijn: tijd-, plaats-, en apparaat onafhankelijk werken, consequent aansturen op resultaat, vrije toegang tot kennis en informatie en het aanbieden van flexibele werkrelaties. Deze principes hebben positieve invloed op de effectiviteit, efficiëntie en het werkplezier van de organisatie en de medewerkers (de doelen van HNW). Wanneer deze laatste drie doelen worden bereikt, is er sprake van een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken.

2. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende leiderschapsstijlen?

Zowel Van Wart, als Goleman, als vele andere wetenschappers onderscheiden een aantal leiderschapsstijlen. Goleman heeft zes leiderschapsstijlen onderscheiden waarbij specifiek onderzoek is gedaan naar het effect van die stijlen op de financiële resultaten (effectiviteit en efficiëntie) en het werkklimaat (werkplezier). Dit zijn de volgende zes stijlen: dwingende, gezaghebbende, relatiegerichte, democratische, gangmakende en coachende stijl.

3. Welke leiderschapsstijlen sluiten volgens de literatuur aan bij een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken?

Het toepassen van een combinatie van de gezaghebbende, relatiegerichte, democratische en coachende stijl heeft positief effect op de effectiviteit, efficiëntie en het werkplezier van de organisatie en medewerkers. En dus op de doelen van HNW. Deze stijlen sluiten daarom aan bij een succesvolle implementatie van HNW.

4. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende relevantie van traits en skills voor het toepassen van leiderschapsstijlen?

Van Wart noemt traits iemands natuurlijke talenten die wel te optimaliseren, maar niet nieuw aan te leren zijn. Door de ijsberg theorie van McClelland werd duidelijk dat zichtbaar gedrag wordt gevormd door onzichtbare drijfveren. Een methode om deze te meten is de Management Drives test, waarbij zes kleuren met hoofdkenmerken zijn ontwikkeld. Namelijk de gele (analyserend), groene (sociaal), oranje (resultaatgericht), blauwe (zorgvuldig), rode (autoritair) en paarse (traditioneel).

Echter wordt dit in de wetenschappelijke wereld als 'volkpsychologie' gezien. Ondanks dat gegeven, is deze methode toch gebruikt om de traits vast te stellen.

Van Wart noemt skills aangegroeide talenten die te ontwikkelen zijn door training, scholing en oefening. Hij onderscheidt zes typen vaardigheden (skills): communicatieve, sociale, beïnvloedende, analytische, technische en leervaardigheden.

5. Welke leiderschapstijlen/traits/skills kunnen we binnen de ILT waarnemen?

Het algemene beeld van de ILT over het toepassen van de leiderschapstijlen is positief. De managers passen het meest de coachende leiderschapstijl toe, gevolgd door de democratisch, gezaghebbende en de relatiegerichte stijl. Dat betekent dat ILT breed de combinatie van de juiste vier stijlen het meest wordt toegepast.

Qua traits komt door middel van de Management Drives test naar voren dat een oranje/gele drijfveer het meest voorkomt. Dat is het profiel van de 'veranderaar'. De diversiteit binnen de ILT is groot en de spreiding redelijk. De skills zijn het meest aanwezig op analytisch niveau. Op kleine afstand gevolgd door beïnvloedende vaardigheden en sociale vaardigheden. Iets minder beschikken ze over communicatieve vaardigheden. En het minst over leer- en technische vaardigheden.

6. Hoe vallen verschillen in de mate waarin men een leiderschapstijl toepast te verklaren door de traits/skills waarover leidinggevendens beschikken?

Individueel bekeken komen alle zes leiderschapstijlen meerdere keren voor. Tien van de respondenten past de juiste top vier toe (groep 1). Elf van hen heeft ook de dwingende en/of gangmakende stijl in zijn of haar top vier staan (groep 2). Op gebied van traits en skills zijn verschillen tussen deze groepen geanalyseerd.

Op gebied van *traits* is er gekeken naar verschil tussen de groepsprofielen van de Management Drives test van deze twee groepen. Groep 2 bleek, net als het ILT-brede groepsprofiel, het profiel van de 'veranderaars' te hebben. Groep 1 daarentegen dat van de 'diplomaten'. Verschil tussen deze profielen is voornamelijk de spreiding van het aantal drijfveren dat in deze groepen voorkomt. Waar groep 2 meer uitgesproken is in de oranje en gele drijfveer, beschikt groep 1 ook over de blauwe en groene drijfveren. Bij deze eerste groep is er dus, in tegenstelling tot de tweede groep, de wil om resultaten gezamenlijk te behalen. Zij zoeken continu de verbinding en krijgen daar ook energie van. De groene drijfveer is daar verantwoordelijk voor. Het ontbreken van deze sociale (groene) drijfveer, lijkt een verklarende factor voor het toepassen van de dwingende en/of gangmakende stijl.

Qua *skills* lijken de sociale vaardigheden te grootste verklarende factor voor groep 1 te zijn. Het lijkt er dus op dat wanneer managers inzetten op het positief benaderen van, en het inleven in, hun medewerkers, het toepassen van de coachende, democratische, gezaghebbende en relatiegerichte stijl toeneemt. Ook de communicatieve vaardigheden en technische vaardigheden werken licht in het voordeel van deze groep. Communicatie hoort veel bij mensgericht gedrag, wat weer veel voorkomt bij de vier positieve leiderschapstijlen. Technische vaardigheden dwingen vooral respect af bij professionals en dragen dus bij een personal likeability van een manager, wat weer een sociale

vaardigheid is. De analytische vaardigheden tonen het grootste verschil tussen beide groepen en lijken de grootst verklarende factor voor de tweede groep te zijn. Veel van deze vaardigheden lijken op taakgericht gedrag wat veel bij de dwingende en gangmakende stijl voorkomt. De leervaardigheden maken een klein verschil in het voordeel van deze groep.

Door voorgaand opgedane kennis, kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek. Die luidde als volgt:

Welke leiderschapsstijlen gericht op het succesvol implementeren van Het Nieuwe Werken zijn aanwezig binnen de ILT en hoe vallen verschillen in de mate waarin men deze stijlen toepast te verklaren door de traits en skills waarover leidinggevendenden beschikken?

ILT breed worden de juiste leiderschapsstijlen toegepast. Echter wordt individueel door elf van de 21 respondenten regelmatig de dwingende of gangmakende stijl gehanteerd. Dit lijkt te verklaren doordat deze groep zowel op gebied van traits als op gebied van skills tekort schiet in de sociale component.

De uitgesproken oranje/gele drijfveer zorgt dat deze groep veel bezig is met manieren bedenken om zo slim mogelijk resultaten te behalen. Hierbij kan overleg met medewerkers nog wel eens worden vergeten. Dit geldt niet voor de groep die wel de juiste stijlen toepast. Zij lijken wel oog te hebben voor het sociale doordat de groene drijfveer goed is vertegenwoordigd. Deze managers krijgen ook energie van resultaten behalen door met elkaar afspraken hierover te maken.

Ook schat deze groep zichzelf aanzienlijk slechter op sociale vaardigheden dan de groep die wel de juiste leiderschapsstijlen toepast.

7.2. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen die uit dit onderzoek zijn gevolgd worden hier beschreven en zijn gericht aan de personeel- en organisatieafdeling van de ILT en hebben betrekking op de portefeuille werving en selectie en leiderschapsontwikkeling.

Werf en selecteer sociale managers in plaats van analytisch sterke managers

Het huidige ILT-brede groepsprofiel lijkt nog teveel op dat van de groep die niet-ideale leiderschapsstijlen toepast in hun dagelijks werk (groep 2). Gewenst zou zijn dat het ILT-brede groepsprofiel meer zou gaan lijken op die van groep 1. Hiervoor is meer spreiding in drijfveren nodig. De oranje en gele drijfveer zijn momenteel namelijk erg oververtegenwoordigd. De groene drijfveer maakt in positieve zin het verschil uit in het zoeken van sociale verbindingen, wat voor het toepassen van de juiste leiderschapsstijlen belangrijk leek te zijn. Deze komt ILT-breed nog niet veel voor. Daarom is aan te bevelen dat de P&O afdeling de komende jaren managers werven met een groene drijfveer in hun logica. Net zolang tot de groene drijfveer in de ILT-brede groepslogica prominent naar voren komt. Hebben solliciterende managers zelf nooit eerder een Management Drives test uitgevoerd, kan P&O ervoor kiezen om deze als assessment toe te passen in de selectieprocedure. Door te selecteren op 'groene drijfveren' worden gelijk sociale vaardigheden binnengehaald, die ook

positief effect leken te hebben op het toepassen van de juiste leiderschapsstijlen. Dit kan verwacht worden op basis van de ijsberg van McClelland, waarbij wordt gemeend dat drijfveren de vaardigheden verklaren.

In een vacature is het aan te raden om specifiek gewenst gedrag te omschrijven. Gedragingen als het verduidelijken van rollen en doelen, delegeren, informeren, consulteren, motiveren, ontwikkelen van personeel, ontwikkelen van teams, managen van personele veranderingen, strategisch plannen en het uiten van de missie en visie zijn hierbij belangrijk om mee te nemen.

Ontwikkel de sociale vaardigheden van de huidige managers

Karaktereigenschappen zijn wel te ontwikkelen, maar niet aan te leren. Dat geldt niet voor de vaardigheden. Een training voor alle managers op gebied van people management zou aan te raden zijn. Liefst zo snel mogelijk. De huidige zestal trainingen voor managers voor het omgaan met HNW ((1) leidinggeven aan een leeg kantoor, (2) leidinggeven op maat, (3) leidinggeven in een flexibele context: sturen op samenhang, (4) sturen op resultaat en goed opdrachtgeverschap, (5) leidinggeven in een nieuwe context: horizontaal sturen en (6) gluren bij de burenen) komen hier onvoldoende in tegemoet. Er moet een training gevonden worden die meer inzet op personal likeability, expressiviteit en sociale opmerkzaamheid.

7.3. DISCUSSIE

7.3.1. IMPLICATIES ONDERZOEK

Vooraf aan deze studie was de verwachting dat de traits en skills waarover een manager beschikt invloed zouden hebben op de leiderschapsstijl die wordt toegepast. Dit is voornamelijk op basis van de theorie van McClelland (1993), Van Wart (2015) en eerdere trait theorieën. De resultaten van dit onderzoek liggen in lijn met deze verwachting. Er zijn namelijk indicaties dat de sociale (groene) drijfveer en de sociale vaardigheden positieve invloed hebben op het toepassen van de leiderschapsstijlen die passen bij HNW. De analytische (gele) drijfveer en de analytische vaardigheden leken daarentegen het meest van invloed te zijn op de leiderschapsstijlen die niet passen bij HNW.

Vooraf aan dit onderzoek was nog onbekend welke traits en skills invloed zouden hebben op bepaalde leiderschapsstijlen, hierover is namelijk geen eerdere literatuur beschreven. Dit onderzoek voegt deze eerdere constatering dus toe aan de wetenschap. Deze twee constatering vallen echter wel op dezelfde gronden te verklaren. De juiste leiderschapsstijlen voor HNW (gezaghebbende, relatiegerichte, democratisch en coachende stijl) betreffen stijlen met veel mensgericht gedrag. De onjuiste stijlen (dwingende en gangmakende stijl) voornamelijk taakgericht gedrag. Mensgericht gedrag komt veel terug in sociale traits en skills. Taakgericht gedrag in analytische traits en skills. In lijn met deze verklaring had ook verwacht kunnen worden dat communicatieve vaardigheden in positieve zin het verschil zouden maken, aangezien hier ook veel mensgericht gedrag in voorkomt. Hier zijn echter de verwachtingen groter gebleken dan de uiteindelijke resultaten daar de verschillen niet zo heel groot waren. Daarnaast had van technische vaardigheden verwacht kunnen worden dat

ze in negatieve zin het verschil zouden maken, aangezien hier veel taakgericht gedrag in voorkomt. Dit bleek echter juist kleine voordelen te bieden voor het toepassen van de ideale leiderschapsstijlen.

De theoretisch invalshoek van McClelland (1993) is bruikbaar geweest voor dit onderzoek, omdat het visueel duidelijk heeft gemaakt hoe traits en skills zichtbaar gedrag beïnvloeden. Maar belangrijke wetenschap is wel dat niet alle traits of skills waarvan het logisch lijkt dat het een type gedrag veroorzaakt, dat ook daadwerkelijk doen. Daarnaast is de Management Drives test zeer bruikbaar geweest om verschillen in traits (drijfveren) tussen beide groepen te kunnen verklaren. Dit lag niet helemaal in lijn met de verwachtingen, omdat het in de wetenschap wordt weggezet als 'volkspychologie'. Deze studie laat zien, dat het toch een bruikbare meetmethode kan zijn.

Kortom, de twee constatering over de sociale en analytische factor is voornamelijk wat deze studie toevoegt aan de wetenschap. Er is nu een indicatie welke traits en skills een manager, en een managementteam, nodig heeft om Het Nieuwe Werken succesvol te maken.

7.3.2. BEPERKINGEN

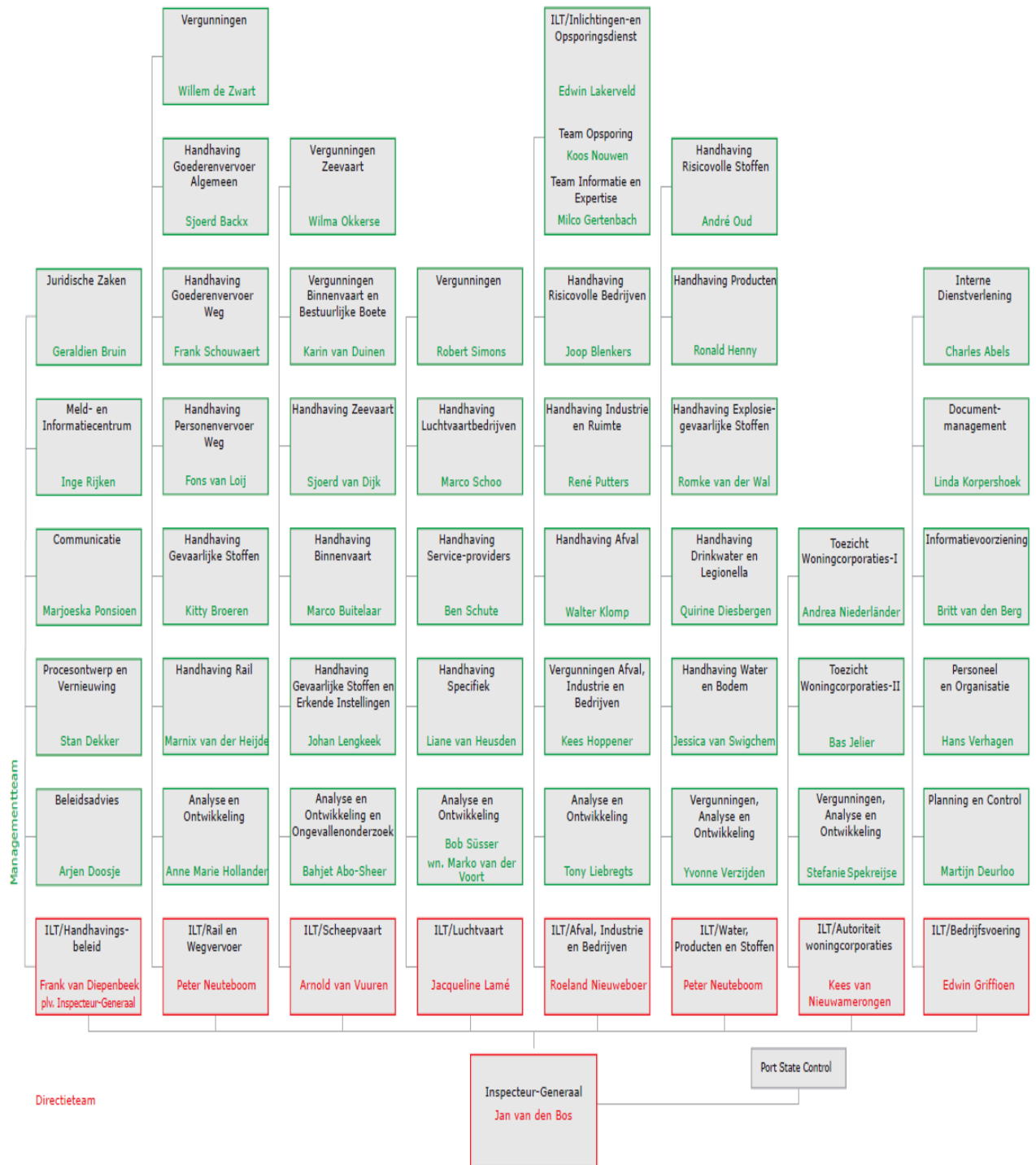
Enige terughoudendheid is bij de laatste stelling wel geboden gezien het feit dat dit onderzoek kwalitatief van aard is geweest. Dit heeft voordelen geboden op gebied van doorvragen naar gedrag, maar scheidt ook een beperking. Kwantitatief onderzoek op grotere schaal zouden meer mogelijkheden bieden voor het met grotere zekerheid vaststellen van causale verbanden. Ten tweede zijn managers de enige respondenten binnen dit onderzoek. Medewerkers daarbij ondervragen zou de betrouwbaarheid vergroten, omdat managers nu kans hebben gekregen zich beter voor te doen dan ze zijn. Wegens tijdgebrek was dit voor deze studie niet mogelijk. Ook het feit dat de skills vragenlijst achteraf aan het interview is verstuurd kan invloed hebben op de resultaten. Mogelijk hadden zij vooraf, toen ze nog niet duidelijk wisten waar het onderzoek over ging, de resultaten anders ingevuld. Ten slotte is terughoudendheid geboden vanwege het feit de context niet is meegenomen in dit onderzoek. Voortbordurend op de trait theory, wordt er nu geconcludeerd dat de sociale traits en skills voor iedere manager die te maken heeft met HNW de juiste leiderschapsstijl ten goede komen. Dit terwijl andere auteurs (Van Wart, 2015; Stogdill, 1948) juist benadrukken hoe belangrijk context is bij het behalen van gewenste resultaten.

7.3.3. SUGGESTIES VERVOLGONDERZOEK

Met ditzelfde theoretische kader zijn een aantal aanbevelingen te doen voor vervolgonderzoek. Vanwege bovengenoemde beperkingen is het aan te raden dat vervolgonderzoek kwantitatief van aard zou zijn onder een grotere populatie. Waarbij de medewerkers een survey invullen over hun leidinggevenden die gaat over hun gedrag en vaardigheden. Dit biedt ook mogelijkheden om de vaardigheden meer te specificeren zodat er causaal vast komt te staan welke specifieke vaardigheid invloed heeft op welke leiderschapsstijl. Daarnaast zou aan te raden zijn ook een aantal vragen over de context mee te nemen. Dit is wel op voorwaarde dat alle managers een Management Drives test hebben uitgevoerd. Zo niet, kan die nog verspreid worden als methode om de karaktereigenschappen te achterhalen. Met deze suggestie voor vervolgonderzoek, zijn alle eerder benoemde beperkingen getackeld.

BIJLAGE 1: ORGANOGRAM INSPECTIE LEEFOMGEVING EN TRANSPORT

februari 2017



Bron: (Intranet Ministerie van Infrastructuur en Milieu, sd)

BIJLAGE 2: RESPONDENTEN

#	Domein
1	Water, producten en stoffen
2	Water, producten en stoffen
3	Water, producten en stoffen
4	Rail en wegvervoer
5	Rail en wegvervoer
x	Rail en wegvervoer
x	Rail en wegvervoer
6	Scheepvaart
7	Scheepvaart
8	Scheepvaart
x	Afval, industrie en bedrijven
9	Afval, industrie en bedrijven
10	Afval, industrie en bedrijven
11	Luchtvaart
12	Luchtvaart
13	Luchtvaart
14	Bedrijfsvoering
15	Bedrijfsvoering
16	Bedrijfsvoering
17	Handhavingsbeleid
18	Handhavingsbeleid
19	Handhavingsbeleid
20	Autoriteit woningcorporaties
21	Autoriteit woningcorporaties

*Rood = later afgevallen als respondent vanwege ontbrekende data

BIJLAGE 3: INTERVIEW TOPICS

Algemeen

1. Als ik aan uw medewerkers zou vragen u te omschrijven als hun leidinggevende, wat zouden zij dan zeggen?

Beoordeling en evaluatie functies

2. Hoe komt u aan de informatie en kennis die nodig is om de taken/doelen van de afdeling te bepalen?

T: monitoren en beoordelen werk (evalueren prestaties)

M: consulteren (eigen gedachten checken of overleggen met medewerkers)

O: scannen omgeving (informeel checken van trends, etc.)

Formulering en planning

3. Hoe worden doelen geformuleerd en wie bepaalt de planning?

T: activiteiten plannen (gedetailleerd blauwdruk voor het werk)

M: plannen en organiseren van personeel (juiste competenties bij elkaar)

O: strategisch plannen (organisatiedoelen verweven met teamdoelen)

Implementatiefuncties

4. Hoe probeert u de prestaties van uw medewerkers te beïnvloeden?

T: verduidelijken van rollen en doelen, informeren, delegeren

M: ontwikkelen personeel, motiveren, creëren en managen van teams

O: uiten missie en visie, netwerken en partnerschappen, uitvoeren managementfuncties

Veranderfuncties

5. Hoe zorgt u ervoor dat de ontwikkelingen van bovenaf stroomlijnen met de afdeling? En andersom?

T: problemen oplossen, managen van innovatie en creativiteit

M: managen van conflicten, managen van personele veranderingen

O: besluitvormen (op basis van waarden), managen van organisatieveranderingen (ondersteunen grootschalige veranderingen)

BIJLAGE 4: OPERATIONALISERING GEDRAG

Type gedrag	Gedragsskenmerken	Indicatoren	
1. Taakgericht	1.1. Monitoren en beoordelen van werk	1.1.1. Hanteert controle indicatoren 1.1.2. Verzamelt en evalueert informatie over prestaties van ondergeschikten 1.1.3. Hanteert kwalitatieve bronnen als directe observatie of gesprekken	
	1.1. Activiteitenplanning	1.2.1. Stelt planningmodel plus elementen vast 1.2.2. Faciliteert blauwdruk als planning	
	1.2. Verduidelijken van rollen en doelen	1.3.1. Definieert verantwoordelijkheden 1.3.2. Communiceert prestatiedoelen 1.3.3. Geeft instructies over taken, processen en benodigde kennis 1.3.4. Stelt extra hoge prestatiedoelen	
	1.3. Informeren	1.4.1. Biedt zakelijke informatie aan interne of externe relaties 1.4.2. Reguleert de 'mood' door middel van het delen van informatie	
	1.4. Delegeren	1.5.1. Deelt verantwoordelijkheden met ondergeschikten 1.5.2. Wijst autoriteit toe aan ondergeschikten	
	1.5. Problemen oplossen	1.6.1. Identificeert en analyseert productieproblemen 1.6.2. Bedenkt alternatieven als oplossing voor productieproblemen 1.6.3. Neemt verantwoordelijkheid voor oplossen productieproblemen	
	1.6. Managen van innovatie en creativiteit	1.6.1. Stimuleert ondergeschikten te leren, flexibiliseren en veranderen 1.6.2. Biedt tools voor technische innovatie	
	2. Mensgericht	2.1. Consulteren	2.1.1. Haalt informatie op bij ondergeschikten 2.1.2. Betreft ondergeschikten tot op zekere hoogte bij besluitvorming
		2.2. Plannen en organiseren van personeel	2.2.1. Stelt competenties beschikbaar 2.2.2. Matcht juiste persoon bij de juiste taak 2.2.3. Reflecteert op eigen tijd planning 2.2.4. Vermijdt overbodige taken
		2.3. Ontwikkelen personeel	2.3.1. Support ondergeschikte zich te identificeren met het werk 2.3.2. Geeft on-the-job training 2.3.3. Bereid ondergeschikten voor op volgende stap in hun carrière
		2.4. Motiveren	2.4.1. Geeft erkenning 2.4.2. Geeft beloning voor goede prestaties 2.4.3. Geeft sancties na slechte prestaties 2.4.4. Inspireert ondergeschikten
		2.5. Creëren en managen van teams	2.5.1. Maakt teams als toevoeging op bestaande werkgroepen 2.5.2. Stelt teamstructuur samen op basis van competenties 2.5.3. Stimuleert teambuilding
		2.6. Managen van conflicten	2.6.1. Reageert op onenigheden met of tussen ondergeschikten 2.6.2. Benadrukt professionele inbreng van ieder teamlid apart 2.6.3. Maakt creatief gebruik van verschillende meningen van ondergeschikten
2.7. Managen van personele veranderingen		2.7.1. Geeft ruimte aan emoties van ondergeschikten 2.7.2. Probeert alle ondergeschikten persoonlijk mee te krijgen in verandering	

3. Organisatiegericht	3.1.	Scannen omgeving	3.1.1.	Verzamelt externe informatie over trends, kansen en/of bedreigingen
	3.2.	Strategisch plannen	3.2.1.	Definieert missie en beoogde toekomst van de organisatie
			3.2.2.	Vertaalt missie in doelen voor de afdeling
			3.2.3.	Zoekt passende strategie bij geformuleerde doelen
			3.2.4.	Zet doelen om in specifieke targets en indicatoren voor succes
	3.3.	Uiten missie en visie organisatie	3.3.1.	Verbindt zich met missie van de organisatie
			3.3.2.	Draagt missie en visie over aan ondergeschikten
			3.3.3.	Verdiept zich in filosofie en waarden van waan van de dag (politiek, DT, etc.)
	3.4.	Netwerken en partnerschappen	3.4.1.	Ontwikkelt bruikbare contacten buiten directe leider-volger commandostructuur
			3.4.2.	Ontwikkelt vrijwillige werkrelaties binnen of buiten de organisatie
	3.5.	Uitvoeren algemene managementfuncties	3.5.1.	Uitvoeren van HR gerelateerde zaken
			3.5.2.	Uitvoeren van financieel management gerelateerde zaken
			3.5.3.	Uitvoeren van technisch management gerelateerde zaken
	3.6.	Besluitvormen	3.6.1.	Vormt besluitvormingskaders op eigen initiatief
		3.6.2.	Neemt besluiten op basis van fundamentele organisatiewaarden	
3.7.	Managen van organisatieveranderingen	3.7.1.	Analyseert organisatie en behoefte aan verandering	
		3.7.2.	Maakt plan voor veranderen van richting, structuur, processen en cultuur	
		3.7.3.	Implementeert organisatieverandering	

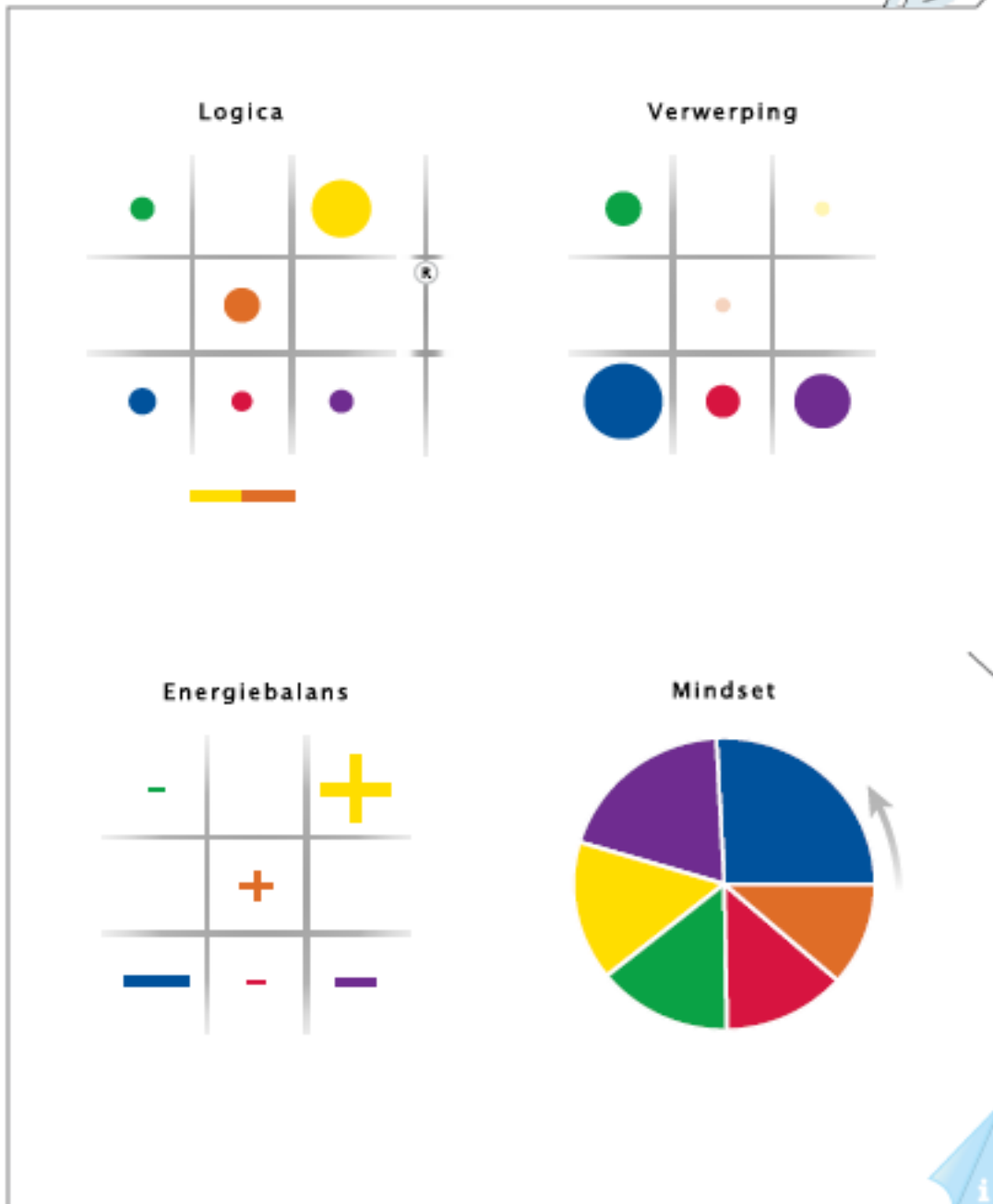
*Rood is niet verder meegenomen in onderzoek

BIJLAGE 5: MANAGEMENT DRIVES TEST

PERSOONLIJK PROFIEL
ZAKELIJK

18 april 2017

MD



Bij dit profiel hoort het Management Drives profielboek



©2016 www.managementdrives.com



Management Drives
mastering leadership

Toelichting op drijfveer kleuren

De **gele drijfveer** staat voor een visionair. Dat is iemand die op basis van kennis, inzicht en creativiteit een dieper inzicht geeft in toekomstige ontwikkelingen. Hij krijgt energie van analyseren. Qua mindset zijn dit soort mensen veel bezig met de wijze waarop zaken ingewikkeld worden gemaakt (Management Drives, 2016).

Groen is de **drijfveer** van een people-manager. Iemand die zeer betrokken is bij de mensen om hem heen en niets liever wil dan hen verder te zien ontwikkelen. Samenwerken in een goede sfeer is erg belangrijk voor iemand met deze drijfveer. Hij krijgt energie van mensen verbinden. Onder druk is iemand met deze drijfveer voornamelijk bezig met andere mensen bemoeizuchtig overkomen (Management Drives, 2016).

De **oranje drijfveer** is die van een ondernemer. Die neemt initiatief, weegt risico's, ziet kansen en is voortdurend alert op mogelijkheden om zaken te verbeteren en resultaat te boeken. Vooruitgang en prestaties zijn zaken waar deze personen energie van krijgen. Onder druk kan de mindset veroorzaken dat zo iemand teveel bezig is met zichzelf te profileren (Management Drives, 2016).

Blauw is een typische **drijfveer** voor een bestuurder. Dat is iemand die zeer zorgvuldig zorgdraagt voor de correcte uitvoering van (wettelijke) taken en afspraken. Zekerheid creëren is iets wat logisch is voor mensen met deze drijfveer. De mindset kan onder druk teveel gericht zijn op de regels. Bureaucratisch en reactief gedrag kan dan de kop opspelen (Management Drives, 2016).

Rode drijfveren staan voor autoriteit. Hierbij past iemand met gezag die duidelijk en direct is, zaken met lef aanpakt en anderen op sleeptouw neemt. Iemand met deze drijfveer krijgt energie van het gebruiken van zijn eigen krachten. De mindset kan onder druk veranderen naar iemand die veel bezig is met macht (Management Drives, 2016).

Paars is de **drijfveer** van een nestor. Iemand die zorg draagt voor binding, het behoud van gewoonten, tradities en instituties bewaakt en dienstbaar is aan de organisatie. Deze personen zijn de herkennen aan hun dienstbare gedrag. Maar onder druk kan de mindset veranderen naar teveel bezig zijn met het verleden. Wantrouwen is deze mensen dan ook niet vreemd (Management Drives, 2016).

BIJLAGE 6: VRAGENLIJST SKILLS

Rangschik de vaardigheden van waar u naar uw mening het meest (1) tot het minst (6) over beschikt.

Communicatieve vaardigheden	
Sociale vaardigheden	
Beïnvloedende vaardigheden	
Analytische vaardigheden	
Technische vaardigheden	
Leervaardigheden	

Toelichting op vaardigheden

Communicatieve vaardigheden: het vermogen om op effectieve wijze informatie uit te wisselen door actieve en passieve middelen. Bijvoorbeeld orale, schrijvende, luisterende en non-verbale communicatie.

Sociale vaardigheden: het vermogen om effectief te interacteren in sociale setting en om te begrijpen en productief te benutten van eigen en andermans persoonlijkheid. Hierbij kunt u denken aan of u aardig bevonden wordt, of u uw emoties goed onder woorden kunt brengen en of u bewust bent van eigen motieven, waarden, drijfveren en voorkeuren.

Beïnvloedingsvaardigheden: het daadwerkelijke gebruik van machtsbronnen met concrete gedragsstrategieën. Hiervoor kunt u denken aan verschillende tactieken zoals:

- legitimeren (straffen en belonen)
- druk (eisen en subtiel dreigen)
- uitwisseling (wederzijdse handel van gunsten)
- rationeel overtuigen (feiten en logica)
- consultatie (betrekken medewerkers)
- emotioneel beroep (waarden, overtuigingen delen)
- persoonlijk beroep (loyaliteit, vriendschap)
- vriendelijkheid (ongevraagde complimenten, goede band)

Analytische vaardigheden: het vermogen om te herinneren, onderscheid te maken en om te gaan met complexiteit en ambiguïteit. Bijvoorbeeld het gemakkelijk herkennen van vaktaal, de professionele relatie van de persoonlijke relatie kunnen onderscheiden, individuele prestaties in een groter geheel kunnen bekijken en af kunnen wijken van trends.

Technische vaardigheden: de basis professionele- en organisatiekennis. Hierbij kunt u enerzijds denken aan technische informatie en vaardigheden van de discipline. Maar anderzijds ook aan het overdragen van managementtaken aan medewerkers, zodat u meer tijd heeft met de inhoud bezig te zijn.

Leervaardigheden: verantwoordelijkheid nemen voor verzamelen van nieuwe informatie, bekijken van oude informatie op een nieuwe manier en manieren bedenken om oude en nieuwe informatie creatief te gebruiken.

BIJLAGE 7: OVERZICHT GEDRAGSTYPE PER RESPONDENT

Overzicht benoemde gedrag door respondenten

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Monitoren en beoordelen	x			x		x	x	x			x	x	x		x	x			x	x	
Activiteiten plannen	x			x		x			x		x		x							x	x
Verduidelijken rollen en doelen	x			x		x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Extra hoge prestatie-doelen								x	x					x							x
Informereren		x	x				x			x	x			x	x	x	x		x		
Delegeren		x	x	x	x		x			x	x	x		x	x		x	x	x		x
Problemen oplossen					x				x		x		x		x	x		x	x		
Managen van innovatie en creativiteit	x		x			x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Consulteren	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x	x
Ontwikkelen personeel		x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
On-the-job																					
Motiveren (erkenning)		x					x									x	x				
Motiveren (belonen/straffen)								x													
Motiveren (inspireren)					x	x			x							x					
Creëren en managen van teams		x			x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Managen van conflicten									x								x		x		
Managen van personele veranderingen			x	x	x	x	x			x				x	x	x	x				x
Strategisch plannen	x						x	x		x			x		x					x	x
Uiten missie en visie organisatie		x	x			x				x	x	x	x	x		x		x	x		
Uitvoeren management functies (HRM)		x			x		x		x			x	x								x
Besluitvormen	x		x	x	x	x		x	x		x	x	x	x						x	

*Blauw = taakgericht gedrag

*Geel = mensgericht gedrag

*Rood = organisatiegericht gedrag

BIBLIOGRAFIE

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het Nieuwe Werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior*. Den Haag: Van Gorcum.
- Baarda, B., & Bakker, E. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bakker, A., Bruijn, T. de, Heijden, B. van der, & Peters, P. (2014). Plezier in Het Nieuwe Werken? *ResearchGate*.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free*.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3d ed.)*. New York: Free Press.
- Benders, J., Gyes, G. van, Hootegem, G. van, & Spiegelare, S. de. (2013). Wat werkt van Het Nieuwe Werken? Het Nieuwe Werken en het innovatie gedrag van Werknemers.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Bijlsma, M., Janssen, R., Koning, N. d., & Schlechter, J. (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Ervaringen uit de praktijk*. Novay/TNO.
- Blok, S. (2015). *Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige rijksoverheid*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- CBS. (2015, oktober 14). Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/42/meer-vertrouwen-in-eu-dan-in-tweede-kamer>
- Cronbach, L. J. (1971). Test validation. In R. L. Thorndike (Ed.). *Educational measurement*, 443-507.
- Daelen, H. v. (2013). *Het Nieuwe Rijkskantoor*. Den Haag: DGOBR.
- Drives, M. (2016). *Een spannende kijk op Leiderschap*. Zeist: Management Drives, mastering leadership.
- Erik Veldhoen for Change*. (2005). Opgeroepen op februari 28, 2017, van Erik Veldhoen: <http://www.erikveldhoen.nl/nl/consultant/het-nieuwe-werken.aspx>
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). *Managerial Control of Employees Working at Home*. British Journal of Industrial Relations, 41(2), 241-264.
- Feser, C., Mayol, F., & Srinivasan, R. (2015). *Decoding leadership: what really matters*. McKinsey Quarterly.
- Fiedler, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. *New York: McGraw-Hill*.
- Flatum, C. (2015, oktober 4). *Cecilia Flatum*. Opgehaald van <http://www.ceciliaflatum.com/do-you-know-your-leadership-style/>
- Fleischman, E. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology* 37, 1-6.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets result. *Harvard Business Review*, 2-17.
- Haverkamp, G., Klapwijk, A., Pomp, M., & Smit, A. (2009). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk*.
- Hoppe, M. (2006). Active Listening. *Greensboro, NC: Center for Creative Leadership*.

- Hoyer, S. (2017, juni 17). *Verus*. Opgehaald van https://www.verus.nl/sites/www.verus.nl/files/oud_besturenraad/redactie/samenvatting_drijfveren-steven-def.pdf
- Hunt, J. (1996). *Leadership: A New Synthesis*. . Newbury Park, CA: Sage.
- ilent.nl. (sd). Opgehaald van https://www.ilent.nl/over_ilt/
- In't Veld, J. (2002). *Analyse van organisatieproblemen*. Wolters-Noordhoff.
- Intranet Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (sd). Opgeroepen op februari 23, 2017, van <http://intranet.minienm.nl/Organisatie/Agentschappen/ILT/Organogram/>
- Katz, R. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review 33:33-42.
- (2015). *Koers IenM 2016-2020*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Kwadijk, J., & Szabo, Z. (2010). *Trends in mobiliteit 2009, speciale editie*. Utrecht: Capgemini Nederland B.V.
- Leeuwen, L. v., & Bossert, H. (onbekend). *Ontbureaucratisering: om de terugkeer van vertrouwen*.
- Lilienfeld. (2013). *Wat is 'Management Drives' en 'Spiral Dynamics'?* Evidence Based HRM.
- Lindell, M., & Whitney, D.J. (2001). *Accounting for common method variance in cross-sectional research designs*. Journal of Applied Psychology.
- Management Drives, mastering leadership*. (2017). Opgehaald van <https://www.managementdrives.com/over-md/>
- McClelland, D. (1993). *The Concept of Competence*. New York: Competence at work.
- Milieu, M. I. (2017, Januari). *Intranet*. Opgehaald van <http://intranet.minienm.nl/Content/Media/2bc4aa1e-7cbd-4fad-9f0b-7ccab78f8008/Organogram%20IenM%20NL%2001-01-2017%20webversie.jpg>
- Nijveld, M. (2017, maart 27). *Intranet ministerie I&M*. Opgehaald van http://intranet.minienm.nl/Organisatie/Directies/DCO/DCO_intern/Nieuws/IenM_Nieuws/2017.03.24/Hoe_zit_dat_ook_weer_met_ee_n_demissionair_kabinet.htm
- Priem, R. (1990). Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. . *Strategic Management Journal* 11, 469-478.
- Register, I. (2017). Opgehaald van ISO Register: <https://www.isoregister.nl/>
- Schouten, I. (2017, januari 9). *Intranet ministerie I&M*. Opgehaald van <http://intranet.minienm.nl/Organisatie/Organisatiestructuur/>
- Sinclair, A. (2005). Body Possibilities in Leadership. *Leadership* 1(4), 387–406. .
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- Stogdill, R. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. Journal of Psychology 25: 35–71.

- Stohl, C. (1986). The Role of Memorable Messages in the Process of Organizational Socialization. *Communication Quarterly* 34, 231– 249.
- Thaens, M. (2000). Effectief leiderschap in een innovatieve praktijk. Het project MSHR: "Failure is not an option". 1-66.
- Trenning, N. (2014). *Klaar om te wenden? Een onderzoek naar de benodigde en gewenste organisatieverandering door het Havenbedrijf Rotterdam*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Tubbing, L. (2017). Opgehaald van De afstudeerconsulent: <http://deafstudeerconsultant.nl/methode-kiezen-research-onion-is-je-beste-vriend/>
- Van Wart, M. (2015). *Leadership in Public Organizations. An Introduction*. New York: Routledge.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, vierde druk.
- Weller, C. (2015, december 29). *5 predictions about the future of work Bill Gates nailed in 2005 — and 2 we wish he had*. Opgeroepen op februari 28, 2017, van Business Insider: <http://www.businessinsider.com/bill-gates-predicted-the-future-of-office-work-in-2005-2015-12?international=true&r=US&IR=T/#software-helps-us-be-more-productive-1>
- Wilkonson, D. (2006). *The Ambiguity Advantage: What Great Leaders Are Great At*. London: Palgrave Macmillan.
- Wille, M., & Bovens, A. (2006). *Waar bleef het vertrouwen in de overheid?*
- Zee, F. v. (2016). Opgehaald van Hulp bij onderzoek: www.hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/kwalitatief-onderzoek