

‘Onze leidinggevende stimuleert de organisatieontwikkeling!’

**Een studie naar de perceptie van teams rondom PPM op een effectieve leiderschapsstijl
in de verschillende fasen van een organisatieontwikkeling.**

Student: Bob de Wit

Studentnummer: 401740

Stagebegeleiders: Drs. D. Dros en Drs. A.B.M.J. Berlet

1^e Lezer: Prof. Dr. F. Koster

2^e Lezer: Prof. Dr. R. van der Veen

Datum: 04-08-17

Aantal Woorden: 9995 (excl. Appendix)

Abstract

De ontwikkeling van een organisatie kan worden gestimuleerd door de manier van leidinggeven. Afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich in haar ontwikkeling bevindt, stellen Beck & Cowan (2002) dat de teams om een bepaalde manier van leidinggeven vragen om optimaal te kunnen presteren. Binnen dit onderzoek is onderzocht welke leiderschapsstijl als meest effectief wordt beschouwd door teams rondom Project Portfolio Management (PPM) binnen organisaties, die zich in de verschillende fasen van de organisatieontwikkeling bevinden. Hierbij wordt de benadering van Beck & Cowan (2002) omtrent effectief leiderschap in verschillende ontwikkelingsfasen getoetst, want ondanks dat deze benadering al een periode wordt toegepast in het bedrijfsleven en in de wetenschappelijke literatuur is de toetsing ervan uitgebleven. In de benadering wordt gesteld dat de organisatie afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin zij zich bevinden, een bepaald type leiderschap nodig hebben om het meest effectief te zijn. Met name in de eerste fasen van de organisatieontwikkeling wordt verwacht dat men een leider met een transactionele leiderschapsstijl nodig heeft om effectief te zijn. Pas in een later stadium van organisatieontwikkeling zullen teams de transformationele leiderschapsstijl als de meest effectieve leiderschapsstijl beschouwen.

Om te kunnen toetsen wat de teams als effectieve leiderschapsstijl beschouwen in de verschillende fasen van de organisatieontwikkeling, zijn er 13 verschillende organisaties onderzocht. De onderzochte organisaties bevinden zich in de eerste drie fasen van de organisatieontwikkeling. De manier waarop een organisatie zich ontwikkelt volgens Beck & Cowan (2002), is gebaseerd op de waardensystemen van Graves (1974). Door middel van interviews zijn in totaal 38 respondenten bevraagd naar hun ervaringen rondom leiderschap ter bevordering van de organisatieontwikkeling.

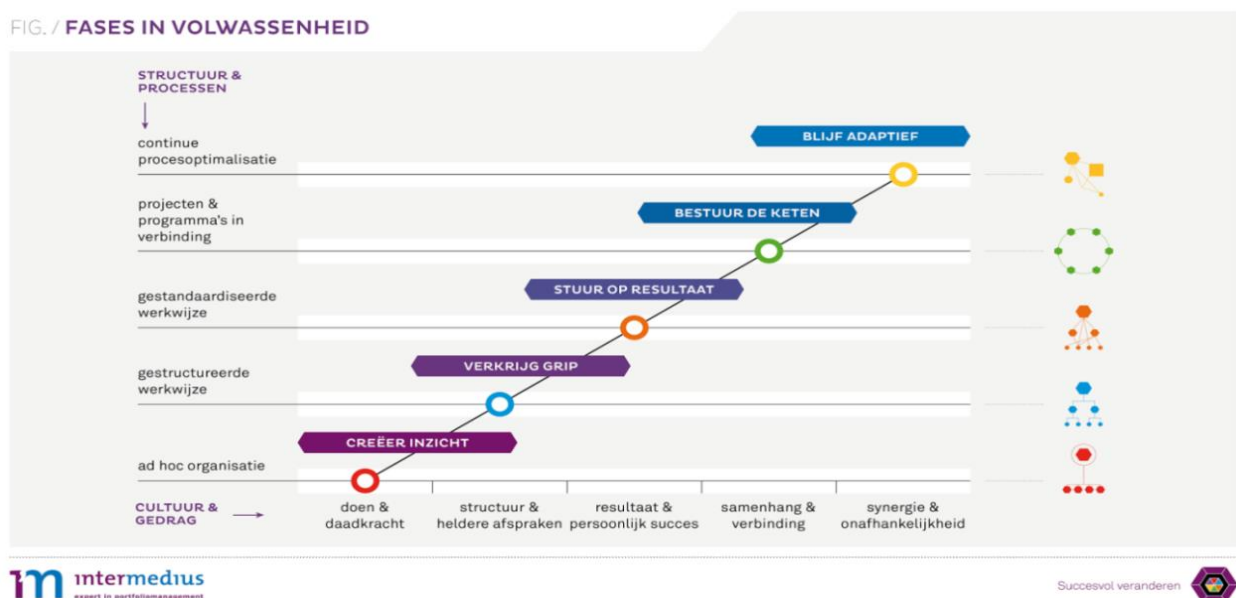
Uit de resultaten blijkt dat de transactionele leiderschapsstijl enkel als effectiever wordt beschouwd in organisaties, die bezig zijn om structuur en orde aan te brengen. De organisatieontwikkeling in de overige ontwikkelingsfasen wordt volgens de respondenten meer gestimuleerd door het gebruik van de transformationele leiderschapsstijl. Concluderend kan dus gesteld worden, dat beide leiderschapsstijlen de organisatieontwikkeling kunnen stimuleren volgens de respondenten. Echter blijkt dat in een eerdere ontwikkelingsfase dan verwacht, dat de transactionele leiderschapsstijl niet meer als effectiever wordt beschouwd dan de transformationele leiderschapsstijl. Hiermee is de benadering van Beck & Cowan (2002) deels ontkracht.

Keywords: waardensysteem, transformationeel, transactioneel, leiderschapsstijl, organisatieontwikkeling.

In dit onderzoek is onderzocht wat onder een effectieve leiderschapsstijl verstaan binnen organisaties, die zich in verschillende fasen van de organisatieontwikkeling bevinden. Het onderzoek is verricht in samenwerking met Intermedius, hierbij zijn de onderzoekers wel een onafhankelijke partij gebleven gedurende het onderzoek. Hieronder is eerst de casus rondom Intermedius beschreven. Daarna volgt de inleiding, waarin de onderzoeksvraag wordt geïntroduceerd. Vervolgens volgt het theoretische kader, de methodologie, de analyse en de conclusie/discussie.

1. Casus

De onderstaande paragraaf schetst eerst het volwassenheidsmodel van Intermedius (zie figuur 1), waarna dit is verbonden aan de theorieën van Graves (1974) en Beck & Cowan (2002). De theorieën van Graves (1974) en Beck & Cowan (2002) staan zowel in het volwassenheidsmodel van Intermedius als in dit onderzoek centraal. Hierdoor is het van belang dat de kern van deze theorieën duidelijk is voor de lezer.



Figuur 1. Volwassenheidsmodel van Intermedius

Aan de hand van het volwassenheidsmodel (zie figuur 1) zijn verschillende fasen te onderscheiden, waarbij organisaties in iedere fase andere veranderingen doorvoeren om door te groeien in de organisatieontwikkeling. Volgens Intermedius (2015) moet het

implementeren van PPM een organisatie helpen in het prioriteren van verschillende projecten, waardoor de organisatie zichzelf beter kan ontwikkelen. PPM is een instrument om de organisatieontwikkeling te stimuleren (zie appendix 1). Om tot een overgang naar de volgende fase van het volwassenheidsmodel te komen, zullen organisaties verschillende complexe veranderingen moeten doorvoeren volgens het model van Intermedius (Intermedius, 2015). Het volwassenheidsmodel van Intermedius is gebaseerd op verschillende waardensystemen (kleuren), die Graves (1974) onderscheidt. Een waardensysteem is een manier waarop mensen de werkelijkheid beleven en hierop inspelen (Graves, 1974). Waar Graves (1974) het over verschillende ‘bestaansniveaus’ in een menselijk leven heeft, hebben Beck & Cowan (2002) de theorie van Graves doorontwikkeld naar waardensystemen van zowel mensen als organisaties. ‘Een waardensysteem bestaat uit een consistente set van waarden, overtuigingen en overeenkomstig gedrag en is diep geworteld in de samenleving.’ (Roozendaal, 2008, p.41). Beck & Cowan (2002) stellen dat mensen de verschillende waardensystemen in zich kunnen ontwikkelen en deze kunnen oproepen afhankelijk van de situatie/context. Het gaat hier om het model *spiral dynamics*, wat de bewustzijnsontwikkeling van zowel personen als groepen beschrijft (Beck & Cowan, 2002). *Spiral dynamics* is een psychologisch en sociaal raamwerk, dat gebruik wordt om de ontwikkeling van de kernwaarden en de gevolgen voor het individueel en collectief handelen op basis van de kernwaarden te begrijpen (Beck & Cowan, 2002). Deze benadering is gebaseerd op onderzoek naar de wereldbeelden en waardensystemen, die mensen bezitten tijdens hun leven. Hierbij ontstaat een nieuw waardensysteem als een resultaat van twee tegenkrachten die invloed hebben op elkaar, namelijk aan de ene kant de problemen/uitdagingen van het bestaan van een organisatie en aan de andere kant de mogelijkheid van mensen om hier adequaat op in te springen (Roozendaal, 2008). De manier waarop organisaties hierop inspelen en geleid willen worden, is afhankelijk van de fase van organisatieontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt (Van Kemenade, 2015). De verschillende fasen van het volwassenheidsmodel moeten een organisatie houvast bieden om met de complexiteit en diversiteit om te kunnen gaan, doordat per fase is aangegeven waarop de organisatie zich moet focussen om door te groeien in de organisatieontwikkeling (Intermedius, 2015).

Binnen het volwassenheidsmodel zijn vijf verschillende waardensystemen als fasen van volwassenheid van een organisatie omschreven (Intermedius, 2015). Een nieuw waardensysteem omvat alle elementen uit het vorige systeem, maar voegt er ook nieuwe dimensies aan toe (Roozendaal, 2008). In het volwassenheidsmodel van Intermedius wordt er per fase beschreven waar organisaties op moeten letten, willen zij groeien in hun

ontwikkeling. Hierbij is er een onderscheid te maken tussen de processen en structuur aan de ene kant en het gedrag en cultuur aan de andere kant van het volwassenheidsmodel (Intermedius, 2015). Afhankelijk van de veranderingen die moeten worden doorgevoerd om te groeien in de ontwikkeling, kan de wijze waarop mensen binnen organisaties tegen een effectieve manier van leidinggeven aankijken verschillen (Beck & Cowan, 2002). Wanneer organisaties doorgroeien in hun organisatieontwikkeling, zijn zij beter in staat om met de complexiteit van de omgeving om te gaan (Hardjono, 2004). Wel vraagt een ander niveau van complexiteit een ander type leiderschap, waarbij steeds minder de transactionele (traditionele) leiderschapsstijl geschikt is (Roozendaal, 2008). Met name in de groene en gele fase blijkt er een grotere behoefte te zijn aan een nieuw managementsysteem, namelijk de transformationele leiderschapsstijl (Roozendaal, 2008). In welke fase de transformationele leiderschapsstijl als effectiever wordt beschouwd dan de transactionele leiderschapsstijl door de teams rondom PPM, wordt onderzocht aan de hand van het volwassenheidsmodel van Intermedius (2015). Er wordt verondersteld dat organisaties het meest effectief zijn wanneer zij hun teams goed kunnen aansturen, hiervoor moet men inspringen op de behoefte van de organisatie. Kortom ondanks dat er een vermoeden is welke leiderschapsstijl als het meest effectief wordt beschouwd, is hier nog weinig over bekend.

2. Probleemstelling

Binnen de literatuur rondom effectief leiderschap is er discussie over welke leiderschapsstijl het meest effectief is voor een organisatie ten tijde van verandering. Hardjono (2004) stelt dat er nog kennis ontbreekt over welke dominante leiderschapsstijl de ontwikkeling van een organisatie in een bepaalde fase het meest bevordert. Veelal wordt de effectiviteit van een leiderschapsstijl bekeken vanuit de uitwerking van een bepaalde leiderschapsstijl op de resultaten van een organisatie, echter niet vanuit de perceptie op de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl. Wel is bekend dat afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt, er een ander type leiderschap wordt gevraagd vanuit de teams om veranderingen effectief te kunnen doorvoeren. Verschillende soorten leiderschap kunnen effectief zijn in verschillende situaties, afhankelijk van de context kan één leiderschapsstijl effectiever uitpakken dan een andere leiderschapsstijl (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Beck & Cowan (2002) stellen dat per fase van de organisatieontwikkeling een bepaald type leiderschap het best werkt voor de organisatie. Roozendaal (2008) bevestigt dat in elke ontwikkelingsfase van een organisatie een voorkeursrelatie voor een dominante leiderschapsstijl bestaat. Ondanks dat er ideeën bestaan over hoe een organisatie aangestuurd

moet worden om effectief te zijn in de verschillende fasen van de organisatieontwikkeling, is dit niet tot nauwelijks getoetst in de praktijk.

Afhankelijk van de context waarin een organisatie zich bevindt, moet een leider de keuze maken tussen de transformationele leiderschapsstijl waarbij een leider zich flexibel opstelt of de transactionele leiderschapsstijl waarbij een leider controle neemt (Quinn, 1984). Hierbij is het belangrijk dat een leider goed aanvoelt wat zijn team voor een leiderschapsstijl vraagt, aangezien het gebruiken van een leiderschapsstijl die de teams tegenstaat kan zorgen voor stilstand of achtergang in de organisatieontwikkeling. Over de uitwerking van beide leiderschapsstijlen op de implementatie van een verandering ter bevordering van de organisatieontwikkeling is nog weinig consensus. De ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt, kan leidend zijn voor het succes van het gebruiken van een bepaalde leiderschapsstijl (Roozendaal, 2008). Volgens Beck & Cowan (2002) hebben organisaties afhankelijk van de ontwikkelingsfase/waardensysteem waarin zij verkeren een behoefte aan een bepaalde leiderschapsstijl om goed te kunnen functioneren. Beck & Cowan (2002) veronderstellen namelijk dat naarmate organisaties veranderen van waardensysteem de vraag naar een bepaalde leiderschapsstijl ook zal veranderen. Ondanks dat de benadering van Beck & Cowan (2002) veel wordt aangehaald in het bedrijfsleven en in de wetenschappelijke literatuur, is de benadering niet tot nauwelijks getoetst.

In de wetenschap heerst de discussie over welke leiderschapsstijl de organisatieontwikkeling het meest kan bevorderen in de verschillende fasen van de organisatieontwikkeling. Rosing, Frese & Bausch (2011) stellen dat leiders met een transactionele leiderschapsstijl controle willen houden en niet experimenteren, hierdoor zijn zij niet in staat om creativiteit en verandering te stimuleren in een organisatie (Rosing, Frese & Bausch, 2011). De transformationele leiderschapsstijl draagt bij aan het benutten van creativiteit en wordt hierdoor veelal als meest effectief in een periode van verandering ter bevordering van de organisatieontwikkeling gezien (Bass, 1999). Andere onderzoeken (Kezar & Eckel, 2008; Oke, Munshi & Walumbwa, 2009) stellen echter dat het toepassen van transactionele leiderschapsstijl wel degelijk effectief kan zijn ten tijde van verandering, omdat dit van belang is in de implementatiefase van de verandering terwijl de transformationele leiderschapsstijl beter past bij het creatieve proces. Het is wel van belang om te achterhalen wat een effectieve leiderschapsstijl in een ontwikkelingsfase is, aangezien dit in een andere fase niet effectief hoeft te zijn en zelfs contraproductief kan werken (Roozendaal, 2008). Al met al beschikken leiders met een transactionele of een transformationele leiderschapsstijl over verschillende kwaliteiten die beide als effectief worden beschouwd ten tijde van

verandering ter bevordering van de organisatieontwikkeling. In dit onderzoek bevinden de onderzochte organisaties zich in drie verschillende fasen van organisatieontwikkeling, waardoor de beoogde meest effectieve leiderschapsstijl in deze drie fasen benoemd kan worden. Kortom het doel is om meer inzicht te geven in welke leiderschapsstijl als meest effectief wordt beschouwd door teams binnen organisaties, die zich bevinden in verschillende fasen van organisatieontwikkeling en hoe dit verklaard kan worden. Dit onderzoek focust zich dan ook op de vraag:

Welke leiderschapsstijl wordt als meest effectief beschouwd voor het stimuleren van de organisatieontwikkeling door teams rondom PPM in organisaties, die zich in verschillende fasen van de organisatieontwikkeling bevinden en hoe kan dit verklaard worden?

Om de organisatieontwikkeling te kunnen bespoedigen, is het belangrijk om te achterhalen wat organisaties als een effectieve manier van leidinggeven zien of dit verschilt afhankelijk van de fase van de organisatieontwikkeling waarin zij zich bevinden. Zoals besproken in de casus bestaat het volwassenheidsmodel uit verschillende fasen, welke gebaseerd zijn op de verschillende waardensystemen van Beck & Cowan (2002). Dit onderzoek zal zich richten op de eerste vier fasen van het volwassenheidsmodel, aangezien de verschillende organisaties zich in de eerste drie fasen bevinden en enkele organisaties op weg zijn naar het vierde waardensysteem. Om de ontwikkeling van de organisatie te bevorderen, moeten er complexe veranderingen worden doorgevoerd (Intermedius, 2015). Onderzoek heeft echter uitgewezen dat het doorvoeren van complexe veranderingen vaak weerstand oproept in een organisatie (Rosing, Frese & Bausch, 2011). De reactie van medewerkers op veranderingen kan worden beïnvloed door de manier van leidinggeven (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Twee sleutelthema's zijn cruciaal bij het veranderen van de organisatie, namelijk de snelheid en precisie waarmee de verandering wordt doorgevoerd (Atkinson & Mackenzie, 2015). Met name hierin kunnen leiders een cruciaal rol spelen door te motiveren en inspireren, hierdoor kunnen medewerkers bereid zijn om harder te werken voor het bereiken van de organisatiedoelen (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). De kennis over wat als effectieve leiderschapsstijl wordt gezien, kan een organisatie helpen bij het doorvoeren van complexe veranderingen. Wanneer de veranderingsbereidheid in een organisatie verhoogd wordt door de teams mee te krijgen, zullen organisaties zich sneller ontwikkelen en hierdoor beter in staat zijn om met de complexiteit van omgeving om te gaan (Hardjono, 2004).

3. Effectief Leiderschap

Binnen dit onderzoek is hetgeen wat als effectieve leiderschapsstijl gezien wordt in een ontwikkelingsfase, datgene wat nodig wordt geacht om complexe veranderingen snel en met precisie door te voeren. Daarbij wordt gekeken naar welke leiderschapsstijl gevraagd wordt tijdens het implementeren van verschillende veranderingen. De manier van leidinggeven bepaalt in belangrijke mate de wijze, waarop een organisatie invulling geeft aan de gekozen besturingsfilosofie en beïnvloedt zo de richting van het gewenste resultaat (Roozendaal, 2008). Hierdoor is het belangrijk voor een organisatie om te weten welke leiderschapsstijl door teams nodig wordt geacht om de organisatieontwikkeling te stimuleren. Het effect dat in eerste instantie wordt beoogd door leiders, is het doorvoeren van een verandering in de organisatie. De veranderingen moeten verder zo breed mogelijk gedragen worden in de organisatie, hierin ligt een taak voor de leider (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Wanneer leiders namelijk in staat zijn om hun teams mee te krijgen in de verandering, zal de organisatieontwikkeling sneller kunnen plaatsvinden. Een leider met een effectieve leiderschapsstijl is in staat om haar medewerkers te motiveren tot het doorvoeren van complexe veranderingen (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Echter verschilt hetgeen wat een leider nodig heeft om zijn teams effectief te kunnen aansturen, afhankelijk van het waardensysteem waarin een organisatie zich bevindt (Beck & Cowan, 2002). De situatie waarin de organisatie zich bevindt, stelt een leider voor de keuze om zich flexibel op te stellen of controle te nemen (Quinn, 1984). Al met al zijn er verschillende theorieën over de effectiviteit van verschillende leiderschapsstijlen in verschillende situaties te vinden. De verschillende leiderschapsrollen van Quinn (1984) zijn terug te koppelen naar de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. Dit onderzoek wil meer inzicht bieden in wat de perceptie van teams is op de effectiviteit van twee verschillende leiderschapsstijlen in verschillende fasen van organisatieontwikkeling.

Afhankelijk van de fase waarin een organisatie zich in haar ontwikkeling bevindt, kunnen bovenstaande leiderschapsstijlen effectief werken binnen een organisatie. Kijkend naar de ontwikkeling van een organisatie hebben Beck & Cowan (2002) *Spiral Dynamics* ontwikkeld, welke gebaseerd zijn op de waardensystemen van Graves (1974). Hierbij evolueert elk waardensysteem vanuit het voorgaande en worden er nieuwe dimensies aan het nieuwe waardensysteem toegevoegd. De verschillende waardensystemen zijn ook toe te passen op een organisatie. Het waardensysteem waarin een organisatie zich bevindt, bepaalt hoe mensen met hun omgeving omgaan en hoe zij aangestuurd willen worden (Roozendaal, 2008). Wanneer leidinggevendenden beter weten in welke waardensysteem/fase de organisatie zich

bevindt, kan de leidinggevende op basis daarvan een manier van leidinggeven inzetten om de organisatieontwikkeling te bevorderen. Ondanks dat dit model is gericht op ontwikkeling voor een betere integratie en tolerantie ten opzichte van de complexiteit, stelt *Spiral Dynamics* dat ieder waardensysteem zijn voor- en nadelen heeft (Cacioppe & Edwards, 2005).

Toch lijkt het in de huidige samenleving belangrijk om de organisatie sneller te kunnen ontwikkelen, aangezien de omgeving van organisaties steeds complexer wordt en het van belang is om daarop in te kunnen spelen. Dit komt doordat de omgeving steeds sneller verandert, hierdoor wordt verwacht dat er meer verandering in een hogere snelheid op organisaties af gaat komen (Atkinson & Mackenzie, 2015). Voor een organisatie is het in de huidige samenleving belangrijk om snel veranderingen te kunnen implementeren (Atkinson & Mackenzie, 2015). Wanneer organisaties niet in staat zijn te veranderen, blijkt de primaire reden vaak het gebrek aan kwaliteit bij de leiders in de organisatie te zijn (Gilley, Dixon & Gilley, 2008). Aangezien de manier waarop teams tegen de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl aankijken afhangt van de ontwikkelingsfase, is in Tabel 1 aangegeven wat Beck & Cowan (2002) omschrijven als effectieve leiderschapsstijl voor teams in de verschillende ontwikkelingsfasen. De vraag is of teams binnen organisaties die zich verschillende fasen van de organisatieontwikkeling bevinden, daadwerkelijk hetzelfde beeld bij een effectieve leiderschapsstijl hebben als de verwachtingen die geschetst worden op basis van de benadering van Beck & Cowan (2002).

Naast dat de kijk op een effectieve leiderschapsstijl kan verschillen per fase van de organisatieontwikkeling, blijkt ook het type organisatie effect te kunnen hebben op de manier waarop men tegen een effectieve leiderschapsstijl aankijkt. Uit onderzoek van Heres & Lasthuizen (2012) blijkt dat managers in de publieke en semipublieke sector meer waarde toedichten aan altruïsme, het algemeen goed en de samenleving als geheel dan managers uit de private sector. Daarnaast stellen Rainey & Chun (2005) dat er diverse belangrijke verschillen tussen publieke en private organisaties zijn, waardoor het verschil tussen deze typen organisaties niet genegeerd kan worden in managementonderzoek. Aangezien uit eerdere onderzoeken blijkt dat er een verschil tussen private, publieke en semipublieke organisaties kan bestaan, zal dit onderzoek een onderscheid tussen de verschillende typen maken.

Het model van Beck & Cowan (2002), gebaseerd op Graves (1974), is in de afgelopen jaren wel opgepikt door het bedrijfsleven en de wetenschappelijke literatuur, echter is de toetsing hiervan uitgebleven. In het vervolg van dit onderzoek zullen de verwachte effectieve

leiderschapsstijlen in de verschillende ontwikkelingsfasen gekoppeld worden aan de transactionele of transformationele leiderschapsstijl.

Tabel 1

Fase van organisatieontwikkeling en de verwachte effectieve leiderschapsstijl

Waardensysteem	Besluitvorming	Verwachte perceptie op een effectieve leiderschapsstijl in de ontwikkelingsfase	Focus voor ontwikkeling naar het volgende waardensysteem
Rood (Energie & Kracht)	Ad-hoc besluitvorming op basis van macht	Mensen hebben een dominante leider nodig, die hen beloond na bepaalde prestaties	Aanbrengen van structuur en orde
Blauw (Structuur & Orde)	Besluitvorming op basis van vastgestelde structuur & proces	Mensen werken het best wanneer een leider hen verteld wat te doen.	Het streven naar het behalen van doelen door het gebruik van rationele, onafhankelijke en autonome middelen
Oranje (Succes)	Op basis van de strategische doelen waarbij het draait om het behalen van resultaat en succes	Mensen zijn gemotiveerd wanneer de leider hen materiele beloningen geeft bij succes.	Het combineren en ondersteunen van meerdere doelen, ontwikkeling door het combineren van vaardigheden en middelen
Groen (Community)	Besluitvorming op basis van het creëren van consensus in een team over de weg, dat wordt ingezet	Mensen willen met elkaar kunnen samenwerken en geaccepteerd worden door anderen.	

Tabel 1 is een eigen bewerking van Graves (1974) en Beck & Cowan (2002).

3.1 Transactionele leiderschapsstijl

De transactionele leiderschapsstijl beschrijft de relatie tussen managers en ondergeschikten op basis van de uitwisseling van economische, politieke en psychologische waarden (Dai et al., 2013). Leaders met een transactionele leiderschapsstijl worden gezien als de architecten van de organisatie, omdat zij de coördinatietaken in de organisatie op zich nemen (Oke, Munshi &

Walumbwa, 2009). Zo zijn leiders betrokken bij de ontwikkeling van de organisatiestructuur (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Ook ten tijde van de implementatie van veranderingen is de rol van de leider cruciaal. Hierbij stimuleren leiders met deze leiderschapsstijl hun team door duidelijke rollen op te stellen en daaraan bepaalde doelen te koppelen (Dai, Dia, Chen & Wu, 2013). Kortom de transactionele leiderschapsstijl vestigt een op uitwisseling-gebaseerde relatie door doelen te specificeren, het halen van doelen te belonen en in te grijpen wanneer nodig (Bass, 1999).

Ondanks dat deze leiderschapsstijl niet vaak gezien wordt als een effectieve leiderschapsstijl ten tijde van verandering, heeft de transactionele leiderschapsstijl diverse kenmerken die het doorvoeren van veranderingen ten behoeve van de organisatieontwikkeling kunnen stimuleren. Dit zorgt ervoor dat de transactionele leiderschapsstijl in verschillende contexten effectiever kan uitpakken voor een organisatie dan de transformationele leiderschapsstijl (Quinn, 1984). Zo moeten leiders in staat zijn om hun teams te stimuleren in het omarmen van veranderingen. Vanuit de *social exchange theory* van Blau (1964) kan begrepen worden dat individuen gestimuleerd kunnen worden, wanneer zij weten dat er een beloning tegenover bepaalde prestaties staat. Leiders met een transactionele leiderschapsstijl stellen duidelijk doelen op, waardoor zowel individuen als teams duidelijk voor ogen hebben aan welke prestaties zij moeten voldoen, willen zij beloond worden. Met name wanneer organisaties veranderingen implementeren waarbij de behoefte aan het creatief denken minimaal is, kunnen leidinggevendenden met een transactionele leiderschapsstijl een belangrijke rol spelen. Wanneer er behoefte is aan het implementeren van passende systemen, processen en structuren om een hoge mate van efficiëntie te behalen, kan een transactionele leiderschapsstijl als effectiever worden beschouwd dan de transformationele leiderschapsstijl (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Afhankelijk van het waardensysteem waarin een organisatie zich bevindt en vanuit wil verder ontwikkelen, kan het gebruik van de transactionele leiderschapsstijl wel degelijk effectief werken voor een organisatie.

Terugkoppeland naar de benadering van Beck & Cowan (2002) lijkt de transactionele leiderschapsstijl de ontwikkeling te kunnen versnellen in de eerste waardensystemen. In de eerste waardensystemen (rood en blauw) ligt de nadruk op het aanbrengen van structuur en resultaatgerichtheid, hierbij kan een transactionele leiderschapsstijl effectief zijn. Om tot het waardensysteem *structuur & orde* (blauw) te komen, stellen Beck & Cowan (2002) dat een organisatie behoefte heeft aan een leider die de mensen verteld wat zij moeten doen. Om in de termen van het volwassenheidsmodel terug te komen, gaat dat over de ontwikkeling van de rode naar de blauwe fase (Intermedius, 2015). Klein (2003) stelt dat er een relatie bestaat

tussen de context, waarin een organisatie zich bevindt en de voorkeur in de organisatie voor een strategische oriëntatie van de leidinggevenden. Wanneer organisaties zich door willen ontwikkelen tot een niveau van *structuur en orde*, vraagt dit extra aandacht voor het aanbrengen van die structuur en processen (Beck & Cowan, 2002). Hierbij wordt verwacht dat teams voornamelijk gebaat zijn bij een leider die zich met name focust op de controle van de interne systemen. Kortom de verwachting is dat een transactionele leiderschapsstijl als het meest effectief wordt beschouwd in de waardensystemen *energie en kracht* (rood) en *structuur en orde* (blauw). Een leider met een transactionele leiderschapsstijl is in staat om een afdeling gestructureerd in te richten op basis van rolverantwoordelijkheden en doelen, hierdoor zullen transactionele leiders nodig worden geacht om de organisatie effectief te leiden (Bass, 1999). In het waardensysteem *succes* (oranje) ligt de nadruk voornamelijk op het controleren van de omgeving en op de resultaatgerichtheid, zodat men zo groot mogelijk deel kan krijgen (Graves, 1974). Hierbij wordt verwacht dat leiders de teams moeten motiveren door hen te belonen bij succes, kortom hier wordt ook verwacht dat het hanteren van de transactionele leiderschapsstijl als het meest effectief wordt beschouwd door teams (Beck & Cowan, 2002). Al met al kan verwacht worden de transactionele leiderschapsstijl het meest effectief is in de eerste fasen van de organisatieontwikkeling.

3.2 Transformationele leiderschapsstijl

Waar de transactionele leiderschapsstijl zich focust op het opstellen van duidelijke rollen en doelen, leggen leiders met een transformationele leiderschapsstijl de nadruk juist op het stimuleren van de intellectuele capaciteit en creativiteit in de organisatie. Leiders met een transformationele leiderschapsstijl kunnen worden gedefinieerd als leiders die hun volgers motiveren om meer te presteren dan van hen verwacht wordt, dit doen zij door in te springen op de behoeften van hun volgers, een vertrouwelijk klimaat te creëren en volgers te doen besluiten om hun eigenbelang opzij te zetten voor het belang van de organisatie (Bass, 1985). Doordat deze leiderschapsstijl in staat is om de creativiteit van de medewerkers te stimuleren, is deze vorm van leidinggeven vaak effectief in een onzekere en instabiele omgeving (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Kortom in tegenstelling tot het streng afbakenen van rollen en doelen in een organisatie zoals een leider met de transactionele leiderschapsstijl te werk gaat, wil een leider met een transformationele leiderschapsstijl de ontwikkeling van de organisatie stimuleren door een beroep te doen op de intelligentie en creativiteit van haar medewerkers.

De transformationele leiderschapsstijl is een leiderschapsstijl die op basis van flexibiliteit, het inspireren van een team en het creëren van een prettige werkomgeving, probeert het

maximale uit de teams en de organisatie te halen. Deze manier van leidinggeven kan goed geplaatst worden in situaties, waarbij de leiders veronderstellen dat er veel flexibiliteit nodig is om de organisatie effectief te kunnen ontwikkelen (Quinn, 1984). Met name de waardensystemen na het waardensysteem *succes* (oranje), vragen meer van een leider. Dit komt doordat ‘de ontwikkeling van een organisatie naar het denken en handelen vanuit een contextpatroon met een hogere complexiteit meestal niet vanzelf gaat. Daarvoor is meestal een veranderingstraject noodzakelijk, omdat het denken vanuit bestaande contextpatronen (meestal blauw of oranje) doorbroken moet worden.’ (Roozendaal, 2008, p. 62). Kortom om als leider de teams binnen een organisatie effectief te kunnen aansturen, wordt verwacht dat leiders na het opzetten van de structuur de organisaties helpen om de aanwezige contextpatronen te doorbreken.

Terugkoppelend naar de benadering van Beck & Cowan (2002) kan verwacht worden, dat organisaties de transformationele leiderschapsstijl als meest effectieve leiderschapsstijl voor de organisatieontwikkeling gaan zien na het waardensysteem *succes* (oranje). In het waardensysteem *community* (groen) neemt de organisatie de beslissingen als een groep (Beck & Cowan, 2002). Volgens Klein (2003) is hierbij een leider nodig die zich flexibel opstelt, zodat de organisatie zich constant opnieuw kan uitvinden. Beck & Cowan (2002) stellen dat er in deze fase van de organisatieontwikkeling naar een leiderschapsstijl wordt gevraagd, die mensen met elkaar kan laten samenwerken en helpt om consensus te creëren. De transformationele leiderschapsstijl kan gezien worden als een proces waarbij de leider zijn mensen uitdaagt om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie, hierbij is het belang van het geheel groter dan het belang van het individu (Roozendaal, 2008). Kortom er kan verwacht worden dat de transformationele leiderschapsstijl als het meest effectief wordt beschouwd door organisaties in deze fase van de organisatieontwikkeling. Verder verwacht Roozendaal (2008) dat de transformationele leiderschapsstijl nodig is om tot de gele context te komen, echter is geen van de onderzochte organisaties op dit niveau of onderweg naar dit niveau in hun ontwikkeling. Hierdoor zal er binnen dit onderzoek niet verder op ingegaan worden. Al met al wordt verwacht dat leiders met een transformationele leiderschapsstijl als het meest effectief wordt beschouwd door organisaties die zich bevinden na het waardensysteem *succes* (oranje) in de organisatieontwikkeling.

4. Methodologie

Dit onderzoek heeft als doel om te achterhalen welke leiderschapsstijl als meest effectief wordt beschouwd door teams rondom PPM binnen organisaties, die zich bevinden in

verschillende fasen van de organisatieontwikkeling en hoe dit verklaard kan worden. Om dit te onderzoeken is er gebruikt gemaakt van diepte-interviews. Met het afnemen van interviews is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat dit de juiste methode is om onderzoek te doen naar een onderwerp zo contextueel rijk als leiderschap (Roozendaal, 2008). Zo bieden kwalitatieve interviews in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek een beter inzicht over de assumpties en processen rondom leiderschap (Bryman, 2004) en daarnaast biedt het een meer gedetailleerde analyse over het effect dat de contextuele factoren hierbij spelen. Om een uitspraak te kunnen doen over welke manier van leidinggeven als effectief wordt beschouwd door teams rondom PPM, zullen teams in diverse organisaties worden vergeleken via een vergelijkend design (Bryman, 2008). In dit onderzoek worden organisaties vergeleken, die zich in verschillende fasen van organisatieontwikkeling bevinden. Het volwassenheidsmodel van Intermedius wordt gezien als een ontwikkelingsmodel, waarbij men beter met de complexiteit rondom de organisatie kan omgaan naarmate men zich verder bevindt in de ontwikkeling (Intermedius, 2015). De onderzochte organisaties gebruiken het instrument PPM om tot een hoger niveau van de organisatieontwikkeling te kunnen komen. Met de resultaten van dit onderzoek kan de benadering van Beck & Cowan (2002) worden getoetst. Daarnaast zullen organisaties beter kunnen bepalen welke leiderschapsstijl de organisatie volgens de teams nodig is om de ontwikkeling te bevorderen.

De analyse van de manier waarop teams tegen een effectieve leiderschapsstijl aankijken in de verschillende fasen van de organisatieontwikkeling is verricht door het bevragen van 13 verschillende organisaties naar hun organisatieontwikkeling. De respondenten en organisaties zijn geselecteerd op basis van criteria, die zijn gesteld door de onderzoekers. Zo zijn alle respondenten werkzaam rond PPM en hierdoor zijn zij goed in staat om uitspraken te doen over de organisatieontwikkeling en welk type leiderschap wordt gevraagd om de organisatieontwikkeling te stimuleren. Op basis hiervan heeft Intermedius verschillende kandidaten aangeleverd, waarna de onderzoekers onafhankelijk van Intermedius een selectie van de mogelijke respondenten hebben gemaakt. Hieruit zijn 13 organisaties met in totaal 38 respondenten gekomen. Vervolgens is er gekeken waar de organisaties zich bevinden in hun ontwikkeling, door te letten op hoe de respondenten hun organisatie omschrijven en dit te vergelijken met de factoren die centraal staan in de verschillende fasen. Hieruit blijkt dat van de 13 onderzochte organisaties ongeveer de helft zich nog in het eerste waardensysteem *energie & kracht* bevindt, namelijk zeven organisaties. Daarnaast bevinden van de overige zes organisaties, zich drie in het waardensysteem *structuur en orde* en drie zich in het waardensysteem *succes* van het volwassenheidsmodel. Hierdoor kan dit onderzoek slechts

uitspraken doen over de eerste vier fasen van het volwassenheidsmodel, aangezien de organisaties in het waardensysteem *succes* op weg zijn naar het volgende waardensysteem *community* kan deze nog meegenomen worden.

Verder bevinden de onderzochte organisaties zich in verschillende sectoren. Vijf organisaties behoren tot de publieke sector, vier tot de semipublieke sector en vier organisaties tot de particuliere sector. Binnen de verschillende organisaties zijn in totaal 38 respondenten geïnterviewd, die zich in verschillende lagen van de organisatie bevinden. Van de 38 respondenten behoren er 12 tot het hogere management, 15 tot het middenmanagement en 11 respondenten zijn adviseurs.

4.1 Diepte-interviews

Tijdens de diepte-interviews is er met 38 respondenten uit teams in 13 verschillende organisaties gesproken, waardoor er een breed beeld ontstaat over de manier waarop er leidinggegeven wordt binnen een organisatie en in hoeverre dit overeenkomt met de kijk op een effectieve leiderschapsstijl. De eerste interviews zijn gebruikt om de vragenlijst te testen en te herzien in de aanwezigheid van alle onderzoekers (Zie appendix 2). Hierdoor is de kans op onduidelijkheden in de vragenlijst geminimaliseerd. Verder is iedere organisatie als een case benaderd en onderzocht vanuit meerdere perspectieven, doordat van bijna iedere organisatie twee á drie respondenten zijn geïnterviewd. De data van twee organisaties zijn echter gebaseerd op één interview.

In de interviews zijn de verschillende teams naar de manier van leidinggeven in de verschillende fasen van ontwikkeling gevraagd worden. Aangezien de toetsing van de benadering van Beck & Cowan (2002) is uitgebleven, neemt dit onderzoek deze benadering over een effectieve leiderschapsstijl in de verschillende fasen van de organisatieontwikkeling als uitgangspunt om deze vervolgens te toetsen. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews gebruikt, omdat de onderzoekers benieuwd zijn naar de ervaringen van de respondenten met de getoonde leiderschapsstijl (Boeije, 2005). Wel kunnen de semigestructureerde interviews grotendeels gestuurd worden, hierdoor kunnen de verschillende interviews achteraf toch vergeleken worden (Bryman, 2008). Om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen van de manier van leidinggeven, zijn er leden van het hoger en middenmanagement alsmede consultants ondervraagd. De onderzoeker heeft de vragen omtrent de topics *informatiestromen* en *werkprocessen* gebruikt om na te kunnen gaan, waar in hun ontwikkeling de verschillende organisaties zich bevinden (zie appendix 2). Verder is de huidige manier van leidinggeven tegenover de perceptie op een effectieve leiderschapsstijl

voor de organisatie gezet, door in te gaan op de manier van aansturen binnen de organisatie en in hoeverre dit als effectief wordt beschouwd. Tussen de vragen in heeft de respondent voldoende ruimte gehad om dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. Tevens is er ruimte voor doorvragen geweest, aangezien de interviews tussen de 45-70 minuten hebben geduurd.

Vervolgens zijn de data eerst geanalyseerd via een open codering, waarbij alle gegevens die tot dan toe zijn verzameld worden gelezen en in fragmenten worden ingedeeld (Boeije, 2005). De codering is gebaseerd op de theorie vanuit de eerdere gedane literatuurstudie. Vervolgens is er axiaal gecodeerd, waarbij de betekenis van de belangrijke begrippen is geanalyseerd (Boeije, 2005). Nadat de codering heeft plaatsgevonden, zijn de verschillende organisatie met elkaar vergeleken. Hierbij is er een vergelijking gemaakt tussen de leiderschapsstijl die wordt gevraagd in organisaties, die zich in verschillende fasen van de organisatieontwikkeling bevinden. Verder is er ook naar een eventueel verschil tussen publieke en private organisaties gekeken, omdat het type organisatie kan zorgen voor een eventueel verschil in de perceptie van effectief leiderschap.

5. Resultaten & Analyse

Tabel 2 onderscheidt verschillende organisaties door aan te geven in welke fase van de organisatieontwikkeling zij zich bevinden en welke leiderschapsstijl de teams in deze organisaties als meest effectief beschouwen. Hieruit blijkt dat teams uit organisaties die zich in dezelfde fase van de organisatieontwikkeling bevinden, veelal vragen om dezelfde manier van leidinggeven. Tevens is er gekeken of er sprake is van het implementeren van de AGILE manier van werken, aangezien dit gevolgen kan hebben voor de manier waarop teams tegen een effectieve leiderschapsstijl aankijken (hierover later meer).

Tabel 2

Fase van organisatieontwikkeling en het gevraagde type leiderschap in de organisatie

	Privaat	Semioverheid	Overheid
Organisatie	A	E	I
Fase organisatieontwikkeling	Oranje	Rood	Rood
Perceptie op meest effectieve leiderschapsstijl	Transformationeel	Transactioneel	Transactioneel
Implementatie AGILE	Ja	Ja	Ja

Organisatie	B	F	G
Fase organisatieontwikkeling	Blauw	Blauw	Rood
Perceptie op meest effectieve leiderschapsstijl	Transformationeel	Transformationeel	Transactioneel
Implementatie AGILE	Ja	Ja	Ja
Organisatie	C	G	K
Fase organisatieontwikkeling	Oranje	Oranje	Rood
Perceptie op meest effectieve leiderschapsstijl	Transformationeel	Transformationeel	Transactioneel
Implementatie AGILE	Nee	Ja	Nee
Organisatie	D	H	L
Fase organisatieontwikkeling	Rood	Rood	Blauw
Perceptie op meest effectieve leiderschapsstijl	Transactioneel	Transactioneel	Transactioneel
Implementatie AGILE	Nee	Ja	Nee
Organisatie			M
Fase organisatieontwikkeling			Rood
Perceptie op meest effectieve leiderschapsstijl			Transactioneel
Implementatie AGILE			Nee

In de analyse is gefocust op welke leiderschapsstijl als meest effectief wordt beschouwd door organisaties, die zich in verschillende fasen van de organisatieontwikkeling bevinden en uit verschillende sectoren komen. Hierbij valt op dat overheidsorganisaties zich met name in de eerste fase van de organisatieontwikkeling bevinden, hierdoor wordt de transactionele leiderschapsstijl in al deze organisaties als meest effectief beschouwd. Dit bevestigt de eerste verwachting van Beck & Cowan (2002), dat organisaties die zich in de eerste fase van de organisatieontwikkeling bevinden de transactionele leiderschapsstijl als meest effectief beschouwen. Opvallend is wel dat organisatie L, als enige organisatie van de organisaties die zich in het waardensysteem *structuur & orde* bevinden, een voorkeur heeft voor de

transactionele leiderschapsstijl. Hieruit kan blijken dat in een publieke organisatie de vraag om de transactionele leiderschapsstijl langer aanwezig kan blijven door het verschil in karakter t.o.v. semipublieke en private organisaties. Echter is er maar één onderzochte publieke organisatie die zich in de blauwe fase bevindt, hierdoor is het lastig om hier concluderende uitspraken over te doen. Publieke organisaties blijken zich met name in de eerste fasen van de organisatieontwikkeling te bevinden, hierdoor hebben zij dezelfde perceptie op een effectieve manier van leidinggeven. Echter blijkt niet de sector hieraan ten grondslag te liggen, maar het waardensysteem waarin een organisatie zich bevindt. Aangezien uit de data blijkt dat teams uit organisaties, die zich in dezelfde ontwikkelingsfase bevinden op dezelfde manier tegen een effectieve leiderschapsstijl aankijken. Al met al blijkt dat teams uit publieke, semipublieke en private organisaties die zich in dezelfde ontwikkelingsfase bevinden, veelal dezelfde behoefte hebben naar een bepaalde leiderschapsstijl.

Uit de interviews komen verschillende thema's naar voren met betrekking op de visie van het effect van de manier van leidinggeven op de organisatieontwikkeling. Allereerst zijn er op basis van de benadering van Beck & Cowan (2002) verwachtingen gesteld over de manier, waarop teams kijken naar de effectiviteit van het gebruik van de transactionele en de transformationele leiderschapsstijl in de verschillende ontwikkelingsfasen. De verschillende respondenten zijn gevraagd naar de huidige manier van leidinggeven en naar de manier van leidinggeven die volgens hen de organisatieontwikkeling zou kunnen bevorderen. Beck & Cowan (2002) stellen dat afhankelijk van het waardensysteem waarin een organisatie zich bevindt, dat mensen op een bepaalde manier aangestuurd willen worden. Uit de data blijkt dat organisaties die zich in het waardensysteem *energie & kracht* bevinden en zich vanuit hier verder proberen te ontwikkelen, inderdaad een behoefte hebben aan de transactionele leiderschapsstijl. Alle organisaties (6/6) die zich in dit waardensysteem bevinden, stellen dat de transactionele leiderschapsstijl het meest effectief is voor de organisatieontwikkeling. Zo blijken de respondenten van de organisaties die zich in het waardensysteem *energie & kracht* (rood) bevinden, vaak te vragen naar het verduidelijken van rollen en meer sturende en controlerende (transactionele) leiderschapsstijl. Echter wordt deze leiderschapsstijl niet altijd vertoond door de leiders in de organisatie. Zo stelt Ruben (Organisatie K)

‘Je moet echt de structuur aanpakken. Ik denk dat dit ook stap is om verder te ontwikkelen, omdat we daar helder kunnen krijgen en dingen ook gewoon vastleggen. Wat we nu zien is, dat het wel informeel vastgelegd is, maar we pakken ook niet altijd verantwoordelijkheid voor bepaalde taken (...) En als iedereen zijn

verantwoordelijkheid pakt, dan kan er informeel, veel meer gedaan krijgen. Maar nu is het nog een beetje balans zoeken. Mensen in de modus krijgen dat ze verantwoordelijk zijn voor iets.’

Zoals Ruben aangeeft zijn mensen nog heel erg zoekende naar hun taken en rolverantwoordelijkheden, hierbij helpt de transactionele leiderschapsstijl omdat deze leiderschapsstijl beter past bij het specificeren en controleren van taken en rolverantwoordelijkheden. Een leider met een transactionele leiderschapsstijl helpt bij het aanbrengen van structuur en orde, hiermee wordt de eerste verwachting van Beck & Cowan (2002) bevestigd. Julia (Organisatie I) ziet dat in haar organisatie mensen niet worden aangesproken op rolverantwoordelijkheden, terwijl dit volgens haar wel noodzakelijk is:

‘Ja, maar ook het aanspreken van mensen. [...] De manager is niet zo snel van; ik vind dat dit niet goed gaat. Maar als persoon zie ik haar dit zo doen. Het is niet dat ze dit niet durft. Volgens mij is het meer haar eigen allergie. (...) Maar de manager is iemand als je met haar een afspraak maakt, dan doet ze dat ook. In het team zijn veel mensen eigenwijs en hebben dat juist wel die duidelijke afspraken nodig.’

Hierbij is te zien dat leiders een andere rol aannemen dan eigenlijk van hen wordt gevraagd door de teams. Voor een leider is het belangrijk om na te gaan in welke waardensysteem/fase van de organisatieontwikkeling een organisatie zich bevindt en afhankelijk hiervan een passende leiderschapsstijl te hanteren. Sanne (Organisatie E):

‘Het leiderschap is meer dagkoersen, taakgericht en vrij reactief. Op de lange termijn moet men heldere afspraken maken met mensen. Wat er van ze verwacht wordt en een afdeling neerzetten, waarbij de toegevoegde waarde duidelijk is. Kortom we hebben een doelstelling met onze afdeling en deze door moeten vertalen naar heldere afspraken met medewerkers.’

Nadat de structuur in een organisatie duidelijk is, kortom wanneer men vanaf het waardensysteem *structuur en orde* wil doorgroeien, valt de behoefte naar de transactionele leiderschapsstijl in de meeste organisaties weg. De verwachting dat het aannemen van de verwachte effectieve leiderschapsstijl nog steeds als meest effectief wordt beschouwd door de teams, blijkt in de ontwikkeling vanaf het waardensysteem *structuur en orde* niet volledig het

geval. Zo blijken organisaties die zich in het waardensysteem *structuur en orde* bevinden en zich door willen ontwikkelen, veelal de transformationele leiderschapsstijl als effectievere leiderschapsstijl dan de transactionele leiderschapsstijl te beschouwen. Beck & Cowan (2002) stellen dat teams tot en met het waardensysteem *succes* een voorkeur zouden hebben voor een leiderschapsstijl, die meer raakvlakken heeft met de transactionele leiderschapsstijl dan de transformationele leiderschapsstijl. Echter blijken teams in het waardensysteem *structuur & orde* en *succes* een transformationele leiderschapsstijl als het meest effectief voor de organisatieontwikkeling te beschouwen.

Uit de data blijkt dat mensen niet langer enkel gemotiveerd moeten worden op basis van een beloning, maar dat er steeds een meer inspirerende leiderschapsstijl wordt gevraagd. Hiermee blijkt dat na het neerzetten van de structuur, de transactionele leiderschapsstijl vaker als effectiever wordt beschouwd door teams rondom PPM dan de transformationele leiderschapsstijl om de organisatieontwikkeling te bevorderen (5/6). Dit kan mede komen doordat PPM momenteel vaker wordt gebruikt om een meer flexibele en bottom-up manier van werken te implementeren. Deze nieuwe manier van werken staat ook wel bekend als het AGILE werken. AGILE werken wordt door Milan (Organisatie A) als het volgt omschreven:

‘De LEAN-gedachte is ook de basis voor AGILE. We waren al bezig met een nieuwe mindset van het continu verbeteren. Die was al ingezet met meer zelfsturende teams.’

Kort gezegd komen er met het implementeren van de AGILE manier van werken meer zelfsturende teams, die meer autonoom zijn in het maken van keuzes. Gevolg van het implementeren van het AGILE werken is, dat de organisatie eerst wordt teruggeworpen in de organisatieontwikkeling. Opnieuw moet binnen de organisatie eerst de structuur van de nieuwe manier van werken worden neergezet, gevolg hiervan is dat organisaties kunnen terugvallen naar het waardensysteem *energie & kracht*. Doordat mensen aan het begin nog zoekende zijn, blijven teams binnen organisaties in het begin de transactionele leiderschapsstijl als het meest effectief beschouwen. Nadat de structuur is neergezet, blijkt echter dat er een andere rol van de leider wordt gevraagd.

Voor een leider ontstaat hierbij een nieuwe taak, namelijk het inspireren en faciliteren van teams in de organisatieontwikkeling. Hiermee lijkt er na het neerzetten van de structuur vanuit de teams in deze organisaties een grotere behoefte aan een andere vorm van leidinggeven (4/4), omdat de transformationele leiderschapsstijl i.t.t. de transactionele leiderschapsstijl goed in staat is om de creativiteit van zelfsturende teams binnen een organisatie te benutten.

Leiders met de transformationele leiderschapsstijl durven sneller de verantwoordelijkheid bij de teams te leggen en hierdoor kan de organisatie zich beter ontwikkelen vanaf het waardensysteem *structuur & orde*. Milan (Organisatie A) bevestigt dit:

‘Er is een verandering in leiderschap te constateren van controlerend naar *give trust* (dus loslaten). We hebben laatst een discussie over wat er nodig is voor het nieuwe leiderschap. En dan zie je dat het veel meer gaat over inspirerend leiderschap. De leiders zijn er nog steeds nodig, maar meer om de mensen te inspireren door aan te geven dit is de richting die we als organisatie op willen en vinden we belangrijk. En hierdoor het denkvermogen van de teams aan te wakkeren, zodat zij met de mooiste ideeën komen omdat te gaan realiseren. Want de kennis zit al in de organisatie, dus leiders met allerlei controlelijstjes en actieplannen zijn niet meer nodig.’

Na het opzetten van de structuur blijkt dat leiders de teams vooral moeten faciliteren in het doorbreken van aanwezige contextpatronen, omdat de teams zelf tot de mooiste ideeën kunnen komen. Roozendaal (2008) stelt dat dit inderdaad nodig is, echter was zijn verwachting dat deze manier van leidinggeven pas na het waardensysteem *succes* nodig zou zijn. Uit de data blijkt echter dat de organisaties die de structuur duidelijk hebben, veelal vragen om de transformationele leiderschapsstijl (5/6). Hiermee kan gesteld worden dat de kijk op een effectieve leiderschapsstijl op basis van de verwachtingen van Beck & Cowan (2002) in de waardensystemen *structuur en orde* en *succes* niet meer overeenkomt met het beeld van de respondenten. Zo stelt Niels (Organisatie F)

‘Als ik kijk naar het team is het redelijk hiërarchisch ingesteld. Mijn manager wil ook nog weleens met opdrachten komen van; we moeten dit en dat doen. Maar ik ben daar niet zo van. Mij moet je overtuigen, laten zien welk resultaat het heeft of waarom iets nut heeft. Ik ben niet zo gevoelig voor van dat moet gewoon gebeuren. Als je wil dat ik hard ga lopen, moet ik het snappen.’

De introductie van een AGILE manier van werken waarbij de besluitvorming veel meer *bottom-up* is opgezet, zorgt eerder dan verwacht door Roozendaal (2008) en Beck & Cowan (2002) voor de vraag naar de transformationele leiderschapsstijl. Niet langer hoeven de leiders alle beslissingen te nemen, maar nu kunnen zij verantwoordelijkheden afstaan en de ontwikkeling stimuleren door de teams te inspireren en te faciliteren. Een cruciaal onderdeel

bij het implementeren van een verandering om de organisatieontwikkeling te bespoedigen, is het inspireren en het aantonen van de voordelen van een verandering. Zo stelt Milan (Organisatie A)

‘We hebben allerlei scrum-teams zitten, die weten waarom zij op aarde zijn en dat er heel veel kennis en kunde zit en geëxperimenteerd wordt. En die moet je op de juiste manier inspireren met oké dit is de strategie. Dus dit zijn de pijlers van jouw portfolio en werk, beste scrum-teams. Dus zorg dat wij dat op zo’n goed mogelijk manier halen.’

Leidinggevend en krijgen een andere rol binnen organisaties, waar op de AGILE-manier wordt gewerkt. Het draait niet langer om het sturen op rolverantwoordelijkheden en controleren van de teams, maar meer om de teams de juiste keuzes te laten maken door hen te wijzen op de strategische pijlers. Het toepassen van de transactionele leiderschapsstijl lijkt voor de ontwikkeling vanaf het waardensysteem *structuur & orde* (blauw) niet meer als effectief te worden beschouwd, omdat de vraag naar een leider met een sturende en controlerende rol wegvalt. Doordat de kennis in de teams aanwezig is, draait het voornamelijk om het inspireren van de teams in organisaties die verder zijn in de ontwikkeling. Hierin ligt tegenwoordig een belangrijke rol voor de leiders binnen organisatie. Tim (Organisatie C) zegt hierover:

‘Ik kies bewust voor het vrijlaten van medewerkers, omdat ik denk dat daarmee het meeste eruit komt en mensen zich zo kunnen ontplooien. Verder vind ik het wel fijn, omdat ik niet altijd een beeld heb van hoe het zou moeten worden, dus wil ik wel graag uitgedaagd worden door het team en vervolgens heb ik dan wel een eigen mening. Maar ik vind hun inbreng ook belangrijk. Ik ben meer van het samen.’

Dat leiders een belangrijke rol hebben in het ontwikkelingsproces, is reeds bekend. Toch kan een leider de organisatieontwikkeling zelf ook bemoeilijken, blijkt uit de resultaten. Zo kan er weerstand tegen een verandering zijn bij de leider zelf. Milan (Organisatie A) zegt hierover:

‘Leiders werken liever met andere tools om het inzichtelijk te maken... Nou soms is een politieke organisatie erbij gebaat om niet te veel transparantie te hebben. Daar heeft zeker ook veel weerstand gezeten en die weerstand zit er bij die oude denkers

nog wel een beetje. (...) Maar dat is voor sommige heel vervelend dat je steeds maar weer inzichtelijk maakt hoe het echt is en sommige vinden dat pijnlijk, dan kan je niet meer ontsnappen. En dat is in een politieke organisatie, zo'n organisatie vraagt wel om een gebrek aan transparantie.'

Echter kan de implementatie van een verandering ervoor zorgen, dat een leidinggevende zelf het gevoel van controle dreigt te verliezen. Dit kan weerstand opleveren. Met name binnen het AGILE werken waar veel met bottom-up besluitvorming wordt gewerkt. Een leider wordt in deze manier van werken minder betrokken bij alle besluiten, waardoor hij/zij niet langer over alle informatie beschikt. Hierbij kan het niet willen aanpassen aan de nieuwe rol als leidinggevende zorgen voor een vertraging in het ontwikkelingsproces. Jasper (Organisatie G) stelt dat er sprake is van een spanningsveld:

'Aan de ene kant hebben we RTL-coaches, die een bepaald trackrecord hebben om de scrumteams te implementeren. Daar zie je dat de autonomie en focus op de teams moet komen te liggen, terwijl tegelijkertijd de onderste traditionele managementlagen ook om informatie vragen... daarin zien we eigenlijk een spanningsveld. We willen "edge" wel maar waar vinden we elkaar? (...) de "edge" coach zegt stop nu met die rapportage, moet je niet doen. Maar het management wil het gevoel hebben hoe het gaat,'

Het gebrek aan controle zorgt voor een gevoel van machteloosheid bij leidinggevendens, hierdoor zijn zij geneigd om terug te vallen op de transactionele leiderschapsstijl waarbij zij meer controle over de situatie hebben. Gevolg hiervan is echter dat teams deze leiderschapsstijl niet langer achten nodig te hebben en hierdoor kan de organisatieontwikkeling geremd worden en organisaties zelfs teruggeworpen worden in hun ontwikkeling. Hieruit blijkt nogmaals dat een organisatie een leider met de juiste leiderschapsstijl moet plaatsen, want anders kan dit ineffectief of zelfs contraproductief werken (Roozendaal, 2008). Met de veranderende rol van de leidinggevendens in het besluitvormingsproces ontstaat er een lastige driehoekverhouding, waarin leidinggevendens geneigd zijn om zelf de controle terug te pakken wanneer zij voor hun gevoel dit niet langer hebben. Aan de ene kant vraagt de AGILE manier van werken om vertrouwen vanuit het management richting de teams, tegelijkertijd wil de directie informatie van het management over voortgang van projecten en tot slot heeft de directie gekozen om de verantwoordelijkheid

lager in de organisatie te leggen en op de teams te vertrouwen. Hierdoor komt de manager in een lastige positie terecht. Sven (Organisatie A) zegt hierover:

‘Organisaties weten zelf ook niet goed hoe ze met de AGILE-verandering om moeten gaan. Dus je kan wel hard zeggen we gaan met AGILE werken, maar in de praktijk blijven mensen toch op de oude manier werken. Ze blijven spreadsheet managen en dezelfde controle houden, terwijl je dat eigenlijk met AGILE in een andere laag in de organisatie legt (...) Dat mensen in het oude blijven hangen, komt waarschijnlijk doordat mensen gewend zijn om zelf de regie te hebben. Dat moeten ze dan de beslissingen over welke projecten en demand gaan we wel of niet doen afstaan. Hij voelt zich stuurloos en heeft geen inzicht in de voortgang. Hij kan geen antwoord geven op de vragen van zijn directielid. En dat maakt men zenuwachtig en dan gaat de organisatie veel meer ad-hoc reageren.’

Wanneer een organisatie voor de AGILE manier van werken kiest, is het van belang om te zorgen dat de leidinggevende laag in de organisatie, ondanks de nieuwe structuur wel genoeg informatie vanuit de teams krijgt om een gevoel van controle te houden. Het lastige aspect daarin is dat de teams het gevoel van autonomie rondom besluiten moet hebben, de leiders het gevoel van ‘in controle zijn’ nodig hebben en PPM heeft inzicht nodig om de organisatie verder te helpen in haar ontwikkeling. Al met al blijkt dat organisaties veelal gebaat zijn bij een transformationele leiderschapsstijl, echter kan dit worden bemoeilijkt door de lastige situatie waarin leiders zich bevinden.

6. Conclusie & Discussie

Al met al kan geconcludeerd worden dat de transactionele leiderschapsstijl als meest effectief wordt beschouwd door teams rondom PPM in organisaties, waar men nog bezig is met het neerzetten van de structuur. Nadat de structuur binnen de organisatie staat, blijken de teams de transformationele leiderschapsstijl als meest effectieve leiderschapsstijl te beschouwen. Op basis van de benadering van Beck & Cowan (2002) zijn vooraf verwachtingen opgesteld over welke leiderschapsstijl het meest effectief worden geacht door teams rondom PPM in organisaties, die zich bevinden in verschillende fasen van de organisatieontwikkeling. Op deze manier is dit onderzoek in staat geweest om de benadering van Beck & Cowan (2002), gebaseerd op de theorie van Graves (1974), te toetsen. Ondanks dat de theorie van Graves (1974) en Beck & Cowan (2002) al vaak is toegepast in het bedrijfsleven de afgelopen jaren, is de toetsing hiervan echter uitgebleven. Dit onderzoek toont aan dat de transactionele

leiderschapsstijl het meest effectief wordt geacht door teams rondom PPM in de organisaties, die veranderingen implementeren die gericht zijn op het aanbrengen van structuur en processen. Hiermee wordt de eerste verwachting van Beck & Cowan (2002), dat de transactionele leiderschapsstijl als het meest effectief wordt beschouwd door organisaties om de organisatieontwikkeling te stimuleren in de eerste fase van de ontwikkeling bevestigd. Teams binnen organisaties die zich in het waardensysteem *structuur & orde* en *succes* bevinden, beschouwen de transactionele leiderschapsstijl echter niet meer als meest effectief. De verwachting dat de transactionele leiderschapsstijl de organisatieontwikkeling nog stimuleert richting en in het waardensysteem succes, blijkt in dit onderzoek niet overeen te blijven.

Dit blijkt mede te komen door de introductie van het AGILE werken. Hierdoor wordt de besluitvorming in een verder stadium van de organisatieontwikkeling steeds meer in groepsverband en bottom-up verricht en vragen teams steeds meer naar een transformationele leiderschapsstijl. Hierbij dienen leiders veel meer de teams te inspireren en te faciliteren door hen te verbinden aan de strategische pijlers van de organisaties. Terugkomend op de verwachtingen blijkt dat de transactionele leiderschapsstijl na het aanbrengen van de structuur niet langer als meest effectief wordt beschouwd door de teams rondom PPM. In het waardensysteem *structuur & orde* en *succes* blijken organisaties een leider nodig te hebben, die de teams inspireert en faciliteert. Kortom de vraag naar een transformationele leiderschapsstijl neemt toe vanuit de teams, die zich bevinden in de waardensystemen *structuur en orde* en *succes*.

Verder zorgt de implementatie van het AGILE werken ervoor dat er steeds meer verantwoordelijkheid bij de teams komt te liggen, hierdoor blijft de vraag naar de transformationele leiderschapsstijl mede toenemen. AGILE is het kort en cyclisch werken in zelfsturende teams om zo beter te kunnen anticiperen op de vragen van de omgeving. Een belangrijk aspect waar organisaties rekening mee dienen te houden bij het implementeren van AGILE, is de lastige driehoeksverhouding die de vergrote *bottom-up* besluitvorming met zich meebrengt. Voorheen hadden managers het gevoel van controle, omdat zij bij het nemen van alle besluiten betrokken werden. Echter wordt de bevoegdheid nu lager in de organisatie gelegd, waardoor er in de organisatie naar een ander type leiderschap wordt gevraagd om te kunnen ontwikkelen. De transformationele leiderschapsstijl behelst meer het faciliteren en inspireren van de teams, zodat zij op die manier het maximale uit zichzelf kunnen halen (Bass, 1985). Wel moet de organisatie zorgen dat de managers genoeg informatie vanuit de teams krijgen over de gemaakte besluiten. Indien dit namelijk niet gebeurt zijn leiders sneller

geneigd om terug te vallen op de transactionele leiderschapsstijl, hierdoor zal de organisatieontwikkeling na het waardensysteem *energie & kracht* worden vertraagd (Roozendaal, 2008). Al met al moeten leiders in staat zijn om hun leiderschapsstijl te kunnen laten aansluiten op de wensen van de organisatie, indien dit namelijk niet gebeurt wordt de organisatieontwikkeling namelijk vertraagd.

Daarnaast kan het implementeren van veranderingen weerstand opleveren vanuit de organisatie. Voor leiders ligt hier een belangrijke taak om de teams mee te krijgen in de verandering. Hierbij dient een leider de mensen de voordelen van de veranderingen te laten inzien. Dit kan men bewerkstelligen door een inspirerende en flexibele leiderschapsstijl erop na te houden, hierdoor wordt de transformationele leiderschapsstijl vaak als meest effectief beschouwd in een periode van verandering waarbij men veel weerstand ondervindt. Al met al kan er gesteld worden dat het aansturen van een organisatie ten tijde van verandering door een leider met een transformationele leiderschapsstijl veelal als meest effectief ervaren wordt.

De resultaten tonen aan dat de benadering van Beck & Cowan (2002) over de perceptie van teams op een effectieve manier van leidinggeven niet volledig klopt. In tegenstelling tot de verwachting blijkt er in twee ontwikkelingsfasen eerder dan gedacht een grotere vraag naar de transformationele stijl dan de transactionele leiderschapsstijl te zijn. Dit kan mede komen doordat organisaties aan het veranderen zijn, hierdoor zijn zij op een andere manier gaan werken. Gevolg hiervan is dat teams ook anders zijn gaan werken, waardoor de perceptie op een effectieve leiderschapsstijl verschoven kan zijn. De benadering van Beck & Cowan (2002) op effectief leiderschap in de verschillende waardensystemen bestaat al een tijd, echter blijken teams anders aan te kijken tegen een effectieve manier van leidinggeven. Al met al kan gesteld worden dat deze benadering wellicht moet worden aangepast.

Beperkingen van dit onderzoek is dat het onderzoek is opgezet in samenwerking met Intermedius, hierdoor waren de onderzoekers ook afhankelijk van de respondenten via deze organisatie. Gevolg hiervan is dat er enkel organisaties gevonden zijn, die zich in de eerste drie fasen van het volwassenheidsmodel bevonden. Een suggestie voor vervolgonderzoek is het meenemen van organisaties, die zich in de laatste fasen van het volwassenheidsmodel bevinden. Hierbij kan dan direct getest worden of de laatste gele fase überhaupt wel te bereiken is voor een op zichzelf staande organisatie of dat deze mate van volwassenheid enkel mogelijk is in een alliantievorm.

Tevens heeft dit onderzoek gekeken in hoeverre het type organisatie invloed heeft op de manier waarop een organisatie aankijkt tegen een effectieve leiderschapsstijl. Echter blijkt uit dit onderzoek dat de fase van de organisatieontwikkeling met name bepaald welke

leiderschapsstijl teams rondom PPM als effectief beschouwen en niet zozeer dat het type organisatie hier effect op heeft. Wel opvallend is dat het overgrote deel van de onderzochte publieke organisaties zich nog in de eerste fase van de organisatieontwikkeling bevinden. Meer onderzoek kan uitwijzen welke factoren invloed hebben op de vertraagde organisatieontwikkeling bij publieke organisaties.

Terugkijkend op het onderzoek kan gesteld worden dat de onderzoeker zichzelf in een moeilijke positie bevond, omdat het onderzoek zowel voor het bedrijf als voor de academie relevant moest zijn. Het model van Intermedius is namelijk veelal gebaseerd op managementliteratuur, waardoor het voor de onderzoeker lastig was om de wetenschappelijke koppeling hieraan toe te voegen. Echter is er door veel te overleggen gezorgd dat dit probleem uiteindelijk geminimaliseerd kon worden.

Literatuurlijst

- Atkinson, P. & Mackenzie, R. (2015). Speed of transformation: Implementing change. *Management Services*, 59(3), 31-36.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Beck, D.E. & Cowan, C.C. (2002), *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change. Exploring the New Science of Memetics*. Oxford: Blackwell Publishing,.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729–769.
- Cacioppe, R. & Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (2), 86-105.
- Dai, Y.D., Dai, Y.Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- Gilley, A., Dixon, P. & Gilley, J.W. (2008). Characteristics of leadership

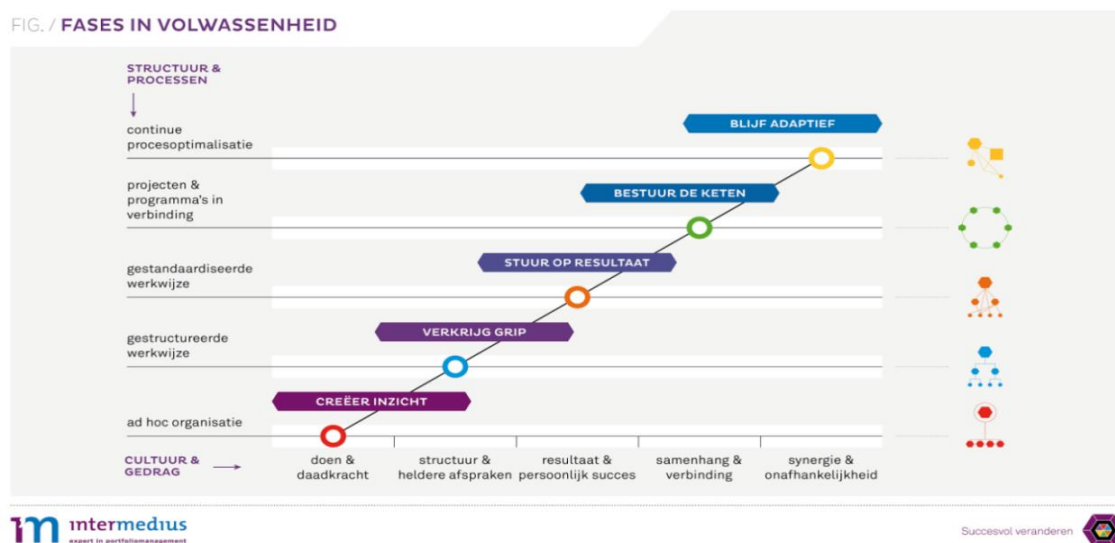
- effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153–169.
- Graves, C.W. (1974). Human nature prepares for a momentous leap. *The Futurist*, 1, 72-87.
- Hardjono, T.W.(2004). *Introductie. Filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel*. Zaltbommel: INK.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of Change Management*, 12(4), 441–466.
- Intermedius. (2015). Intermedius: Expert in PPM. Geraadpleegd op 16 maart 2017 via <http://www.Intermedius.nl/>
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210.
- Kemenade, E. van. (2015). Contextual Divide. *Quality Progress*, 48(11), 50-51.
- Kezar, A. & Eckel, P. (2008). Advancing diversity agendas on campus: examining transactional and transformational presidential leadership styles. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 379-405.
- Klein, P. D. de. (2003). *Betekenisgeving en dynamiek in organiseren*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovative processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
- Quinn, R. E. (1984). *Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Model*, in J. G. Hunt, R. Stewart, C. Schriesheim, and D. Hosking. (Eds.). *Managers and Leaders: An International Perspective*. New York: Pergamon.
- Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2005). Public and private management compared. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press
- Roosendaal, A. (2008). *Contextueel Leiderschap: diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode*. Rotterdam: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Yukl, G.A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 1(5), 251-289.

Appendix 1 De werkwijze van Intermedius:

Box 1: Intermedius en hun werkwijze

Intermedius helpt als implementatie adviesbureau organisaties met het adviseren over en het implementeren van complexe veranderingen door middel van het vormgeven van Project Portfolio Management (PPM). PPM omvat het richten van strategie en doelen, het inrichten van programma's en portfolio's (teams) die deze doelen en strategie coördineren en het verrichten van kwaliteitsmanagement. Zij geven dit vorm aan de hand van het volwassenheidsmodel. In het volwassenheidsmodel worden aan de hand van kleuren verschillende fasen onderscheiden, waarbij samenwerking tussen proces en gedrag centraal staan. Overgang naar de volgende fase betekent een toename in complexiteit in deze samenwerking alsmede in de aansturing.

Figuur 1. Volwassenheidsmodel van Intermedius



In opdracht van Intermedius werken drie studenten samen met als doel bovenstaand model wetenschappelijk te onderbouwen en de toepasbaarheid verder te ontwikkelen. Dit doen zij door de overgangsbarrières te identificeren, de perceptie van de meest effectieve leiderschapsstijlen in de verschillende fasen te achterhalen, en de invloed van de hiërarchische positie op de zelfinschatting te onderzoeken.

Box 1. De werkwijze van Intermedius

Korte beschrijving van het volwassenheidsmodel en PPM van Intermedius.

Appendix 2 Topiclijst:

Topic	Vragen
	Het is vandaag [datum], mijn naam is [naam], ik zit hier met [naam]. Zoals besproken is de opname van dit interview zojuist gestart. De antwoorden die u geeft worden volledig anoniem verwerkt. Gaat u akkoord met de opname van dit interview?
Algemeen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is uw functie binnen [organisatie x]? 2. Hoe lang bent u werkzaam in deze functie/de organisatie? 3. Hoe zou u uw belangrijkste werkzaamheden omschrijven?
Informatiestromen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is de organisatiestructuur in uw organisatie helder? 2. Hoe zou u de hiërarchie in uw organisatie omschrijven? <ul style="list-style-type: none"> o Bv topdown bottom up platte organisatie etc o Hoe ervaart u dit zelf? (Wat is de gevoelshiërarchie)? 3. U geeft aan dat u (werkzaamheden 1.3) uitvoert, ik ben heel erg benieuwd naar wat voor soort informatie u nodig heeft, van wie u die krijgt en welke informatie u zelf deelt. Zou u mij daar een toelichting op kunnen geven? -> doorvragen: welk middel gebruikt u hiervoor? (Hoe) -> doorvragen: in welke organisatie laag bevinden deze contacten zich (management, medewerkers, hoger management etc)? 4. Spreekt u ook mensen ‘bij het koffiezetapparaat’? <ul style="list-style-type: none"> o Wat voor functies bekleden zij? o Waar gaat dat meestal over? o Wat doet u met die informatie? 5. Heeft u het idee dat management mengt met medewerkers? We hebben het nog steeds over informatiestromen en communicatie in uw werkzaamheden. 6. Heeft u het gevoel dat u ongevraagd advies kunt geven? 7. Krijgt u ongevraagd advies terug? 8. Denkt u dat vertrouwen daar een rol in speelt? Zo ja, op welke manier?
Werkprocessen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is de werkwijze in de organisatie gestructureerd? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? 2. Kunt u aangeven hoe het besluitvormingsproces gaat binnen uw organisatie? <ol style="list-style-type: none"> a. Wie worden er betrokken bij beslissingen? b. Wie hebben er invloed op de beslissingen? 3. Op welke manier wordt kennis binnen de organisatie met elkaar gedeeld, leren jullie van elkaars ervaringen? Zo ja, hoe? <ul style="list-style-type: none"> . Wordt hierbij technologie gebruikt? (Bijv. intranet) zo ja, wat voor? Wordt er binnen de organisatie nog meer technologie gebruikt? a. Werkt iedereen daar op dezelfde manier mee? 4. Kunt u de missie van de organisatie vertellen? <ul style="list-style-type: none"> . Welke invloed heeft de missie in de besluitvormingsprocessen? 5. Hoe zou u de bedrijfscultuur beschrijven? 6. Welke normen en waarden staan volgens u centraal binnen [organisatie x]?

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Denkt u dat deze normen en waarden door uw collega's worden gedeeld? 8. Heeft u in de periode dat u hier werkzaam bent een verandering in bedrijfscultuur ervaren? 9. Denkt u dat er een grote mate van verantwoordelijkheidsgevoel heerst in de organisatie? 10. Is er een verschil in de verschillende organisatielagen?
	Ik wil nu graag wat vragen stellen over leiderschap in uw organisatie.
Leidinggeven	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoe wordt u zelf aangestuurd? Wat vindt u hiervan? 2. Als u kijkt naar andere managers etc. hoe worden mensen over het algemeen aangestuurd in de organisatie? 3. [Aan leidinggevende: hoe doet u dit zelf?] <ul style="list-style-type: none"> o Waarom op deze manier? 4. Wat is volgens u de laatste ingrijpende verandering die is ingevoerd in uw werk? 5. Hoe werd erop toegezien op de implementatie van deze verandering? <ul style="list-style-type: none"> o Wat was de sfeer bij het koffiezet apparaat? <i>Benadrukken dat alles anoniem verwerkt wordt</i> o Ervaart u dit als een prettige manier van leidinggeven? 6. Wanneer is deze verandering ingezet? Is deze al af? Waar zitten jullie nu? 7. Waarom denkt u dat deze termijn nodig is? (Kan het anders?) 8. In hoeverre verschilt dit met een verandering die eerder is ingezet? <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre verschilt de implementatie van de verandering ten opzichte van de meest recente verandering?