



Vrije Universiteit Brussel

FACULTEIT GENEESKUNDE EN FARMACIE
GERONTOLOGIE

DE RELATIE TUSSEN LEIDERSCHAPSTIJL EN DE ORGANISATIEGROOTTE

Een onderzoek naar de relatie tussen leiderschapsstijl van de directie enerzijds en de grootte van het woon en zorgcentrum anderzijds in de Provincie West-Vlaanderen.

Eindverhandeling ingediend voor het behalen van de graad van Licentiaat in de Gerontologie.

Student: Christ Deryckere

Promotor: Prof. Christel Geerts

Organisatie: Federatie voor onafhankelijke seniorenzorg (FOS)

Academiejaar 2006-2007



Vrije Universiteit Brussel

FACULTEIT GENEESKUNDE EN FARMACIE

GERONTOLOGIE

DE RELATIE TUSSEN LEIDERSCHAPSTIJL EN DE ORGANISATIEGROOTTE

Een onderzoek naar de relatie tussen leiderschapstijl van de directie enerzijds en de grootte van het woon en zorgcentrum anderzijds in de Provincie West-Vlaanderen.

Eindverhandeling ingediend voor het behalen van de graad van Licentiaat in de Gerontologie.

Student: Christ Deryckere

Promotor: Prof. Christel Geerts

Organisatie: Federatie voor onafhankelijke seniorenzorg (FOS)
Academiejaar 2006-2007

INHOUDSTAFEL

Inhoudstafel	3
Dankwoord	5
Samenvatting	7
Abstract	9
Inleiding	11
Hoofdstuk 1: de organisaties en hun ontwikkelingsstadium	14
Hoofdstuk 2: de begrippen leiding geven, leiderschap en management	16
Hoofdstuk 3: de hoofdstromen in leiderschapsvisies in een historisch perspectief	23
1. leiderschapsvisies met het accent op de persoon van de leidinggevende	23
2. leiderschapsvisies met het accent op het gedrag van de leidinggevende	26
3. leiderschapsvisies met het accent op de situatie	28
4. leiderschapsvisies onder de noemer van coachend leiderschap	31
Hoofdstuk 4: het leiderschapsmodel van Quinn	33
Hoofdstuk 5: onderzoeksopzet en methodiek	45
Opzet	45
Onderzoekspopulatie	46
Onderzoeksmethode	47
Betrouwbaarheid	47
Hoofdstuk 6: resultaten	50
Hoofdstuk 7: conclusies	70
Hoofdstuk 8: discussie	74
Het concurrerende waardenmodel van Quinn	74
Het onderzoek	75
Bibliografie	76
Geconsulteerde websites	78
Bijlagen	79

... 'ik ben maar water'
zei de regendruppel
 'je schittert'
zei de zon...

(Auteur: onbekend)

DANKWOORD

‘Werken en studeren gaan niet samen’, een veel gehoorde uitspraak, die voor vele mensen een domper zet op hun ontwikkeling.

Toen ik las over de opleiding Gerontologie aan de VUB was dit ook mijn eerste gedachte. Een overlegmoment met Ellen Gorus aan de faculteit deed me uiteindelijk de stap zetten om toch verder te studeren. Mijn vijftien jaar ervaring in de zorg voor ouderen moest eindelijk maar eens theoretisch onderbouwd worden. Deze uitdaging werd niet gedragen door mijn werkgever, maar de steun van familieleden en collega’s heeft me gebracht op het punt dat ik uiteindelijk mijn eindwerk kan voorleggen.

Ik wil in eerste instantie Prof. C.Geerts danken voor haar inspirerende kijk op de ouderenzorg die we in haar lessen mochten ervaren. Daarnaast was haar steun tijdens het maken van dit eindwerk onontbeerlijk. Opbouwende kritiek, geruststellende en adviserende telefoongesprekken hielpen mee om dit resultaat te bereiken.

De hulp en het advies van Prof. I. Bautmans, in het voor mij moeilijke kluwen van de statistiek, heeft ervoor gezorgd dat er toch een behoorlijke statistische verwerking in mijn eindwerk terug te vinden is. Zijn kijk op de ruwe gegevens heeft het mogelijk gemaakt om ze te interpreteren.

De overstap naar een nieuwe functie in een ander Woon en Zorgcentrum, en de steun die ik daar van de directie mocht krijgen, samen met de sfeer onder de nieuwe collega’s heeft ervoor gezorgd dat ik gemotiveerd bleef om naast mijn nieuwe taak ook mijn studies af te werken.

De persoon die ik het meest dankbaar ben is mijn echtgenote, die vele avonden alleen moest doorbrengen terwijl ik in Brussel de lessen volgde, die de kinderen opving als ik er niet was of moest studeren voor de examens, die me steunde in de examenperiode en me aanspoorde om toch nog maar wat te studeren.

‘De laatste lootjes wegen het zwaarst’, een ander veelgebruikt spreekwoord eveneens van toepassing op het behalen van mijn diploma. Dit eindwerk was geen evidentie maar het was

ondersteunend te kunnen vaststellen dat de bereidheid bij vele directies aanwezig was bij de vele directies om mee te werken aan dit onderzoek.

Het opzoeken, filteren en verwerken van de theoretische informatie en de gegevens vanuit het onderzoek haptten een flinke brok uit mijn tijdsbudget. Achteraf gezien ben ik tevreden over het resultaat. Alles kan beter, daar ben ik van overtuigd, niettemin blijft de ervaring om een vraag die me reeds jaren in praktijk bezig houdt in de diepte uit te spitten onvergetelijk.

Dank ook aan alle professoren van de opleiding Gerontologie. Uw kennis verhelderde vele bestaande praktische vraagstukken en de gevoerde discussies brachten relevante gegevens aan om in de praktijk verder te werken aan een goed leef- , woon- en zorgklimaat in het dagdagelijks werken binnen het Woon en Zorgcentrum.

data heeft het mogelijk gemaakt een relatie te leggen tussen leiderschapsstijl en de grootte van het woon - en zorgcentrum.

Eveneens werd de relatie gelegd tussen de leiderschapsstijl en de beheersinstantie van het woon - en zorgcentrum. Vanuit de theorie van Elias (1982) wordt gesteld dat er voor organisaties op bestuurlijk niveau een aantal vastgestelde regels zijn. Deze regels kunnen verschillen naargelang de organisaties onder het beheer resulteren van een OCMW of onder het beheer van een VZW. Dit kan als dusdanig de leiderschapsstijl beïnvloeden.

Als alle bevindingen uit het onderzoek in overweging worden genomen, kan er gesteld worden dat er voor een aantal managementrollen een relatie bestaat met de grootte van de organisatie.

De relatie met de beheersinstantie is mee opgenomen in het onderzoek. We stellen vast dat leidinggevendens tewerkgesteld in organisaties onder het beheer van een OCMW zich kenmerken door een leiderschapsstijl waar alle voornoemde rollen een gelijkmatige verdeling kennen.

Finaal zijn op de theorie van Quinn en op het gevoerde onderzoek een aantal bedenkingen gemaakt die onderzoek in de toekomst gericht en beter kunnen maken.

ABSTRACT

Everyone knows them, intriguing, powerful and charismatic people like Napoleon, Dehaene, Pim Fortuyn and Ghandi. What do they have that makes the art of leadership seem to come so easy to them? Are they born leaders or do we all have it in us and do we simply need to develop it?

Leadership consists of different elements such as taking responsibility, picking up signs, showing vision, showing decisiveness, organising people and resources, getting things done, communicating, influencing and guiding others. There are different opinions on what effective leadership is. There are a lot of trends in management theories. One trend seems to quickly follow the other one and they sometimes even seem to be contradictory. A good leader must be able to find a balance between these diverse trends by himself.

In order to answer the questions what leadership is and which different styles of leadership exist, this inquiry has used the competing values model of Robert E. Quinn. This model is based on the four main management models of the 20th century. By combining these different models into one, eight different leadership roles or styles arose: Producer, Administrator, Controller, Co-ordinator, Mentor, Stimulator, Innovator and Mediator. Quinn believes that a strong manager is able to find a balance between these eight roles and can apply them at the right time depending on the internal and external circumstances of an organisation. The better a manager masters this, the more effective he will work within that organisation.

Quinn's theory provides the main answer to the question of this inquiry, namely the relationship between the style of leadership of the management and the size (number of housing units) of a 'WZC'.

The data were collected based on two inquiry methods. On the one hand Quinn's standard leadership roles test was used and on the other hand the manager of the organisation was asked a number of open questions. The analysis of the data has shown a relationship between leadership style and the size of the 'WZC'.

Also the relationship between leadership style and the board of directors of the 'WZC' has been shown, because the theory of Elias (1982) has made clear that there are certain established rules on the managerial level of an organisation. These rules can differ according to whether the organisations are under the management of an "OCMW" or under the management of a "VZW". This can influence the style of leadership.

If all the findings of the inquiry are taken into consideration, we can say that some of the management styles are influenced by the size of the organisation.

The role of the board has also been taken into account. We've concluded that managers working in an organisation governed by an "OCMW" show a leadership style in which all the previously named leadership roles are equally important.

Finally some remarks have been put forward on Quinn's theory and on the inquiry made to ensure a more focused and more efficient inquiry in the future.

INLEIDING

‘Is een onderzoek naar leiderschapsstijl relevant binnen onze huidige maatschappelijke context?’ is de vraag die allereerst aan de orde is als men de titel van het eindwerk leest.

De meeste onderzoeken rond leiderschapsstijl zijn ontwikkeld in de Angelsaksische wereld of in Amerika.

Het onderzoek naar leiderschap en leiderschapsstijl komt in België stilaan op gang.

Het kenniscentrum SD WORX voert sinds 2002 onderzoek uit naar de personeelstevredenheid in België. In 2005 werd er gepeild naar de stijl van leidinggeven en de impact daarvan op de tevredenheid van de medewerkers. De studie van SD WORX (2005) toont een duidelijk verband tussen de leiderschapsstijl gehanteerd in een bedrijf en de tevredenheid van de werknemer.

SD WORX stelt vast dat in ‘groeibedrijven’ de supportieve stijl van leidinggeven het meest voorkomt: 26 % versus 14 % bij niet groeiers. Slechts 9 % van de groeibedrijven heeft een autoritair beleid, terwijl 11 % van de bedrijfsleiders een laissez-faire stijl hanteert.

Deze vaststelling is intrigerend. Binnen de studie van SD WORX wordt het onderzoek toegespitst op bedrijven in de profit sector. Ikzelf ben vooral geïnteresseerd in de evolutie van de leiderschapsstijl in non-profit ‘bedrijven’.

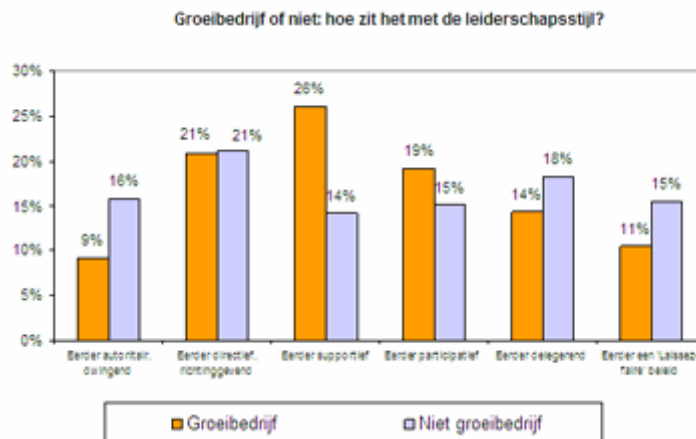


Fig 1: Verschillen in stijl van leidinggeven tussen groeibedrijven en niet groeibedrijven.

(http://www.sdworx.com/site/website/be/nl/5000C/50100C/50110C/10000P_050523_01

geconsulteerd op 7 november 2006)

Mijn onderzoek naar evoluerende leiderschapsstijlen kadert in de maatschappelijke evolutie rond onderzoek naar leiderschapsstijlen. De firma Performance Coaching plant een groot onderzoek naar leiderschapsstijlen in Belgische bedrijven. Het onderzoek zal uitgevoerd worden door medewerkers van de Lessius Hogeschool Antwerpen (associatie KU Leuven) in nauw overleg met Prof. Dr. De Fruyt van de faculteit Psychologie RU Gent. Het is de bedoeling op basis van de resultaten van het onderzoek een vragenlijst in 3 talen (N/F/E) te ontwerpen, die als een 180° of 360° instrument zal gebruikt worden. De 180° of 360° evaluatie geleverd door Performance Coaching zal in de toekomst voor onderzoek in de non-profit gebruikt kunnen worden. In het kader van dit eindwerk maken we gebruik van het model ontwikkeld door Quinn (1997).

Om de maatschappelijke relevantie van dit eindwerk te schetsen maak ik graag gebruik van het volgende verhaal: Van directeur ‘vergroeid met de instelling’ tot planmatig en resultaatgericht manager. genomen uit VOCA Jaarboek 2000, Groeien in leidinggeven – Kwaliteit en leiderschap. Leuven/Apeldoorn: Garant.

(Herman, Algemeen directeur)

Reeds dertig jaar weegt hij als directeur de verschillende spanningsvelden af waar hij als leidinggevende zelf of als instelling voor geplaatst wordt. Dat is voor hem de rode draad doorheen al die jaren als leidinggevende: de evenwichten vinden die vanuit de voortdurende situatieanalyses naar voren komen.

Gestart als directeur in een instelling en ermee vergroeid zijn./ Het zal niemand verwonderen na zoveel jaren dienst. Toch meent Herman zelf dat de oorspronkelijke vergroeiing met de instelling stilaan plaats maakt voor een andere wijze van zelfrealisatie. Deze beginsituatie werd veroorzaakt door o.m. het louter gericht zijn op de interne werking, een beperkt zicht op middelen en beheer,... Constante was en is nog steeds de aandacht voor het welzijn van de bewoners. Vroeger was dit vanzelfsprekend, nu wordt er expliciet de aandacht op gericht.

Herman is ook zijn loopbaan gestart als ‘manusje van alles’: overal waar er tekorten bleken, sprong hij in. Nu worden problemen niet enkel onmiddellijk ter plaatse opgelost, maar zoekt men naar beleidsrelevante oplossingen om dergelijke problemen in de toekomst te vermijden. Het kader en de wijze van probleemformulering worden steeds belangrijker.

Dit is ook in de groei van de instelling terug te vinden; waar men vroeger pragmatisch groeide, primeert nu duidelijk de doelbewuste, resultaatgerichte, planmatige aanpak van de instelling. Dit strategisch management brengt ook externe invloeden in de organisatie en men probeert de externe evoluties mee te beïnvloeden. Het louter op zichzelf gerichte groeien en experimenteren is hiermee doorbroken.

Een belangrijk moment binnen het leidinggeven was het ogenblik dat duidelijk werd dat 'kunnen en willen variëren in leiderschapsstijl' kan. Dat je kunt leidinggeven in functie van een doel en in functie van mensen. Tevens het moment dat bleek dat het vanzelfsprekende té lang als vanzelfsprekend was gebleven, dat er te weinig veranderde omdat er niets in vraag werd gesteld. De eigen analyses voortdurend blijven uitbreiden, kijken waar mensen kunnen lukken, zorgen voor een goede combinatie werk – gezin voor medewerkers,...

Cruciaal voor het functioneren van elke leidinggevende is een inzicht in wat een organisatie is. Veel problemen van (beginnende) leidinggevendenden zouden opgelost zijn als ze een kaderopleiding kregen. Dit is essentieel om te leren hoe een organisatie werkt en hoe ze er zelf optimaal in (kunnen) functioneren; in die zin is leidinggeven 'een vak apart' want met enkel spontane menselijke kwaliteiten kan de functie van leidinggevende niet zomaar worden waargemaakt.

HOOFDSTUK 1: DE ORGANISATIES EN HUN ONTWIKKELINGSSTADIUM.

Organisaties zijn voortdurend in evolutie. Niet alleen de capaciteit van organisaties is aan verandering onderhevig, het profiel van een organisatie kent eveneens een evolutie gedurende zijn bestaan. Norbert Elias (1982) omschrijft in zijn werk ‘Het civilisatieproces’ de fascinerende parallellen tussen de ontwikkeling van de mensheid en volkeren en de ontwikkeling van bedrijven en bedrijfstakken, in de ruime zin van het woord (Bijlage 1).

De organisaties in de gezondheidszorg situeren zich volgens Elias (1982) op het niveau van het monopolie met een brede maatschappelijk gedragen heersende configuratie. Voor organisaties en het management van deze organisaties betekent dit dat er op bestuurlijk niveau een aantal vastgelegde regels zijn.

Markensteijn legt het verband tussen deze vergelijking en leiderschap. Hij stelt daarbij ‘... *Ik ga er vanuit dat alle ondernemingen zich in hun civilisatieproces zullen ontwikkelen richting breed gedragen monopolie. De term “monopolie” gebruik ik daarbij in relatieve zin, omdat monopolies in de letterlijke betekenis niet wenselijk zijn. Bedrijven die zich richting een breed gedragen monopolie bewegen streven naar legitimiteit in hun omgeving. Ze streven naar steun van belangrijke stakeholders, steun van aandeelhouders, klanten en medewerkers en van de maatschappelijke omgeving.*

Legitimiteit is de kern van leiderschap. Het streven naar een breed gedragen status dwingt bedrijven tot het aanstellen en koesteren van legitieme leiders’.
(<http://www.markensteijn.com/civilisatie.htm> geconsulteerd op 16/08/2006)

De organisaties gericht op ouderenzorg volgen bijna synchroon de geschetste ontwikkelingsstadia van volkeren of van bedrijven, meestal ontstaan uit congregaties van religieuzen. De meeste congregaties starten met de zorg voor de minderbedeelden maar richten hun aandacht op alle minderbedeelden, gaande van wezen, geestesgestoorden, ouderen,...

Meer en meer specialisatie treedt op wanneer organisaties evolueren. De ene congregatie richt zich meer naar wezen, de andere organisatie specialiseert zich in de zorg voor ouderen, nog anderen nemen de zorg voor zieken op zich. Ze worden een gevestigde waarde binnen hun domein en de evolutie naar het maken van winst (geldeconomie) steekt de kop op. Door

het inherente maatschappelijk doel en maatschappelijk nut verkrijgen de organisaties een monopolie.

Ook voor ouderenorganisaties die ontstaan zijn in de schoot van openbare besturen (OCMW's,...) en organisaties ontstaan door toedoen van een privé initiatief wordt eenzelfde ontwikkelingspatroon teruggevonden.

Leiderschap blijkt sterk verbonden te zijn met het ontwikkelingsstadium waarin de organisatie zich bevindt. De leiderschapsstijl van de individuele leidinggevende zal dus zeker zijn grondslag vinden in de maatschappelijke context en in het ontwikkelingsstadium waarin de organisatie zich bevindt.

Juist deze relatie tussen leiderschapsstijl en het ontwikkelingsstadium van de organisatie is voorwerp van mijn eindwerk.

Daarnaast is de maatschappelijke ontwikkeling en de persoonlijkheid van de leidinggevende bepalend voor de leiderschapsstijl die wordt gehanteerd.

Van Den Bussche (2000) zegt in dit verband dat door de groei in omvang en specialisaties een verticale structuur ontstaat . *‘Het merendeel van de organisaties in de gezondheids-en welzijnssector zijn gebaseerd op een functionele structuur: een opdeling van de organisatie in afdelingen en diensten, vaak samengesteld uit professies en specialismen...De leidinggevende van een afdeling of dienst is iemand uit hetzelfde vakgebied als de medewerkers. Deze organisaties zijn verticaal opgedeeld’*

Tijdens het doornemen van de literatuur valt op dat de termen leidinggeven, management en leiderschap door verschillende auteurs en in verschillende publicaties niet éénduidig worden gehanteerd, dit vergt enige verduidelijking.

HOOFDSTUK 2: DE BEGRIPPEN LEIDING GEVEN, LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

In de literatuur wordt gezocht naar een fundamenteel onderscheid tussen leiderschap en management.



Deze termen worden vaak door elkaar gebruikt en maken de literatuur over leiderschap en management moeilijk te omvatten en weinig overzichtelijk. Van der Pool en Larsen (2006) stellen dat 'leiderschap en management beiden onder de noemer *leidinggeven* vallen'. Swieringa en Wierdsma (1990) beschrijven het

verschil tussen management en leiderschap als volgt '*Managen, dit is het activeren van mensen tot het gewenste gedrag, kan men (...) op twee manieren doen, namelijk indirect, door middel van strategieën, structuren, systemen en cultuur: dat is wat we management noemen; en direct, door middel van overtuigen, begeleiden, adviseren en activeren: dat is wat we leiderschap noemen.*'

Bolle (1997) geeft aan dat het bij managen gaat over het vormgeven aan processen en bij leiderschap over het nemen van beslissingen. Volgens hem zijn managers bezig met processen, structuren en rollen waarbij ze gebruik maken van indirecte communicatie. Leaders interesseren zich voor ideeën, mensen en gevoelens en voeren rechtstreekse gesprekken met duidelijke boodschappen. In deze context kunnen we Abraham Zaleznik (1990) , hoogleraar leiderschap aan de Harvard Business School citeren: '*De band tussen*

leider en geleide in een bedrijfsrelatie hangt merendeels af van het respect dat de ondergeschikte opbrengt voor het vermogen van de leider ideeën te bedenken, oplossingen voor problemen aan te dragen en vooral visies om te zetten in verstrekkende doelstellingen. Leiderschap in het bedrijfsleven gaat verder dan anderen stimuleren en de weg wijzen naar de oplossing van problemen. Leaders moeten een bijdrage kunnen leveren aan het inhoudelijke denken, noodzakelijk om een bedrijf verder te brengen dan het oplossen van problemen, namelijk om het nieuwe mogelijkheden te verschaffen.'

Managen gaat dus over het stroomlijnen van processen, leiderschap gaat over het realiseren van doelen.

Van der Pool en Larsen (2006) hanteren een duidelijk schema om aan te tonen welke activiteiten er in de praktijk vallen onder enerzijds leiderschap en anderzijds management (tabel 1). Uit de tabel blijkt dat management zich eerder situeert op het uitvoerende vlak en het begrip leiderschap eerder te maken heeft met het hebben van visie, mensen inspireren en ontwikkelingsgericht in de organisatie staan.

LEIDERSCHAP	MANAGEMENT
Visie hebben en uitdragen	Organiseren
Ontwikkelingsgericht/vernieuwen	Beheren
Communiceren	Budgetteren
Bewegen	Consolideren
Monitoren	Planning en controle
Inspireren	Probleem oplossen
Vooraf mensgericht	Gericht op systemen en structuren
De 'wat'- en 'waarom'-vraag	De 'hoe'- en 'waarom'-vraag
De goede dingen doen	De dingen goed doen
'span of support'	'span of control'

Tabel 1: Het onderscheid tussen leiderschap en management volgens Van der Pool en Larsen (2006)

Leiderschap en management zijn echter niet van elkaar te scheiden. Buhler (2001) maakt dit duidelijk in volgend citaat: *'Leiderschap en management hebben allebei een belangrijke functie in organisaties. Deze twee termen worden weliswaar vaak door elkaar gebruikt, maar*

de twee functies zijn eigenlijk totaal verschillend. Management ondersteunt stabiliteit in het bedrijf, terwijl leiderschap verandering ondersteunt. Een leider bepaalt de visie en de strategie voor de organisatie. ...Een manager is verantwoordelijk voor de operationalisering van die visie, dat wil zeggen: voor de tenuitvoerlegging van de strategie om de visie te verwezenlijken. Management bevordert het soepel functioneren van de organisatie. Een leider bevordert verandering binnen de organisatie. Leiderschap is dus meer gericht op het stimuleren van mensen tot grotere prestaties, terwijl management meer gericht is op het toezicht houden op de prestatieniveaus'.(Buhler 2001, p.268)

Het zou ideaal zijn moesten leiderschap en management volledig samen vallen als twee perfect passende cirkels op elkaar. In de praktijk zien we dat dit meestal niet zo is en dat de twee cirkels in meer of mindere mate overlappend zijn naargelang het domein waar men op focust binnen de organisatie. De rol van leider en de rol van manager hoeven niet steeds samen te vallen. Beide rollen kunnen opgenomen worden door alle mogelijke echelons binnen de organisatie en zullen ook verschuiven naargelang het organisatieproces waarop men focust.

Markensteijn (<http://www.markensteijn.com/inleiding.htm>) sluit daarbij aan door een leider te schetsen als iemand die niet per definitie macht gebruikt om de doelen te bereiken maar als iemand die visie en overtuigingskracht bezit waardoor hij aan iederéén zijn boodschap kan over brengen. Dit vereist van de leider een hoge mate van sociale vaardigheid.

Volgens diezelfde auteur is leiderschap sterk verbonden met de volgende eigenschappen:

- Analytisch vermogen

Een leider moet relevante trends in de omgeving kunnen herkennen. Daarbij moet hij vanuit visie, missie en doelstellingen activiteiten kunnen opzetten en ideeën kunnen beoordelen op hun consistentie met de visie, missie en doelstellingen. Door het ondersteunen van wie die nodig heeft bij de uitvoering van de activiteiten schept de leider een basis van vertrouwen.

- Overtuigingskracht

Schriftelijke, mondelinge en non verbale communicatie moet van die aard zijn dat medewerkers overtuigd geraken van de missie, visie en doelstellingen zoals die door de leidinggevende worden vooropgesteld..

- Sociale vaardigheid

Deze vlag dekt niet de volledige lading want naast sociale vaardigheid heeft de leider nood aan een aantal andere vaardigheden. Markensteijn specificeert de volgende vaardigheden:

- Ieder individu in de eigenheid respecteren
- Kunnen luisteren, dit geeft de medewerker het gevoel gehoord, geaccepteerd en begrepen te zijn
- Een Wij-gevoel wekken
- Werken aan groepsvorming
- De ontwikkeling van zijn medewerkers bevorderen
- Mensen uitdagen tot hun eigen grens te gaan
- Motiverend vermogen: enthousiasmeren is een gevolg van: belonen en complimenten waar dit op zijn plaats is, gemaakte fouten helder benoemen, problemen onmiddellijk aanpakken, vertrouwen geven, verantwoordelijkheid geven aan medewerkers,...

Een belangrijke bedenking die Markensteijn maakt is dat *‘een leider is iemand door wie de medewerker erkend wil worden. De medewerker wil door hem erkend worden omdat hij in hem een leider erkent. Leiderschap is een geprojecteerde eigenschap. Leider ben je omdat anderen dat in jou erkennen.’*

Ook Buhler (2001) stelt dat in de literatuur bepaalde gemeenschappelijke kenmerken aanwezig zijn bij veel mensen die als leider gezien worden.

- **Energiiek:** *Leiders weten niet alleen wat nodig is om succesvol te zijn, maar ze kunnen dit ook fysiek aan.*
- **Initiatiefrijik:** *Leiders wachten niet totdat hun wordt opgedragen wat ze moeten doen.*
- **Eerlijk:** *Leiders zijn integer. Ze hebben hoge morele waarden die door anderen worden herkend.*
- **Gemotiveerd om te leiden:** *Deze echte leiders beheersen anderen niet, maar werken met hen samen.*
- **Zelfverzekerde:** *leiders weten precies wat hun mogelijkheden zijn en wat ze niet in huis hebben.*

- **Intelligent:** leiders hebben een relevante intelligentie nodig en moeten in staat zijn belangrijke informatie vaardig te integreren.
- **Technische knowhow:** effectieve leiders hebben een diepgaande kennis van relevante informatie over het werk. Een deel van hun zelfvertrouwen ontleen ze aan deze technische kennis.
- **Creatief:** leiders moeten oude dingen in een nieuw licht zien en ze moeten bereid zijn veranderingen in gang te zetten. Ze moeten daarnaast creatief denken en handelen.
- **Flexibel:** leiders passen hun gedrag aan de eisen van veranderende situaties aan.

In deze lijst vinden we begrippen terug die we zowel kunnen vinden bij Markensteijn als in tabel 2, ontleent aan Van Der Pool en Larsen.

Een magische lijst met kenmerken bestaat niet. Toch niet in die zin dat we de lijst kunnen ter hand nemen en afpunten wanneer we een leider voor ogen halen. Toch beschikken we over tal van leiderschapstests waar nagegaan wordt in hoeverre leiders over deze of gene eigenschap beschikken.

Het begrip management wordt heel vaak in de mond genomen, maar veeleer in combinatie met een ander woord. Men heeft het tegenwoordig graag over stressmanagement, time management, crisismanagement, Maar wat betekent nu juist het woord management.

Buhler (2001, p.7) zegt over management '*management is de stabiliserende factor die het mogelijk maakt dat het werk van de organisatie wordt uitgevoerd*'.

Managers moeten over een breed scala aan bekwaamheden beschikken om dit doel, de uitvoering van het werk, te bereiken.

Het is opnieuw Buhler (2001, p.30-31) die de opsomming aanreikt.

- **Flexibiliteit** draagt ertoe bij dat de manager beter kan inspelen op de onzekerheid die kenmerkend is voor de hedendaagse managementsomgeving.
- De manager moet **veranderingen** kunnen aansturen door de status quo op een subtiële manier uit te dagen.
- **Creativiteit** is onontbeerlijk. De manager moet onophoudelijk streven en zoeken naar betere benaderingen.

- *De manager moet niet alleen een **teamspeler** zijn maar moet ook een **teamgeest** kunnen opbouwen, omdat zelfsturende teams binnen organisaties een grotere betekenis krijgen.*
- *De manager moet beschikken over **intermenselijke vaardigheden** omdat managers hun werkzaamheden verrichten met behulp van andere mensen.*
- ***Strategisch denken** is onontbeerlijk. Managers moeten oog hebben voor het grotere geheel.*
- *Voortdurend rekening houden met de **trendmatige ontwikkelingen** in de buitenwereld.*
- *De manager moet voortdurend **investeren in zijn technische vaardigheden**.*
- *Een manager moet bij het nemen van beslissingen ook oog hebben voor de **ethische kant** van de zaak.*
- *Een manager moet **streven naar verbeteringen** op het vlak van procedures, de kennis, de vaardigheden en de deskundigheden die in het werk worden gebruikt.*
- *Als manager toeleggen op het **eigen leerproces en dat van uw medewerkers**.*

Verschillende basisvaardigheden worden zowel aangetroffen bij leiders als bij managers. Niet onbegrijpelijk wanneer we in aanmerking nemen dat management en leiderschap gedeeltelijk samenvallen als twee cirkels met een overlappend gedeelte. Ik heb gekozen om verder te werken met de begrippen leiderschap en leiderschapsstijlen.

Een eerste vaardigheid bij leidinggevendenden die bij alle auteurs terug keert is het hebben van een visie, missie en doelstellingen en daarnaast de mogelijkheid (Markensteijn spreekt in dit verband van overtuigingskracht) om deze uit te dragen.

Meteen betekent dit dat de leider in staat moet zijn om in communicatie te treden met alle personen uit alle geledingen van de organisatie. Sociaal vaardig zijn lijkt volgens de meeste auteurs een basisvaardigheid. Daarnaast worden andere vaardigheden naar voor geschoven (span of support of werken aan groepsvorming, de ontwikkeling van de medewerkers voorop stellen of de mensgerichtheid, ontwikkelingsgericht of creatief zijn,...).

Leiderschap is bij alle auteurs tevens sterk verbonden met het realiseren van doelen, zonder daarbij gebruik te maken van macht.

Vanuit de literatuur en vanuit het verhaal van Herman (zie supra) wordt de nadruk gelegd op het flexibel zijn van de leidinggevende. Wanneer we dit open trekken dan wordt snel duidelijk dat de leidinggevende niet noodzakelijk steeds één en dezelfde persoon moet zijn maar dat iederéén binnen de organisatie in een bepaalde situatie leidinggevende kan zijn. In een dergelijke situatie staan de cirkel van de leidinggevende en de cirkel van de manager duidelijk los van elkaar.

Een gedeeltelijke overlapping van beide cirkels lijkt voor de meeste organisaties een duidelijke keuze. In welke mate de cirkels elkaar overlappen hangt af van het proces waarop men focust binnen de organisaties.

Met het beeld geschetst door K. Van Mierlo, Verpleegkundig Directeur, regionaal ziekenhuis Sint-Maria vzw, Halle wordt een gevatte en duidelijke omschrijving van het verschil tussen leidinggeven en management gegeven.

Noah wist dat er een zondvloed zou komen en hij bouwde samen met zijn gezin een ark om de zondvloed te overleven. Hij bracht tevens van elke diersoort een koppel aan boord. De regen kwam en overspoelde de aarde. Tijdens het ronddobberen op de oneindige watermassa, wandelde Noah met één van zijn zonen tussen de dieren. Hij zei 'het wordt tijd dat we tussen schotten gaan bouwen zodat de olifanten niet zien hoe de konijnen tekeer gaan, anders vergaat de ark'.

Volgens Van Mierlo was het bouwen van een ark een daad gesteld door een leidinggevende, een visionair, iemand die vooruitziet en doelen wil realiseren. Het bouwen van de tussenschotten is een daad gesteld door een manager, die ervoor zorgt dat de organisatie kan blijven functioneren, m.a.w. dat de ark kan blijven varen.

HOOFDSTUK 3 : DE HOOFDSTROMEN IN LEIDERSCHAPSVISIES IN EEN HISTORISCH PERSPECTIEF

Leidinggeven gebeurt steeds binnen een context die niet weg te denken is. Leidinggeven in een vacuum bestaat niet. Er is steeds de situationele gebondenheid en de aanwezigheid van personen waarover men leiding heeft. Daarnaast heeft de persoonlijkheid van de leidinggevende een zeer grote invloed. De persoonlijkheid bepaalt immers mee hoe een leidinggevende zich zal gedragen. Volgens Van Der Pool en Larsen (2006) onderscheiden we historisch vier hoofdstromen in leiderschapsvisies.

- Leiderschapsvisies met het accent op de **PERSOON** van de leidinggevende
- Leiderschapsvisies met het accent op het **GEDRAG** van de leidinggevende
- Leiderschapsvisies met het accent op de **SITUATIE**
- Leiderschapsvisies onder de noemer van coachend leiderschap.

1. Leiderschapsvisies met het accent op de **PERSOON** van de leidinggevende

Deze theorieën kennen in de jaren 30 en 40 hun hoogtepunt. Leiderschap werd gekoppeld aan het al dan niet beschikken over een aantal persoonlijke eigenschappen, die aangeboren waren en niet konden aangeleerd worden. Men sprak over universele kenmerken die bij elke leider aanwezig waren ongeacht de situatie waarin dit leiderschap zich manifesteerde. Onderzoek en theorievorming is voornamelijk gericht op het in kaart brengen van het ideale leiderschapsprofiel.

In de literatuur situeren volgende auteurs zich binnen deze visie: Myers-Briggs, Manfred Kets de Vries, Stephen Covey en Jim Collins.

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) model van Myers-Briggs (1998)

Isabel B. Myers heeft zich gebaseerd op de theorie van Jung om haar typologie te ontwikkelen. Jung onderscheidde 3 functies:

- Hoe neemt de persoon de informatie op? Gebeurt dit intuïtief (N) of via observatie (S)
- Hoe neemt de persoon beslissingen? Worden die genomen op basis van reflectie (T) of op basis van gevoel (F)

- Waar richt de persoon zijn aandacht op? Op de extraversie (E) of op de introversie (I)

Op die manier kon Jung 8 verschillende types ontwikkelen



Fig. 2: De 8 persoonlijkheidstypes volgens Jung. <http://www.mbtitoday.org/model.html> (geconsulteerd op 03/08/2006)

Myers en Briggs voegden er nog een functie aan toe, nl.: Hoe is de persoon gericht op de buitenwereld? Vanuit de invalshoek van beheersing (J) of vanuit de invalshoek van perceptie (P).

Het combineren van de 4 dichotomieën resulteert in 16 types. De tabel in bijlage 2 geeft de 16 types weer.

Manfred Kets de Vries en de irrationele persoonlijkheid

‘Om te begrijpen waarom leiders handelen zoals zij handelen en waarom het model van rationeel gedrag en rationele actie niet werkt, moeten we ons buigen over de persoonlijke strijd die leiders leveren onder de psychologische druk die zij ondergaan’

Manfred Kets de Vries

Kets de Vries stelt dat rationele benaderingen van management, die ervan uitgaan dat mensen gestuurd worden door uitsluitend logische, doelmatige vormen van organisatie, op een verkeerde veronderstelling berusten. Hij toont aan dat managers van bedrijven zoals ieder ander, niet altijd rationele wezens zijn. Ook zij worden soms gedreven door emoties, verlangens en fantasieën, waardoor de manier waarop zij hun bedrijf runnen beïnvloed wordt.

Steven Covey: effectieve leiders

Leiderschap is volgens Covey (1999) de kunst van het mogelijk maken. Een leider is een voorbeeld voor de anderen en wekt vertrouwen op. Op basis van dit vertrouwen kunnen de andere rollen vervuld worden.

Alles draait volgens Covey (1999) om persoonlijk leiderschap. Covey (1999) beschrijft in zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' de eigenschappen die succesvolle mensen gemeenschappelijk hebben: proactiviteit, doelgerichtheid, beginnen bij het begin, denken in termen van win-win relaties, eerst begrijpen en dan begrepen worden, synergetisch werken en evenwichtige zelfvernieuwing. De eerste drie eigenschappen leggen de basis voor onafhankelijkheid van anderen en de omgeving. Onafhankelijke mensen nemen initiatief, kiezen hun eigen doel en stellen prioriteiten. De volgende drie eigenschappen gaan over effectief samenwerken. De zevende gaat over het ontwikkelen en onderhouden van de zes overige eigenschappen. In zijn boek 'De achtste eigenschap' (2005) beschrijft Covey de achtste eigenschap van effectieve leiders: het vermogen om mensen te inspireren.

Een ander element wat Covey benadrukt is dat leiderschap alle niveaus in de organisatie raakt. Het is vooral de opbrengst van het samenspel tussen de leidinggevende en de medewerker. De kern zit dus in die relatie. De situatie speelt een belangrijke rol, vooral voor degenen die leiding krijgen. Daarmee is leiderschap een collectieve verantwoordelijkheid geworden.

Jim Collins : dienstbaarheid

Collins (2001) deed een uitgebreid onderzoek en selecteerde 11 bedrijven die langere tijd (>15j) significant succesvoller waren op de beurs dan hun concurrenten. Een van de

factoren voor het succes bleek het type leiderschap. Vrijwel zonder uitzondering waren de leiders mensen die uit het eigen bedrijf voortkwamen en die tot op de dag van hun aanstelling als leider vrijwel onbekend waren binnen de organisatie. Hun ambitie richtte zich niet op het eigen ego maar op hun dienstbaarheid aan het bedrijf, de mensen en het toekomstbestendig maken en houden van de organisatie. Zij konden aan de medewerkers de huidige en de streefsituatie helder duiden en waren in staat om in grote lijnen de weg aan te geven waarlangs de streefsituatie bereikt kon worden.

Deze theorieën relateren leiderschap heel duidelijk aan het hebben van een aantal persoonlijke kenmerken. ‘Leidinggevende ben je en kan je niet worden’ lijkt het devies van deze stromingen. Onderling zijn er verschillen in de eigenschappen die naar voor geschoven worden om een goed leider te zijn.

2. Leiderschapsvisies met het accent op het GEDRAG van de leidinggevende

In de jaren vijftig/zestig lag de focus op het gedrag van de leider. Veel theorieën richtten zich op de manier van werken van de leider. De effectiviteit van leiders is in deze benadering afhankelijk van het gedrag of de stijl van leiding geven die ze hanteren. De achterliggende gedachte hierbij is dat als er een ideale stijl van leidinggeven kan worden geïdentificeerd, leiders kunnen worden opgeleid om zich conform die stijl te gedragen. Gekende aanhangers van deze stroming zijn Blake en Mouton en een moderne vorm waarin een accent wordt gelegd op competenties: ‘competentie management’.

Blake en Mouton

In hun boek ‘The Managerial Grid III’ (1985) stellen Blake en Mouton dat de innerlijke gesteldheid van de manager een belangrijke factor is in de keuze voor de managementstijl. Ze maken onderscheid tussen:

- Taakgerichtheid: de mate waarin voor de manager de taak, ofwel het belang van de organisatie een rol speelt.
- Mensgerichtheid: de mate waarin menselijke aspecten, zoals belangen van individuele medewerkers een rol spelen.

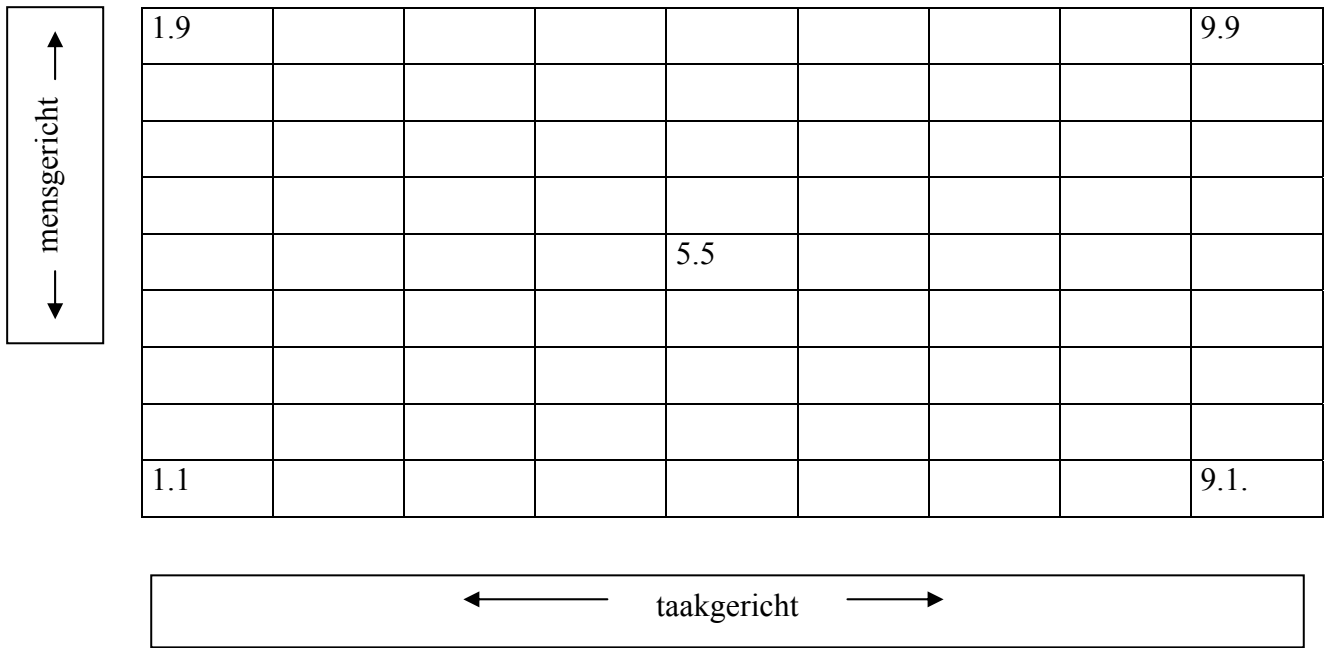


Fig. 3: The Managerial Grid III volgens Blake en Mouton

Door deze beide dimensies te combineren, ontstaan in principe een oneindig aantal leiderschapstijlen. Blake en Mouton onderscheiden vijf overheersende stijlen.

- (1.1.) separatiegerichte manager: noch de taak noch de menselijke aspecten van het werk staan hoog in het vaandel.
- (1.9.) relatiegerichte manager: een hoge score op relaties en weinig aandacht voor het realiseren van taken.
- (9.1.) taakgerichte manager: Alles staat in dienst van het bedrijfsbelang, de zorg voor de medewerkers is minimaal.
- (9.9.) Integratiegerichte manager: Deze manager richt zich op teamvorming met aandacht voor relaties en taken. Volgens Blake en Mouton is dit de ideale managementstijl
- (5.5.) De gulden middenweg: deze manager verdeelt zijn aandacht over de mensen, organisatiedoelen en persoonlijke doelen. Geen van de drie heeft echter de volledige aandacht.

Competentiemanagement

Volgens Leen Baisier (2002) is competentiemanagement:

- *‘men kan stellen dat competentiemanagement een systeem/methode is waarmee het bedrijf zijn missie, visie en doelstellingen vertaalt in competenties van medewerkers.*
- *Competentiemanagement stelt vast welke menselijke competenties de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft om zo de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Men spoort de talenten van de medewerkers op en zet deze talenten binnen de organisatie in op de plaats waar ze het meest renderen.*
- *Competentiemanagement ‘managet’ de beschikbare en potentiële competenties via rekrutering en selectie, vorming/training/opleiding, evaluatie en functioneringsgesprekken, via het loopbaanbeleid, e.d.m. Het is m.a.w. het geheel van activiteiten gericht op het aantrekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van competenties van individuen en teams om zo bij te dragen aan het resultaat van het bedrijf.’*

3. Leiderschapsvisies met het accent op de SITUATIE

Een derde lijn van theorieën met betrekking tot leiderschap is wanneer naast de persoon en het gedrag van de leider ook de situatie waarin de leider verkeert, wordt meegenomen. Deze theorieën kunnen zich richten op de relatie met de medewerkers of op de rollen die door de leidinggevende dienen te worden vervuld als antwoord op de verschillende soorten uitdagingen die op zijn weg komen.

Relatietheorie/situationeel leiderschap

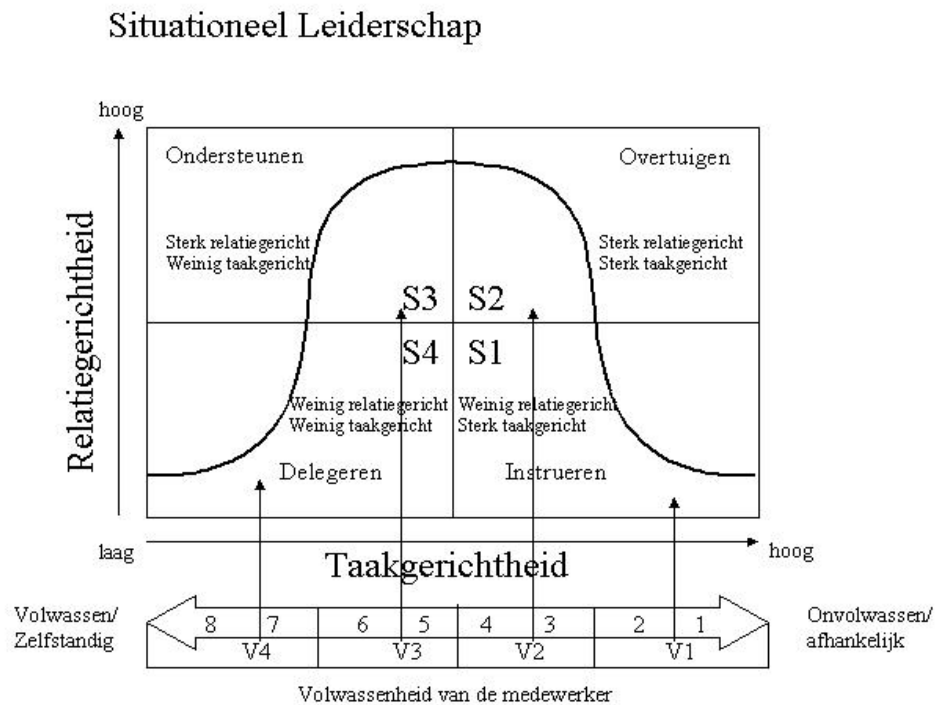


Fig. 4: Situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard <http://managementadvies.parantion.com/Hersey%20&%20Balanchard.htm> (geconsulteerd op 03/08/2006)

Het 'situationeel leiderschapsmodel' van Hersey en Blanchard (2001) beschrijft hoe leiders zich tot hun medewerkers moeten gedragen, gegeven het ontwikkelingsniveau van de medewerkers.

Het model richt zich op de communicatie tussen de leider en de medewerker. Hierbij gaat het model ervan uit dat er gezamenlijke afspraken worden gemaakt waardoor zowel de organisatie als de persoonlijke doelen worden gehaald. Het uiteindelijke doel is de medewerkers zo zelfstandig mogelijk laten werken.

Hersey en Blanchard onderscheiden 4 leiderschapsstijlen:

- Instrueren (leiden, sturen): Als leidinggevende ben je sterk gericht op de taak en minder op de relatie. Er is sprake van éénzijdige communicatie. Het te bereiken resultaat is dat de medewerker weet wat verwacht wordt en weet hoe hij moet uitvoeren.

- Overtuigen/bijsturen: Sterk op de relatie en de taak gericht. In deze stijl is er communicatie in twee richtingen, waarbij de medewerker vooral de vragen stelt en de leidinggevende de antwoorden geeft. Het resultaat is dat de medewerker zijn taak steeds beter uitvoert en dat hij daarbij de steun van de leidinggevende ervaart.
- Ondersteunen/overleggen en samenwerken: De leidinggevende is meer gericht op de relatie dan op de taak. De leidinggevende steunt, adviseert en geeft vertrouwen.
- Delegeren: Dit gebeurt als de medewerker de kennis, het vertrouwen, de ervaring en de motivatie heeft om taken van u over te nemen.

Het model van situationeel leiderschap gaat uit van begeleiding van een laag naar een hoog taak-volwassenheidsniveau van de medewerkers.

Effectief leidinggeven betekent een voortdurend meebewegen met het feitelijk functioneren en de ontwikkelingen van de medewerkers.

Roltheorieën van Mintzberg en Quinn

Mintzberg (1975) maakt in zijn onderzoek naar de werkzaamheden van managers een onderscheid naar verschillende taken of rollen die managers moeten vervullen. Het feitelijk gedrag van managers ziet er volgens Mintzberg niet geordend en systematisch uit. Het onderzoek geeft aan dat de manager over het algemeen actiegericht is.

In de classificatie van Mintzberg vallen de concrete taken (10 rollen) van een manager uitéén in drie soorten:

- Interpersoonlijke rollen. Het zowel intern als extern representeren en vertegenwoordigen van de organisatie. Het sturen en steunen van medewerkers. Het opbouwen en onderhouden van een extern netwerk.
- Informatierol. Het verzamelen, rangschikken en beoordelen van verkregen informatie. Het, namens de organisatie, geven van informatie aan relevante buitenstaanders. Het in de organisatie doorspelen van extern en intern verkregen informatie.
- Besluitvormingsrol. Het op gang brengen en vormgeven van geplande veranderingen. Het direct inspelen op onverwachte veranderingen in de dagelijkse

gang van zaken. Het verdelen van middelen. Het vertegenwoordigen en behartigen van verschillende belangen van de organisatie.

Quinn (1997) komt met een andere benadering waarin succesvol leiderschap een juiste balans moet vinden tussen tegengestelde waarden (competing values).

Als manager succesvol zijn, vereist een grote variëteit aan managementvaardigheden. Het vraagt flexibiliteit om deze vaardigheden op het juiste moment toe te passen en een mate van zelfkennis om eigen sterktes en zwaktes te onderkennen. Het model van concurrerende waarden van Quinn (zie hoofdstuk 4) is erin geslaagd om vanuit bestaande managementtheorieën een praktisch model te ontwikkelen. Quinn geeft hiermee een kader voor de veelzijdigheid en de soms voelbare tegenstrijdigheid van het vak van de manager. Het feit dat hij aangeeft dat het juist effectief is om te kunnen werken vanuit de verschillende invalshoeken en zich niet richt op één specifieke invalshoek maakt het model bijzonder.

4. Leiderschapsvisies onder de noemer van coachend leiderschap

Coachend leiderschap is een begrip van eind jaren negentig en begin deze eeuw. Nieuw aan coachend leiderschap is dat het past in deze tijd waarin de beroepen steeds vaker beroepen zijn met Kennis Intensieve Dienstverlening. Beroepen worden steeds kennisintensiever op alle niveaus. De medewerker weet er meer van dan de leidinggevende. De machtsbalans is hiermee definitief veranderd en gelijkwaardig geworden. Coachen is de leiderschapsstijl voor de horizontale organisatie. Evenwaardigheid, zelfsturing en commitment zijn hierbij centrale begrippen geworden.

Larsen (2005) is een voorbeeld van deze stroming. Hij onderscheidt 5 leiderschapsrollen: De strateeg is de leider gericht op de toekomst, de ondernemer op de markt, de manager op de interne organisatie en de expert op het vak, als begeleider/coach heeft de leider vooral oog voor het ontwikkelings- en leerpotentieel van zijn mensen.

Visies over leiderschap hebben zich in de loop der jaren ontwikkeld. De hedendaagse visies over leiderschap leggen het accent op een bepaald element maar omarmen veelal elementen van de voorgaande visies. In de verschillende stromingen vallen de volgende zaken op:

- De kwaliteit van producten en dienstverlening, verkoop resultaten en innovatie wordt gunstig beïnvloed door de ontwikkeling van leiderschap binnen de onderneming.

- Visie en leiderschap is de sleutelfactor met betrekking tot de enorme energieverpilling die binnen veel organisaties plaats vindt. Denk maar aan het onbenut laten van 'human talent', gedemotiveerd personeel,...
- Er lijkt een paradigmaverschuiving te zijn geweest in de laatste decennia met betrekking tot leiderschap en het kijken naar organisaties. Er is een evolutie merkbaar van 'planning en control' naar 'coachend leiderschap'.

Welke theorie men ook bekijkt, ze vertrekken allemaal van een aantal taken die een leider moet bezitten of kunnen uitvoeren om te spreken over een goed leider.

De theorie van Quinn spreekt in dit verband over het kunnen opnemen van rollen.

Deze theorie wordt in hoofdstuk 4 verder ontrafeld. Ze dient als basis voor het onderzoek uitgevoerd met betrekking tot het verband tussen leiderschapsstijlen en schaalgrootte van organisatie.

HOOFDSTUK 4 : HET LEIDERSCHAPSMODEL VAN QUINN

Een leider vervult verschillende taken en elke taak vraagt om een verschillende rol. Hierbij worden verschillende vaardigheden of competenties gevraagd die geleerd kunnen worden.

In alle modellen die werden besproken wordt er gealludeerd dat leiders bepaalde rollen of taken te vervullen hebben. Het leiderschapsmodel van Quinn dat in het volgende hoofdstuk wordt besproken biedt als het ware een synthese van alle voorgaande modellen omdat het rekening houdt met:

- De persoon van de leider
- De situatie waarin de leider verkeert
- Het gedrag van de leidinggevende

Juist doordat met de drie verschillende aspecten rekening wordt gehouden, verkies ik dit model om mijn onderzoeksgegevens te verzamelen.

Quinn (1997) combineert vier historische modellen van leiderschap in één raamwerk. Aan ieder model koppelt hij rollen voor de manager of leidinggevende.

In tabel 2 worden de vier volgende historische modellen uitgezet tegenover enkele indicatoren.

- Het rationeel doel model met als motto een duidelijke leiding levert productieve resultaten op.
- Het intern proces model waarin effectiviteit, stabiliteit en continuïteit centraal staan
- Het human relations model waar betrokkenheid, persoonlijk respect, motivatie en tevredenheid leiden tot een grotere inzet van de medewerkers.
- Het open systeem model waar aanpassingsvermogen en externe ondersteuning centraal staan.

	RATIONEEL DOEL	INTERN PROCES	HUMAN RELATIONS	OPEN SYSTEMEN
CRITERIA VOOR EFFECTIVITEIT	Productiviteit en winst	Stabiliteit, continuïteit	Inzet, samenhang, moreel	Aanpassingsvermogen, externe ondersteuning
DOEL-MIDDELEN-THEORIE	Duidelijke richting leidt tot productieve resultaten	De overtuiging dat routines tot stabiliteit leiden	De overtuiging dat betrokkenheid tot inzet leidt	Continue aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen
NADRUK	Verduidelijking van doelen, rationele analyse en handelend optreden	Verantwoordelijkheden vastleggen, metingen, documentatie	Participatie, oplossen van conflicten, consensus bereiken	Politieke aanpassing, creatieve probleemoplossing, innovatie, management van verandering
KLIMAAT	Rationele economie: de eindresultaten	Hiërarchisch	teamgericht	Innovatief, flexibel
ROLLEN VAN DE MANAGER	Bestuurder en producent	Controleur en coördinator	Mentor en stimulator	Innovator en bemiddelaar

Tab. 2: Quinn, R.E. e.a.(1997), Handboek Managementvaardigheden, Schoonhoven : Academic Service. p.18

Quinn vertrekt vanuit de veronderstelling dat geen van de in de tabel beschreven modellen antwoord geeft op de complexe managementsproblemen van deze tijd. De sleutel is dat we er niet langer van uit moeten gaan dat het een of/of beslissing was, niet meer moeten denken over de keuze tussen verandering en structuur (Quinn, Kahn en Mandl, 1994).

Quinn ontwikkelde samen met Cameron in de jaren negentig het denken in competing values framework (CVF). In het Nederlands wordt dit framework het concurrerende waarden model genoemd.

Quinn heeft de verschillende criteria van effectiviteit (ofwel de waarden), die ontstaan vanuit de externe en interne omgeving van de organisatie, gekoppeld aan de vier beschreven managementmodellen. Hierdoor ontstaat er een breder managementmodel waarbij de waarden en de managementmodellen elkaar aanvullen, maar tegelijkertijd ook tegengesteld zijn van elkaar. Zo legt het human relations model de nadruk op de waarden participatie, openheid, inzet en moreel en het rationeel doel model de nadruk op de waarden doelverduidelijking, productiviteit en resultaat. Omdat de waarden van de vier managementmodellen verschillend en tegenovergesteld van elkaar zijn en toch ook in één model zitten, noemt Quinn het model het “managementmodel van rivaliserende waarden of ook wel “concurrerende-waardenmodel.

De volgende figuur integreert de verschillende waarden van elk managementmodel.

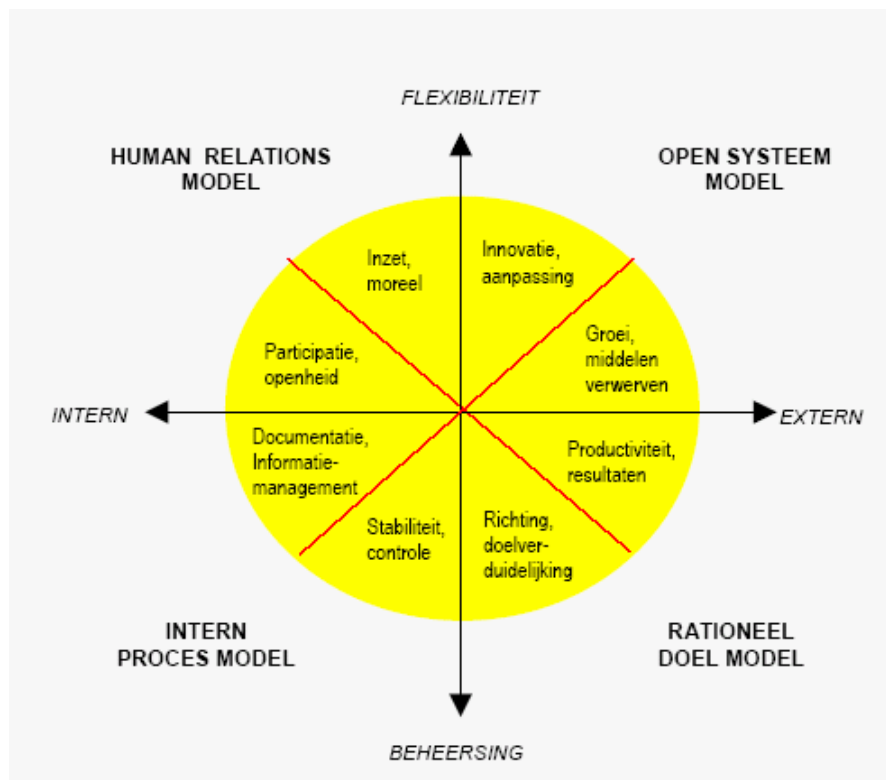


Fig. 5: Waarden van elk managementmodel. Bron: Quinn, 1997:19

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

- create (innovatieve oriëntatie) ontstaan uit het open systeem model
- compete (doeloriëntatie) ontstaan uit het rationeel doel model

- control (regeloriëntatie) ontstaan uit het intern proces model
- collaborate (ondersteunende oriëntatie) ontstaan uit het human relations model

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

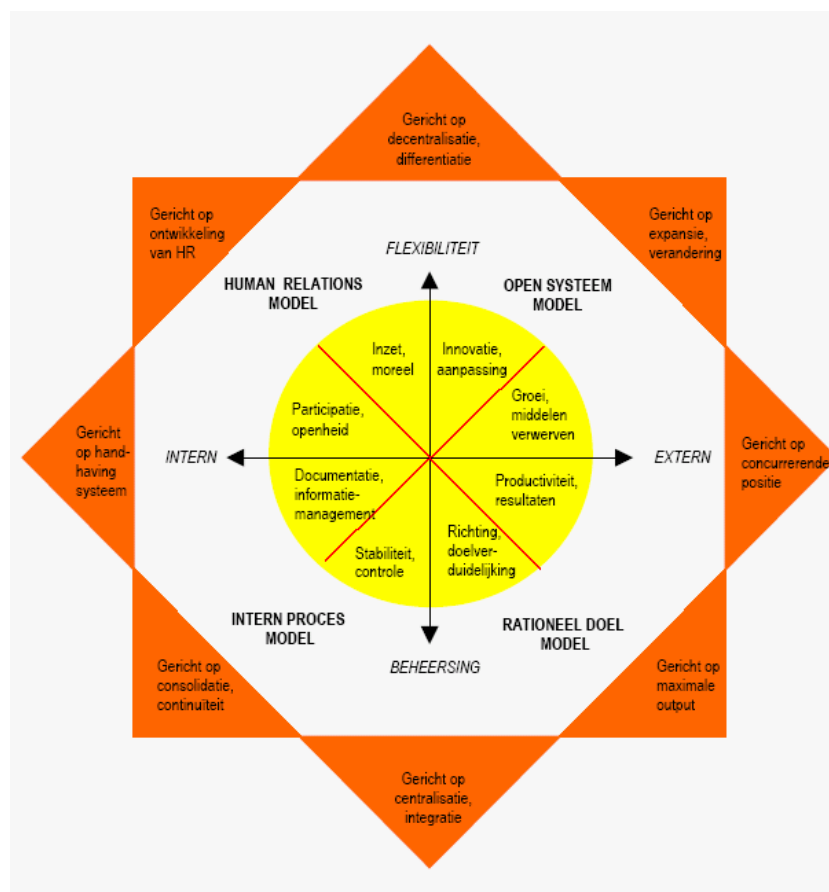


Fig. 6: Algemene richtingen concurrerende-waardenmodel. Bron: Quinn, 1997:20

De driehoeken aan de buitenkant van het concurrerende-waardenmodel in figuur 6 geven de richting van de organisatie weer. Bij deze richtingen horen de volgende acht aandachtsgebieden van de leidinggevende of organisatie:

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

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

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

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

leiderschapsstijlen ontstaan. Quinn noemt deze leiderschapsstijlen rollen die leidinggevendenden kunnen uitoefenen.

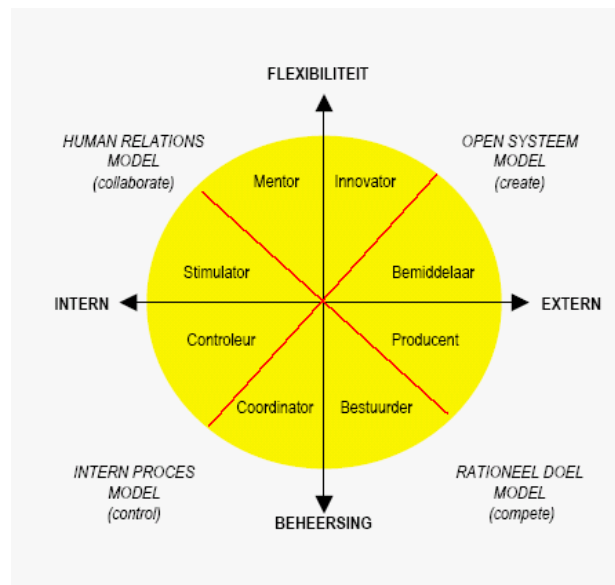


Fig. 7: Concurrerende-waardenmodel met verschillende leiderschapsstijlen Bron: een bewerking van Quinn, 1997:24.

Het model van Quinn is circumplex. Dat wil zeggen dat het model in wijzer en tegenwijzer zin kan worden gelezen. Dit houdt in dat de waarden van aangrenzende oriëntaties in elkaars verlengde liggen en dat tussen waarden van de diametrale oriëntaties een zekere mate van spanning bestaat. Binnen het kader van dit eindwerk is een korte beschrijving van de 8 verschillende rollen van belang omdat de verschillende termen in het onderzoek en besluitvorming terug aan bod komen.

De verschillende rollen of stijlen worden hieronder kort omschreven.

Producentenrol

Productiviteit staat centraal bij leidinggevendenden in de Producentenrol. Om deze reden houdt een leidinggevende in de Producentenrol zich vooral bezig met het creëren van een omgeving waarin medewerkers gemotiveerd worden en inzet tonen. Leidinggevendenden in de Producentenrol oriënteren zich op de taken en het werk van de medewerkers. Ze beschikken daarbij zelf over een grote mate van betrokkenheid, motivatie en persoonlijke inzet. De organisatie verwacht van leidinggevendenden in de Producentenrol dat ze verantwoordelijkheid accepteren, dat ze opdrachten tot een goed einde brengen en daarbij continu een hoge productiviteit uit hun medewerkers verkrijgen. Kort samengevat is een leider in de

Producentenrol voortdurend bezig met het verbeteren van de prestaties van de medewerker, van de groep of van de organisatie.

Bestuurdersrol

Leidinggevend in de Bestuurdersrol zijn vaak competitief en beslissen snel. Doordat ze duidelijk hun verwachtingen naar hun medewerkers communiceren weten deze precies wat ze moeten doen. Leidinggevend in de Bestuurdersrol zijn vrij autoritair, ze zijn van mening dat medewerkers gecommandeerd moeten worden. Ze zijn daarnaast van mening dat medewerkers ontslagen moeten worden als ze niet functioneren of overbodig zijn. In de Bestuurdersrol houdt de leidinggevende zich voornamelijk bezig met het hoogste doel, namelijk de keuze van een missie, van strategieën en de verdeling van middelen.

Coördinatorrol

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

Controleurrol

Controleren wordt vaak als iets negatiefs gezien. Controleren wordt ook nog wel eens gezien als geen vertrouwen hebben in medewerkers. Maar controleren is een zeer belangrijk onderdeel van leidinggeven omdat door middel van controleren de prestaties van de individuele medewerkers of afdelingen kunnen worden bekeken. Indien nodig kan er op deze manier tijdig worden bijgestuurd waarbij de prestaties op peil gehouden worden. Shapiro, een internationaal erkend adviseur op het gebied van bedrijfsstrategieën, stelt het volgende: *‘controleren is een proces van blijven zoeken hoe men een groep klanten een beter aanbod kan doen dan de concurrentie en toch winst kan maken, en daarmee doorgaan, ook al verandert de omgeving’* (Shapiro, 1991:111). Een organisatie dient volgens Shapiro dus

steeds opnieuw te bepalen wat haar kerntaken zijn en daarbij dient er steeds gekeken te worden hoe deze kerntaken beter en goedkoper kunnen worden uitgevoerd. Dit brengt met zich mee, dat de interne en externe processen van de organisatie steeds gecontroleerd en aangepast dienen te worden.

Stimulatorrol

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

Mentorrol

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

Innovatorrol

Leidinggevend in de Innovatorrol zijn gericht op de buitenwereld, waarbij ze veranderingen nauwlettend in de gaten houden. De Innovator speelt in op deze veranderingen en vraagt zich af wat deze veranderingen voor het bedrijf betekenen. De Innovator houdt zich bezig met de

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

Bemiddelaarsrol

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

Wanneer de rollen samen met de bijhorende vaardigheden in kaart worden gebracht, komt Quinn tot het schematische model voorgesteld in volgende figuur.

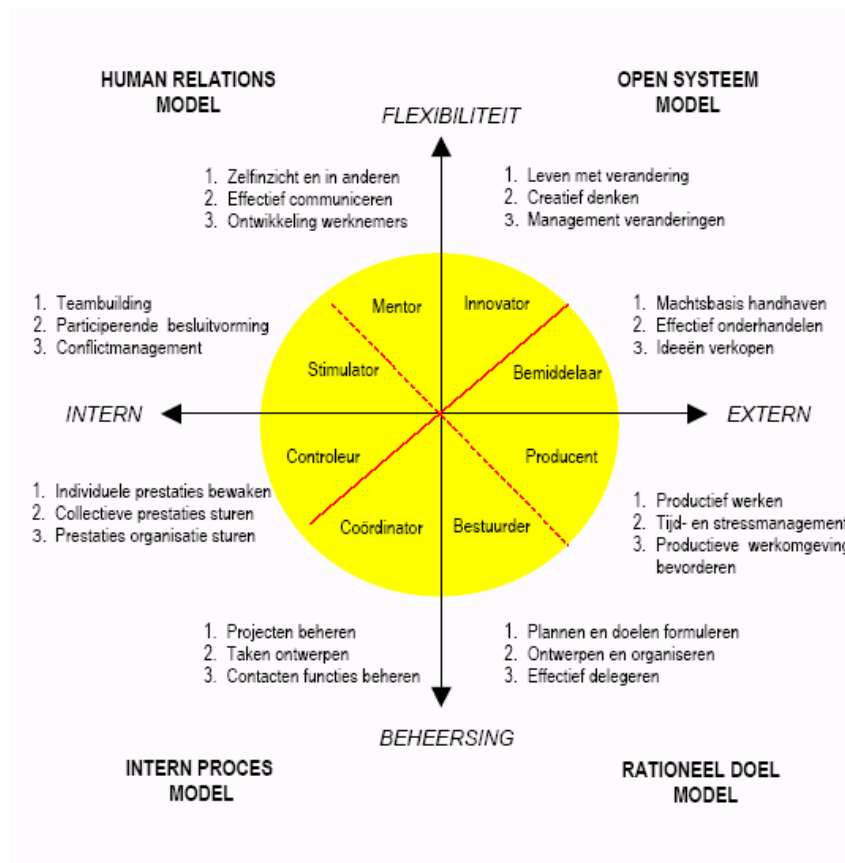


Fig. 8: Vaardigheden & leiderschapsrollen in concurrerende-waardenmodel Bron: Quinn, 1997:24

Een vaardigheid duidt op zowel de aanwezigheid van kennis als op het vermogen adequaat te handelen (Quinn, 1997). Quinn heeft middels een onderzoek de vaardigheden vastgesteld die bij de acht rollen horen. In dit onderzoek werden meer dan 250 vaardigheden voorgelegd aan een groep deskundigen, bestaande uit elf landelijk erkende wetenschappers en elf vooraanstaande bestuurders en vertegenwoordigers van de vakbeweging. Deze groep heeft vastgesteld wat de belangrijkste vaardigheden waren voor de acht rollen van Quinn. De vaardigheden die uit dit onderzoek als resultaat naar voren zijn gekomen heeft Quinn in het concurrerende-waardenmodel verwerkt.

Vanuit deze theorie heeft Quinn zijn theorie over het **effectief leiderschap** opgebouwd. Daarbij aansluitend moet de bedenking gemaakt worden dat voor *de* organisatie *de* leiderschapsstijl niet bestaat; We kunnen alleen streven naar een zo effectief mogelijk leiderschap.

De effectiviteit van een leider heeft volgens Quinn te maken met de denkmethode die de leider er op na houdt. Quinn beschrijft in zijn theorie twee denkmethodes, die te maken hebben met de complexiteit van gedrag: systeemdenken en paradoxaal-denken. Peter Senge (1990) beschrijft systeemdenken als: een systematische methode om gehelen te zien.

Door systeemdenken wordt er aandacht geschonken aan de onderlinge relaties waarmee de veranderingspatronen worden gezien in plaats van statische beelden. Een methode om de onderliggende structuur van complexe situaties te zien en om verandering die veel invloed heeft te onderscheiden van die met weinig invloed (Senge, 1990:68-69). Paradoxaal-denken is volgens Senge een manier van denken die helpt om met tegenstrijdigheden om te gaan. Leidinggevendenden hebben te maken met veel spanningsvelden waarbij ze voortdurend compromissen moeten sluiten. Deze spanningsvelden worden steeds groter naarmate een leidinggevende een hogere positie binnen de organisatie heeft. Volgens Senge zijn de ééndimensionale richtlijnen (zoals het zorgen voor je medewerkers, harder werken of de baas blijven) niet meer dan halve waarheden waardoor er een tegenstrijdigheid ontstaat. Door paradoxaal te denken weet de leidinggevende dat de twee tegenovergestelde voorwaarden allebei tegelijk waar kunnen zijn en is ook bereid om deze tegenstrijdigheid te aanvaarden. Volgens Quinn betekent dit niet dat managers simpelweg bereid moeten zijn om op verschillende momenten verschillende rollen te spelen. Het betekent dat leidinggevendenden voorbereid moeten zijn op deze tegenstellingen en ze moeten oplossen door de tegengestelde ideeën te integreren. Hiervoor moeten managers bereid zijn om boven hun huidig denkniveau uit te stijgen en een poging te doen zaken vanuit een nieuw gezichtspunt te zien (Quinn, 1997:405). Met het bovenstaande kan effectief leiderschap gezien worden als de mate van lenigheid van de leider. Soms moet een leidinggevende zich strak aan de regels houden, maar een andere keer moeten diezelfde regels weer even flexibel geïnterpreteerd worden.

Volgens Quinn is effectief leiderschap kort samengevat dat de manager:

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

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

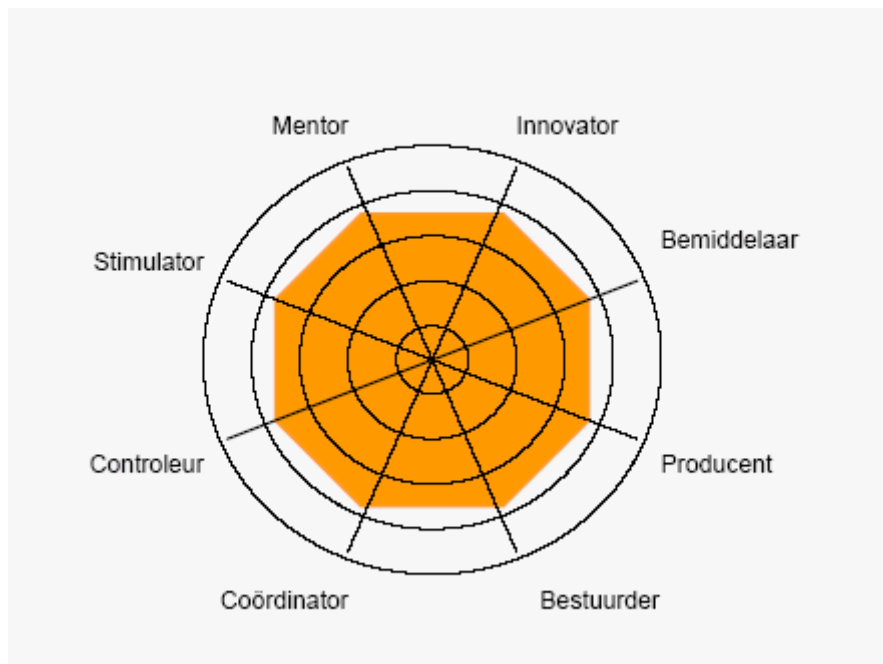


Fig. 9: Profiel meestermanager. Bron: Quinn, 1997.

Het profiel van de meestermanager is groot en rond. Dit wordt veroorzaakt door de zogeheten transcendente stijl die deze managers hebben. Hiermee wordt bedoeld dat deze managers de onderliggende waarden van alle vier de kwadranten onderkennen en ook het gedrag van alle rollen vertonen. Een meestermanager heeft dus het vermogen om alle acht de rollen goed uit te voeren en kan daarnaast deze tegenstrijdige rollen op de juiste manier met elkaar combineren.

Vanuit de theorie van Quinn kan geconcludeerd worden dat als de organisatie in de loop der tijd verandert, de leiderschapsstijl van de manager dient mee te veranderen. Leiderschapsstijl, prestaties en bedrijfscultuur met bijbehorende waarden en normen staan met elkaar in relatie en zijn van elkaar afhankelijk. Quinn onderkent acht verschillende leiderschapsstijlen die voortkomen uit de vier belangrijkste managementmodellen van de 20e eeuw. Quinn is van mening dat een sterke manager goed in staat is om deze acht rollen te combineren en ze op het juiste moment weet toe te passen afhankelijk van de interne en externe omstandigheden van de organisatie. Hoe beter een manager dit beheerst, des te effectiever zal de manager binnen de organisatie opereren. De theorie en de leiderschapsstijl test die Quinn ontwikkelde worden binnen dit eindwerk gebruikt om het antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren.

HOOFDSTUK 5: ONDERZOEKSOPZET EN METHODIEK

Opzet

Het doel van het onderzoek was na te gaan of er een verschil in leiderschapsstijl van de directie is naargelang de grootte van de organisatie.

Vanuit de gevoerde literatuurstudie bleek de invalshoek (model) van waaruit je leiderschapsstijlen bekijkt van belang. Het meest omvattend model is het competing values model van Quinn. Om mijn onderzoeksresultaten te bekomen heb ik gebruik gemaakt van de Nederlandse vertaling van de leiderschapsstijl test van Quinn aangevuld met enkele open vragen, en dit via een schriftelijke postenquête (Bijlage 3). Deze enquête, gericht aan directies van organisaties, werd vergezeld van een motiverende en duidende brief (Bijlage 4). Een schriftelijk onderzoek of enquête heeft een aantal voordelen maar ook een aantal nadelen ten aanzien van kwalitatief onderzoek ('face tot face' – bevragingen). Zo hebben schriftelijke enquêtes het voordeel dat men grotere groepen kan bevragen, over meer onderwerpen dan met om het even welk kwalitatief – vaak mondeling – onderzoek. Maar tegelijkertijd zijn geschreven vragenlijsten niet erg flexibel precies omdat ze zo gestructureerd zijn. Er is weinig gelegenheid om bijkomende uitleg te geven. De schriftelijke enquêtes zijn doorgaans objectiever dan mondelinge ondervragingen. Dat is slechts gedeeltelijk waar. De manier van schriftelijke vraagstelling kan even tendentius zijn als haar mondelinge variant. Het valt alleen niet zo op. (Crawford e.a.,2001).

In dit verband geeft Van der Zee (2004) aan dat het groot voordeel van een schriftelijke enquête is dat de mening van de interviewer niet de antwoorden van de geïnterviewde kan kleuren. Als de respondent twijfelt tussen twee alternatieven, wordt het antwoord bij schriftelijk enquêteren uitsluitend en alleen bepaald door de ondervraagde, er is geen beïnvloeding door de onderzoeker mogelijk. Een tweede voordeel is dat de aangeschreven persoon de vragenlijst kan invullen op een tijdstip dat het hem uitkomt. Hij is niet afhankelijk van de interviewer.

Een nadeel van schriftelijk enquêteren is de onmogelijkheid om de eerlijkheid van de geënquêteerde te controleren. Een tweede nadeel is dat men de respons niet in de hand heeft (Van Der Zee, 2004). Vaak wordt een lage respons toegeschreven aan deze vorm van informatieverzamelen.

Om deze laatste kritiek op te vangen heb ik gebruik gemaakt van het ‘Neue Kontiv Design’ (NKD) methode ontwikkeld door het Duitse onderzoeksbureau Social Data (Brög, 2000). Het NKD is opgezet als een relatief eenvoudige schriftelijke enquête, met telefonische motivatie van respondenten. Omdat schriftelijke enquêtes normaliter een slechte respons opleveren, wordt de schriftelijke enquête na een aantal weken gevolgd door een telefonische ronde om mensen te motiveren de vragenlijst in te vullen. De telefoon wordt niet ingezet om te enquêteren, maar om te motiveren. Indien er nog geen respons komt na het motiveren wordt een herinnering per post opgestuurd. Komt er daarna nog geen respons dan volgt nogmaals een telefonische motivering.

Om de respons nog te verhogen heb ik op 28 december 2006 de enquête doorgestuurd via e-mail in plaats van de tweede postronde die in de NKD methode voorgeschreven wordt. Er was één organisatie in de lijst die niet over een email adres beschikte op die datum. De kopie werd naar dit huis niet meer opnieuw verstuurd via de post.

Het onderzoek gebeurt volledig anoniem, toch worden de vragenlijsten voorzien van een uniek nummer verbonden aan de lijst met organisaties die worden aangeschreven. Dit nummer maakt het mogelijk om de motiverende telefoongesprekken en de herinneringen per e-mail gericht te laten gebeuren.

Individuele traceerbaarheid is niet mogelijk omdat de vragenlijst losgekoppeld is van de identiteit van de betrokkene.

De respondenten die meegewerkt hebben krijgen een kopie van het eindwerk via e-mail toegestuurd.

Onderzoekspopulatie

In Vlaanderen zijn ongeveer 740 rusthuizen (RVT's en Woon en Zorgcentra). In het onderzoek is een geografische beperking ingevoerd en zijn alleen de rusthuizen in de provincie West-Vlaanderen bevroegd. Dit leverde een onderzoekspopulatie op van 166

rusthuizen. Het woon en zorgcentrum waar ik zelf werkzaam ben heb ik buiten beschouwing gelaten, omdat de objectiviteit van de bevraging niet in het gedrang zou komen. Uiteindelijk leverde dit een onderzoekspopulatie op van 165 rusthuizen. De gegevens van deze rusthuizen heb ik genomen uit het repertorium van de erkende rusthuizen op 09/10/2006. (<http://www.wvc.vlaanderen.be/ouderenzorg/adressen/RapportRHprovWestVlaanderen.pdf>.)

Onderzoeksmethode

Elke leidinggevende (directie) van alle aangeschreven organisaties werd gevraagd de vragenlijst van Quinn (Bijlage 3) in te vullen. Aan de hand van deze ingevulde vragenlijsten zijn de leiderschapsprofielen van de leidinggevendenden van de onderzochte organisaties in kaart gebracht. De gemiddelde profielen van grote en kleine organisaties worden per categorie (instellingsgrootte of instellingsbeheersinstantie) samengebracht op één figuur (radardiagram), waardoor een vergelijking mogelijk is tussen de verschillende figuren waaruit we dan de nodige conclusies kunnen trekken.

De figuren worden opgemaakt aan de hand van de gemiddelde waarden berekend voor een deelpopulatie (bvb.: alle organisaties < 30 woonéenheden). Naast de gemiddelde waarde is de standaarddeviatie berekend, wat de spreiding van de antwoorden verduidelijkt.

Om verder duidelijkheid te creëren over de rol van de beheersinstantie zijn de respondenten per beheersinstantie geplaatst, zijn er gemiddelden berekend en standaarddeviaties. De figuren die dan verkregen worden heb ik naast elkaar gezet om eventuele conclusies te trekken.

Naast het cijfermateriaal is het kwalitatieve luik van het onderzoek meegenomen, met bijzondere aandacht voor de organisaties die een schaalvergroting hebben doorgemaakt.

Betrouwbaarheid

Met betrouwbaarheid van de gegevens wordt bedoeld dat de gegevens, wanneer deze door iemand anders verzameld zouden zijn, of op een ander moment onder identieke

omstandigheden, precies gelijk zouden zijn. Met andere woorden is het meetinstrument vrij van toevalsfouten (Swanborn, 1987).

Eén van de mogelijkheden om de betrouwbaarheid van een instrument vast te stellen is het bepalen van de interne consistentie. Daarvoor heb ik gebruik gemaakt van de Cronbachs alpha. De Cronbachs Alpha voor het totale instrument is 0.8772. Het instrument heeft een hoge interne consistentie wat wijst op een hoge betrouwbaarheid van de verkregen gegevens.

Het instrument is opgebouwd uit verschillende geclusterde items die samen bepalen hoe een respondent scoort in één of andere leiderschapsstijl. Voor die geclusterde groepen is de interne consistentie eveneens berekend. In onderstaande tabel worden de items, de Cronbachs alpha en de naam van de clusters weergegeven.

Naam cluster	Geclusterde items	Cronbachs Alpha
Stimulator	9,12,14,21,30	0.7211
Mentor	10,16,18,32	0.7853
Innovator	1,5,17,25	0.6519
Bemiddelaar	2,20,28,34	0.8066
Producent	3,13,19,29,33	0.7211
Bestuurder	4,6,24,31,35	0.8689
Coördinator	7,11,23,26,36	0.5495
Controleur	8,15,22,27	0.6725

Tab. 3: Cronbachs Alpha resultaten van de geclusterde items

Voor de cluster ‘Bestuurder’ en de cluster ‘Bemiddelaar’ ligt het resultaat in de lijn van de globale Cronbachs Alpha. Voor de clusters ‘Stimulator’, ‘Mentor’ en ‘Producent’ meten we eveneens een hoge Cronbachs Alpha. De clusters ‘Innovator’, ‘Controleur’ en ‘Coördinator’ hebben een iets lagere Cronbachs Alpha.

Globaal gezien kunnen we de betrouwbaarheid van de gestandaardiseerde vragenlijst als hoog beschouwen, wat betekent dat de gegevens die verkregen zijn in het onderzoek weinig toevalsfouten bevatten.

Om de gegevens aanschouwelijk voor te stellen wordt gebruik gemaakt van een radardiagram.

Een radardiagram is een grafiektype die wijzigingen in waarden weergeeft ten opzichte van een centraal punt. Aan de afzonderlijke vraaggroepen worden scores toegekend. Deze scores worden als punten weergegeven op concentrische ringen binnen een cirkel. Als de punten met elkaar worden verbonden, ontstaat een gesloten figuur. Bij een kwalitatief goede leidinggevende ontstaat een gelijkmatige figuur die dicht bij de buitenrand van de cirkel ligt. Inkepingen naar binnen toe wijzen op een slechte prestatie op één of meer vraaggroepen. Een gelijkmatige figuur dicht bij het middelpunt van de cirkel wijst op een leidinggevende die op alle vraaggroepen (clusters) slecht scoort.

HOOFDSTUK 6 RESULTATEN

Algemeen

Van de 165 verstuurde postenquêtes zijn er 71 respondenten die de bevraging beantwoord hebben. Na een telefonische motivatieronde bij de respondenten die niet geantwoord hebben zijn er geen extra kopies binnengekomen. De bevraging werd dan nogmaals via e-mail doorgestuurd naar de organisaties die niet geantwoord hadden. Vanuit deze bevragingsronde via het net kreeg ik van 6 respondenten de bevraging terug.

De verzameling van de gegevens is stopgezet op 1 februari 2007. Alles wat na deze datum is binnengekomen werd niet meer verwerkt in de gegevensanalyse. Bij indienen van dit eindwerk zijn er 2 respondenten die geantwoord hebben na 1 februari 2007, hun gegevens werden niet meer verwerkt.

In onderstaande figuur is de juiste verdeling van respondenten weergegeven.

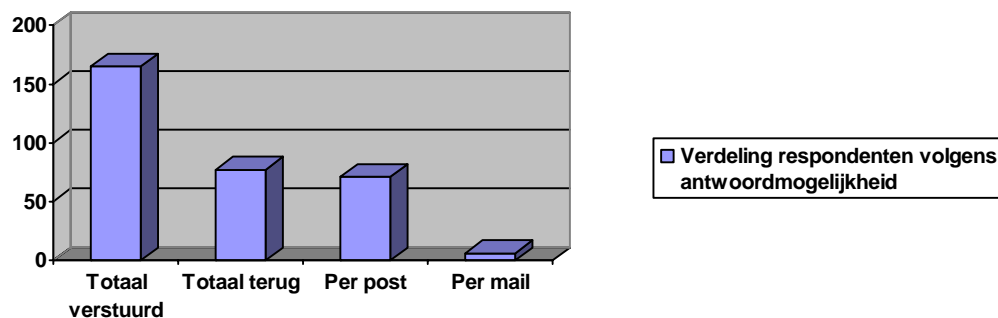


Fig. 10: Verdeling respondenten volgens antwoordmogelijkheid

Van de 77 returns zijn er 4 die vermelden dat ze niet willen deelnemen aan de bevraging om de volgende redenen:

- Er was één respondent die nog maar pas in dienst was in deze functie en van daaruit dacht dat er weinig relevante info kon doorgegeven worden die van nut kon zijn voor het eindwerk
- Twee respondenten die geen redenen opgeven.
- Eén respondent die de bevraging te persoonlijk vond.

Daarnaast waren er nog twee respondenten die de bevraging teruggestuurd hebben maar die niet konden verwerkt worden.

- Eén respondent stuurde een blanco exemplaar terug
- Eén respondent voldeed niet aan de inclusiecriteria: nl. De erkende West-Vlaamse rusthuizen. Alhoewel de organisatie wel voorkomt in de lijst gaat het hier niet om een woon- en zorgcentrum maar om een revalidatiecentrum.

Van 71 respondenten waren de gegevens bruikbaar voor verwerking, wat een respons betekent van 43 %.

Vooraleer we de respondenten verder uitzetten ten opzichte van de variabelen instellingsgrootte en beheersinstantie geven we in tabel 4 een overzicht van alle organisaties in West-Vlaanderen uitgezet ten opzichte van de twee voornoemde variabelen.

	< 30 WE	30-59 WE	60-89 WE	90-119 WE	120- 149 WE	150-179 WE	≥ 180 WE	Totaal
VZW	1,79%	7,18 %	17,36 %	15,56 %	3,59 %	2,39 %	1,19 %	49,06%
OCMW Openbaar	1,79 %	7,18 %	13,17 %	7,18 %	3,59 %	3,59 %	2,39 %	38,89 %
Privé	3,59 %	5,38 %	1,19 %	1,19 %	0 %	0 %	0,59 %	11,94 %
Totaal	7,17%	19,74%	31,72 %	23,93%	7,18%	5,98%	4,17%	99,89 %

Tab. 4: Beheersinstantie/instellingsgrootte voor provincie West-Vlaanderen.

49,06 % van de organisaties in West-Vlaanderen wordt beheerd door VZW's. Voor 38,55 % van de organisaties is het beheer in handen van een OCMW of een openbaar bestuur. Slechts

een kleine minderheid (11,94 %) van de organisaties wordt bestuurd door een privé initiatief. De meeste (85 %) van deze organisaties beschikken over een capaciteit van minder dan 90 woonéenheden. 96,42 % van de grote organisaties (meer dan 120 woonéenheden) valt onder het beheer van een VZW (42,85 %) of een OCMW (53,57 %).

Het grootste aantal organisaties in West-Vlaanderen (75,9 %) heeft een capaciteit tussen de 30 en 119 woonéenheden.

Onderstaande figuur geeft de verdeling weer van de respondenten naar grootte van de organisatie.

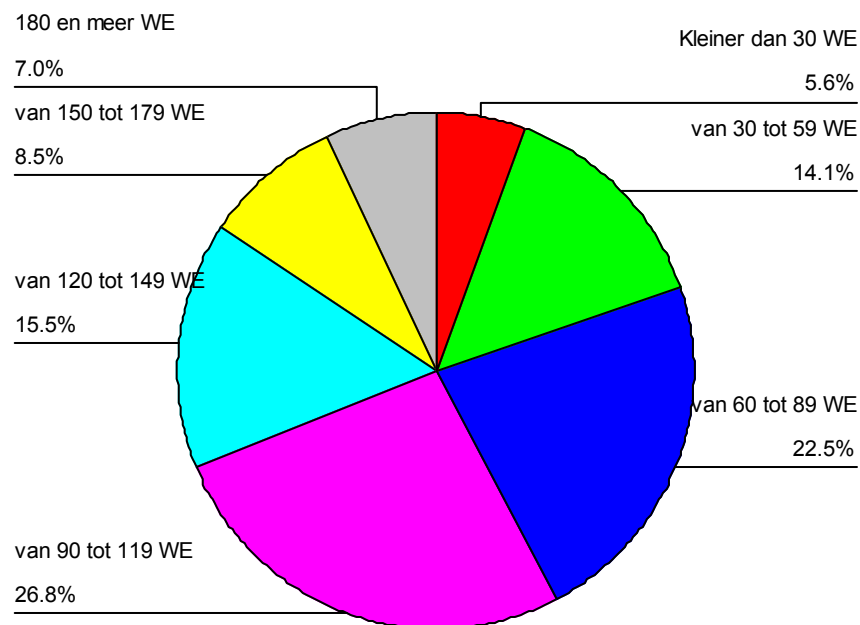


Fig. 11: Verdeling respondenten naar grootte van de organisatie.

7 % van de organisaties hebben 180 of meer woonéenheden. 8,5 % van de organisaties heeft een capaciteit van 150 tot 179 woonéenheden. De organisaties die 120 tot 149 woonéenheden tellen nemen 15,5 % in van de deelnemende groep. 26,8 % van de respondenten is verantwoordelijk voor een organisatie van 90 tot 119 woonéenheden, hun aandeel is het grootste. 22,5 % van de organisaties heeft een capaciteit van 60 tot 89 woonéenheden. Kleinere organisaties van 30 tot 59 woonéenheden zijn voor 14.1 % vertegenwoordigd in het

totale respondentenaantal. Slechts 5,6 % van de organisaties behoort tot de groep met een capaciteit van minder dan 30 woonéenheden.

Figuur 12 geeft de verdeling weer van de respondenten naar beheersinstantie

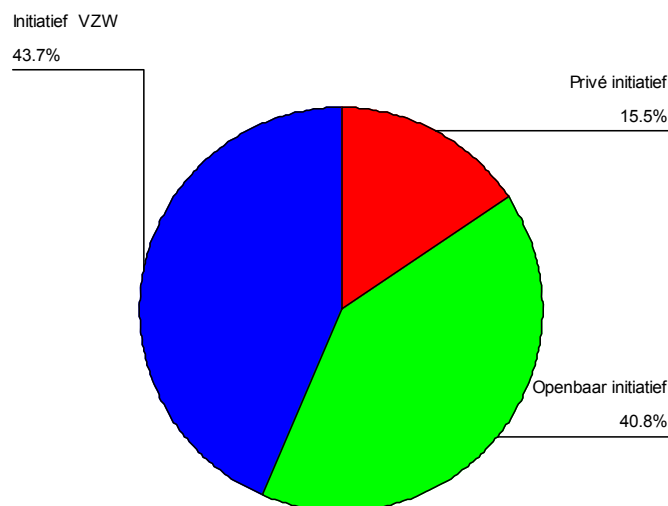


Fig. 12: Verdeling respondenten naar beheersinstantie

43,7 % van de organisaties worden beheerd door een VZW. Het aandeel van de organisaties die beheerd worden door een openbaar initiatief bedraagt 40,8%. Het kleinste deel van de respondenten wordt beheerd door een privé initiatief.

In tabel 5 wordt duidelijk hoe de verdeling van de respondenten ligt als de instellingsgrootte en de beheersinstantie naast elkaar uitgezet worden.

		Beheersinstantie			Totaal
		Privé	Openbaar	VZW	
Instellingsgrootte	WE <30	4			4

	30 > WE ≤ 59	5	4	1	10
	60 > WE ≤ 89		8	8	16
	90 > WE ≤ 119	2	7	10	19
	120 > WE ≤ 149		6	5	11
	150 > WE ≤ 179			6	6
	WE > 180		4	1	5
Totaal		11	29	31	71

Tab. 5: verdeling respondenten instellingsgrootte t.o.v. beheersinstantie

Opvallend is dat alle respondenten die kleiner zijn dan 30 woonéenheden in handen zijn van een privé initiatief. 9 van de 11 respondenten die beheerd worden door een privé initiatief zijn kleiner dan 60 woonéenheden. Het merendeel van de respondenten die beheerd worden door een VZW heeft een capaciteit van meer dan 90 woonéenheden. Het grootste aandeel van de respondenten beheert door een openbaar initiatief beschikken over een capaciteit die ligt tussen de 60 en 150 woonéenheden.

		Beheersinstantie					
		Privé Respondent	Privé WVl	Openbaar Respondent	Openbaar WVl	VZW Respondent	VZW WVl
Instellingsgrootte	WE < 30	4	6		3		3
	30 > WE ≤ 59	5	9	4	12	1	12
	60 > WE ≤ 89		2	8	22	8	29
	90 > WE ≤ 119	2	2	7	12	10	26
	120 > WE ≤ 149		0	6	6	5	6
	150 > WE ≤ 179		0		6	6	6
	WE > 180		1	4	4	1	2
Totaal		11	20	29	64	31	82
Percentage		55	100	45,31	100	37,80	100

Tab. 6: Verhouding deelnemende/ totaal West-Vlaanderen uitgezet tegenover de variabelen woonéenheden en beheersinstantie

In tabel 6 worden de respondenten uitgezet tegenover alle West-Vlaamse organisaties rekening houdende met de beheersinstantie en de grootte van de organisatie.

55 % van de privé initiatieven heeft meegewerkt aan dit onderzoek. Het aandeel van de respondenten beheerd door OCMW's was 45,31 % van alle OCMW organisaties. Minder dan 38 % van alle organisaties beheerd door een VZW hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

33,33 % van de West-Vlaamse organisaties met een capaciteit van minder dan 30 woonéenheden heeft deelgenomen aan het onderzoek, zij worden allemaal beheerd door een privé initiatief.

Van de groep van 30 tot en met 59 woonéenheden nam 30,30 % deel aan het onderzoek, het aandeel van initiatieven onder privé beheer was > 50 %, > 30 % van de organisaties onder openbaar beheer nam deel en slechts 8,3 % van de organisaties onder het beheer van een VZW behoorde tot de respondenten.

Voor de groep van 60 tot en met 89 woonéenheden situeert de verdeling zich als volgt: geen enkel privé initiatief nam deel aan het onderzoek, 36,36 % van de openbare initiatieven heeft geantwoord en 27,58 % van de organisaties onder het beheer van een VZW behoorde tot de respondenten.

Voor de groep van 90 tot en met 119 woonéenheden nam 100 % van de privé initiatieven deel aan het onderzoek. Bijna 60 % van de openbare initiatieven behoorde tot de organisaties in openbaar beheer en 38,5 % van de organisaties onder een VZW beheer behoorde tot deze categorie respondenten.

Voor de groep van 120 tot en met 149 woonéenheden heeft 100 % van de openbare initiatieven deel genomen en bijna 100 % van de initiatieven onder het beheer van een VZW.

Voor de groep van 150 tot 179 woonéenheden worden alle deelnemers beheerd door een VZW.

Voor de groep van organisaties met een capaciteit van meer dan 180 woonéenheden hebben alle organisaties onder het beheer van een OCMW deelgenomen en de helft van de organisaties onder het beheer van een VZW.

Op de vraag of de organisatie de laatste 5 jaar een uitbreiding kende antwoordde 33,8 % dat dit zo was. 66,2 % van de organisaties kende geen uitbreiding.

	Kende uw organisatie de laatste 5 jaar een uitbreiding?		Totaal
	ja	neen	

Instellingsgrootte	WE <30		4	4
	30 > WE ≤ 59	2	8	10
	60 > WE ≤ 89	6	10	16
	90 > WE ≤ 119	9	10	19
	120 > WE ≤ 149	5	6	11
	150 > WE ≤ 179	2	4	6
	WE >180		5	5
Totaal		24 (33,8%)	47 (66,2 %)	71

Tab. 7: Uitbreiding organisaties/ aantal woonéenheden

De meeste organisaties die een uitbreiding kenden hebben nu een capaciteit tussen de 60 en 150 woonéenheden. Het grootste aandeel van de organisaties die een uitbreiding kennen situeren zich op vandaag tussen de 30 en 59 woonéenheden.

In tabel 8 worden de organisaties die een uitbreiding gekend hebben in de laatste 5 jaar geplaatst tegenover de beheersinstantie

	Kende uw organisatie de laatste 5 jaar een uitbreiding?	Totaal		
		ja	neen	
Beheersinstantie	Privé initiatief	2	9	11
	Openbaar initiatief	5	24	29
	Initiatief VZW	17	14	31
Totaal		24(33,8%)	47(66,2%)	71

Tab.8: Uitbreiding organisaties/beheerinstantie.

70,80% van alle organisaties die een uitbreiding kenden vallen onder het beheer van een VZW. Het aandeel van de openbare initiatieven die een uitbreiding kenden is 20,83 %. Slechts 8,33% van de organisaties die de laatste 5 jaar een uitbreiding gekend hebben vallen onder het beheer van een privé initiatief.

Quinn stelde de resultaten voor aan de hand van een radartabel. Wij hebben de radarfiguren opgesteld volgens de beschikbare variabelen, met name de instellingsgrootte (aantal

woonéenheden) en de beheersinstantie. Dit moet het ons mogelijk maken om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag: ‘Is er in verschil in leiderschapstijl van de directie van kleine en grote organisaties?’.

Radardiagrammen met betrekking tot de variabele instellingsgrootte.

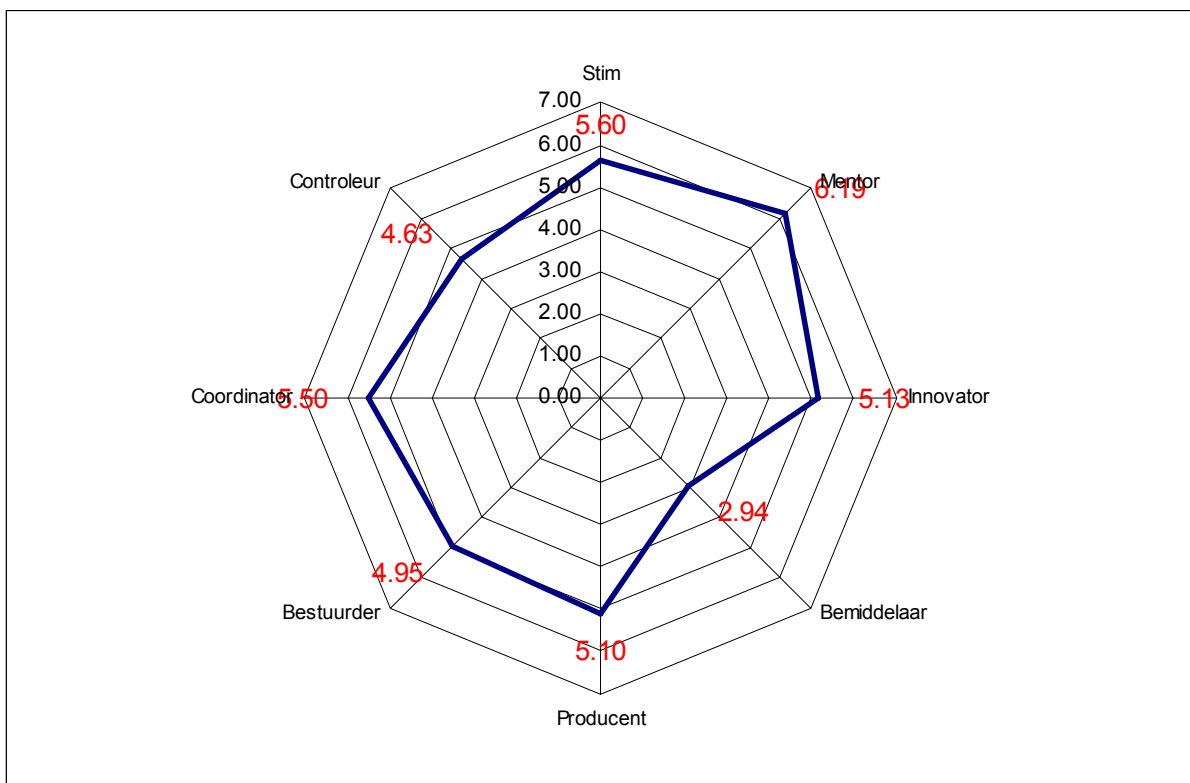


Fig. 13: het radardiagram van alle organisaties met een capaciteit beneden de 30 woonéenheden

Het aantal organisaties (4) is te beperkt om algemene conclusies te trekken. Voor de deelnemende organisaties kunnen we concluderen dat we te maken hebben met een eerder klein en hoekig profiel. Dit profiel beantwoordt niet echt aan het profiel van de meestermanager volgens Quinn.

De mentorrol springt er met een gemiddeld cijfer van 6,19 (SDV: 0,99) uit. Dit betekent dat de organisatie zich voornamelijk kenmerkt door samenwerking. Volgens Quinn (1997, p. 37) duidt deze rol op een zorgzame en meelevende benadering, waarin de leidinggevende behulpzaam, zorgzaam, gevoelig, benaderbaar, open en rechtvaardig is. Volgens Pfeffer (1994) is de taak van de leidinggevende effectieve relaties tot stand brengen en onderhouden. Binnen een dergelijke organisatie is het eveneens normaal dat de stimulatorrol hoog scoort, de bovenstaande resultaten geven dit aan nl.: stimulatorrolgemiddelde 5,60 (SDV: 1,12).

De rol van stimulator komt voort uit de human relations benadering van management in het concurrerende waardenmodel en richt zich op de relaties tussen een manager en zijn of haar werkgroep. De manager in deze rol moedigt collectieve inspanning aan, bouwt aan onderlinge samenhang en moreel en treedt op als er conflicten tussen mensen ontstaan. De stimulator gebruikt voor een deel dezelfde vaardigheden als de mentor, zoals luisteren, empathie en ontvankelijkheid voor behoeften van anderen. De rol van de stimulator gaat echter hoofdzakelijk over werken met groepen (Quinn, 1997, P. 72).

De controleursrol (4,63 SDV: 1,27) lijkt ook minder ontwikkeld te zijn bij leiders in kleine organisaties.

Opvallend is de lage score voor het item bemiddelaar, nl. : 2,94 (SDV: 1,51). Opmerkelijk is dat een lage score op de bemiddelaarsrol zou moeten samen gaan met een lage score op de innovatorrol omdat bij beide rollen het accent ligt op vernieuwing aanbrengen en implementeren. De leidinggevendenden van de kleine organisaties binnen onze bevraging brengen wel nieuwe ideeën aan maar nemen niet de rol op van bemiddelaar om de vernieuwingen te implementeren.

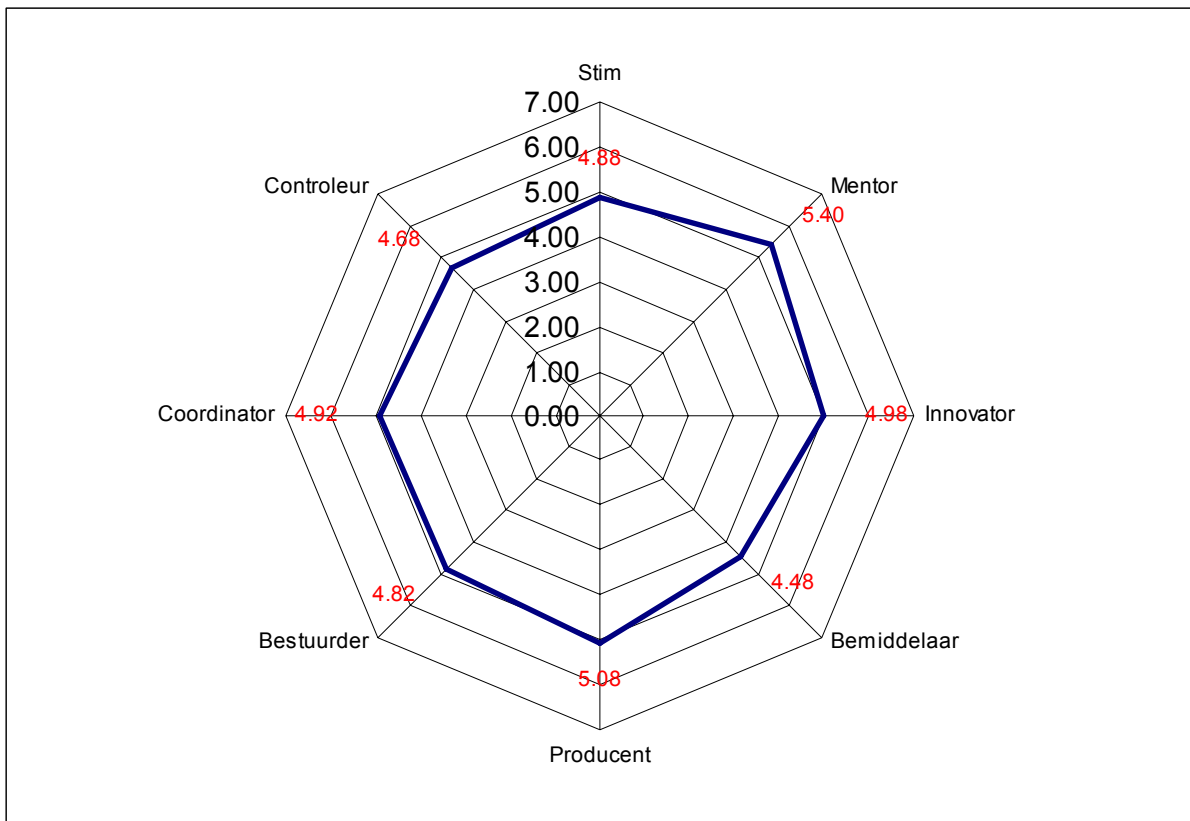


Fig. 14: het radardiagram van alle organisaties met een capaciteit tussen de 30 en 59 woonéenheden.

In vergelijking met het radardiagram voor organisaties met minder dan 30 woonéenheden, valt meteen op dat het radardiagram een rondere vorm vertoont, met een kleine uitschieter voor de mentorrol nl.: 5,40 (SDV: 0,76). De organisatie blijft zich kenmerken door samenwerking.

Door de rondere vorm van het diagram zouden we samen met Quinn durven stellen dat deze organisaties beschikken over ‘meestermanagers’. De bemiddelaarsrol (4,48 SDV: 1,34) neemt in vergelijking met de waarde in de groep leidinggevendenden van organisaties met minder dan 30 woonéenheden opmerkelijk toe. Dit betekent dat deze leidinggevendenden niet enkel over de vaardigheid beschikken om innoverende ideeën aan te brengen maar deze tevens kunnen implementeren. De controlerende rol wordt evenveel opgenomen (4,68 SDV: 0,76) als bij de leidinggevendenden van organisaties met minder dan 30 woonéenheden.

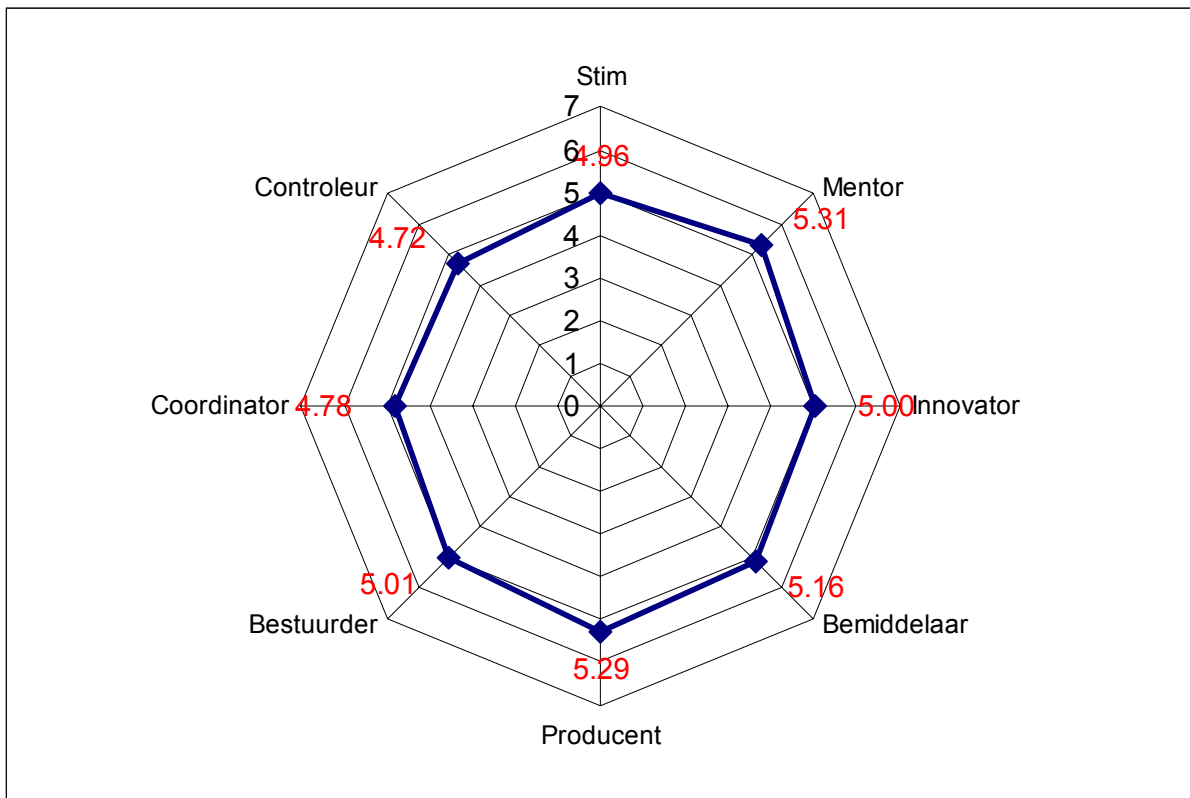


Fig. 15: het radardiagram van alle organisaties met een capaciteit tussen de 60 en 89 woonéenheden.

Het radardiagram voor de instellingen met een capaciteit van 60 tot 89 woonéenheden vertoont globaal een ronde vorm met een grote oppervlakte. Quinn besluit hieruit dat deze organisaties beschikken over ‘meestermanagers’.

De coördinatorrol en de controleursrol vallen in het model van Quinn binnen hetzelfde kwadrant. Opvallende in Fig. 15 is dat beiden iets lager scoren dan de andere managementrollen. Voornamelijk de coördinatorsrol kent tot nu toe een continue daling bij het stijgen van het aantal woonéenheden. Volgens Quinn (1997, p. 161) is de coördinator de eerste verantwoordelijke voor de werkstroom. Dit zou kunnen duiden op het feit dat de directies van de groeiende organisaties een stuk die verantwoordelijkheid uit handen geven. In de open vraag: ‘ondervindt u bij uzelf een andere leiderschapsstijl sedert de uitbreiding?’ wordt dit mooi geïllustreerd door één van de respondenten die zegt : *‘sedert de uitbreiding ervaar ik een participerende leiderschapsstijl met sterke delegatie in stuurgroepen en werkgroepen die dan na voldoende rapportage, bijsturing en vorming ... tot conclusies komen. In de belangrijkste beslissingen wens ik betrokken te worden.’* Deze leidinggevende geeft duidelijk aan dat hij een stuk de verantwoordelijkheid uit handen geeft maar toch nog voldoende betrokken blijft bij de interne processen door zich te laten informeren door stuur-

en werkgroepen. Hij houdt echter wel nog het beslissingrecht aan zijn kant bij belangrijke beslissingen.

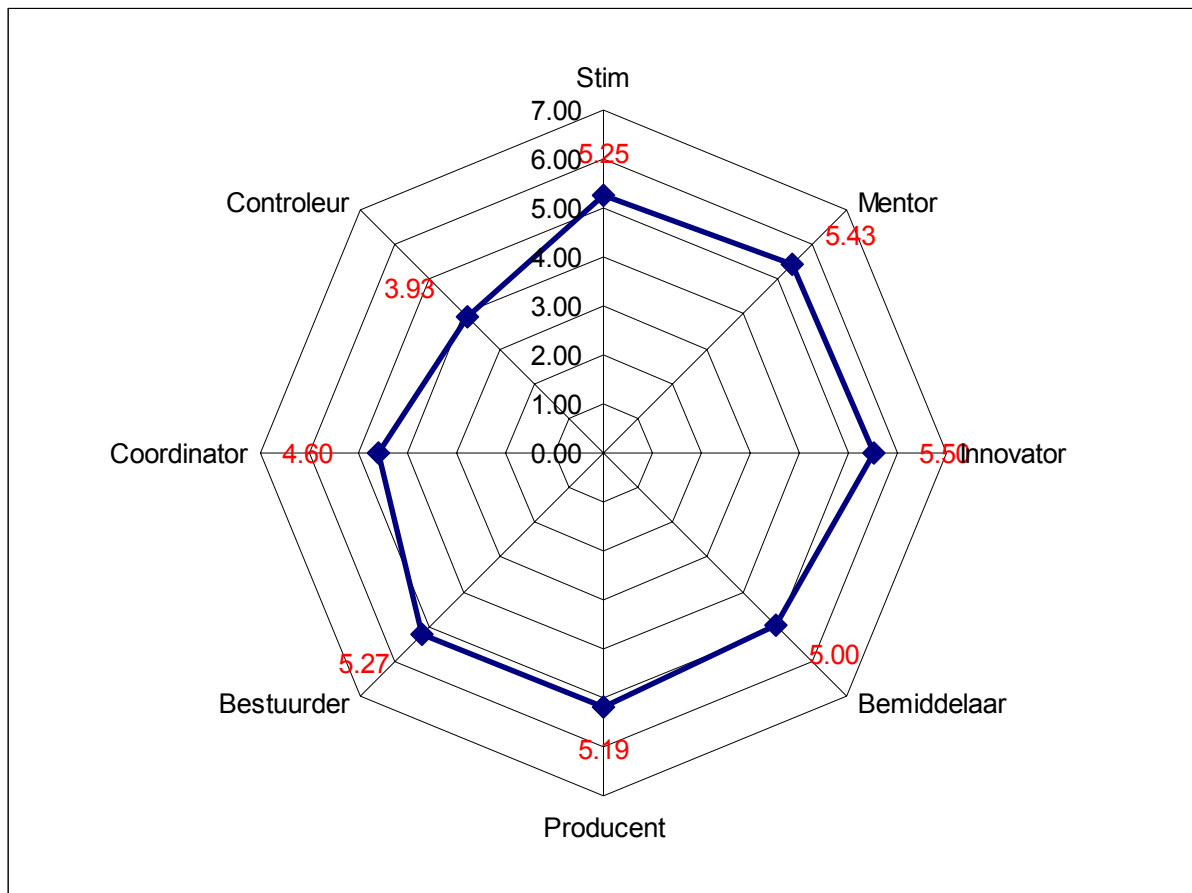


Fig. 16: het radardiagram van alle organisaties met een capaciteit tussen de 90 en 119 woonéenheden.

De ronde vorm die we ontwaarden bij directies van organisaties met een capaciteit tussen de 60 en 89 woonéenheden wordt niet teruggevonden bij de organisaties met een capaciteit tussen de 90 en 119 woonéenheden. De trend om op de coördinatorsrol en controleursrol zwakker te scoren met het verhogen van het aantal woonéenheden zet zich verder door. Zeker voor de controleursrol vinden we een groot verschil. We noteren een gemiddelde waarde van 3.93 (SD: 0.97). Binnen de antwoorden op de open vragen komt dit vaak aan bod wanneer respondenten aangeven dat ‘ze vaker gaan delegeren en meer en meer overleg moeten plegen om controle te houden over het gebeuren.’

Quinn (1997, p.125) zegt in dit verband dat we controleren moeten zien als iets wat essentieel is om de prestaties van zowel individuen als groepen op een hoog peil te houden en minder als een rol waarbij het de bedoeling is om anderen te betrappen op het niet goed uitvoeren van taken.

Voor veel leidinggevendenden uit de bevraging blijkt controle verliezen het moeten afstand doen van, het moeten delegeren van taken.

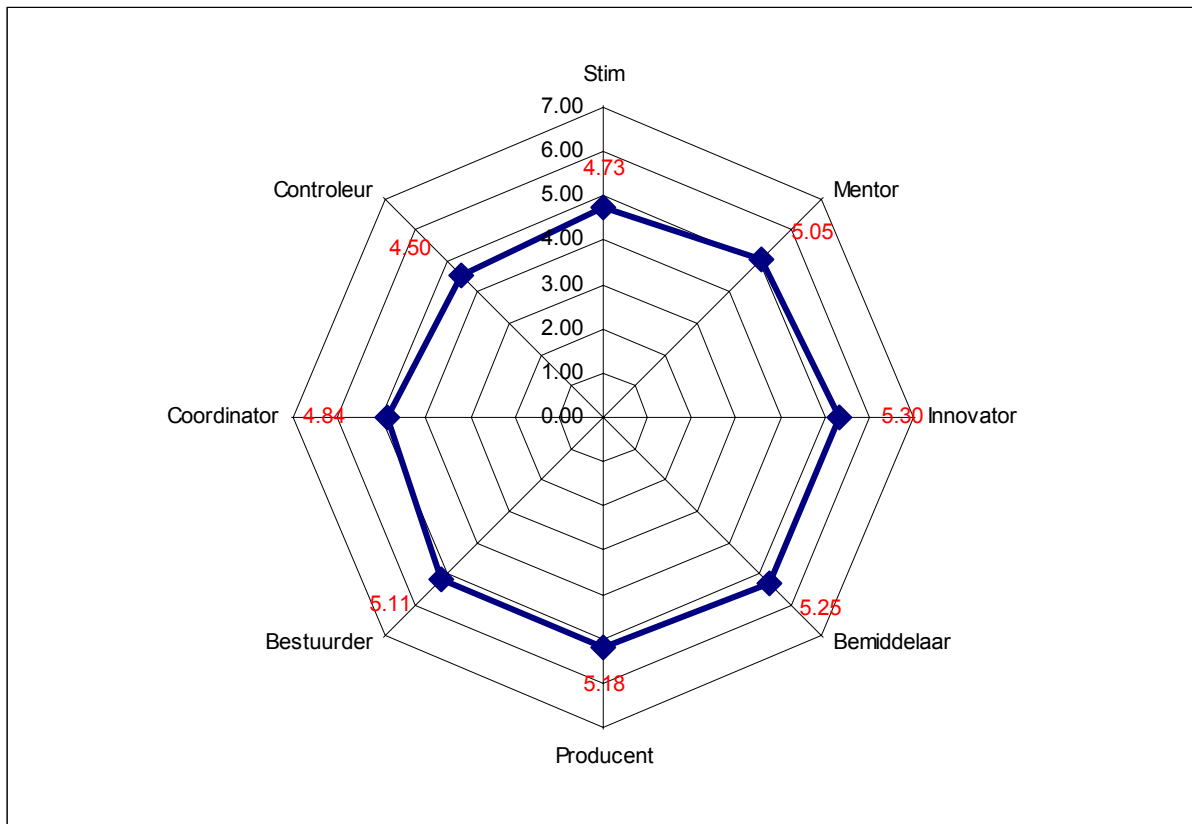


Fig. 17: het radardiagram van alle organisaties met een capaciteit tussen de 120 en 149 woonéenheden

Het radardiagram van directies van organisaties met een capaciteit van 120 tot 149 woonéenheden vertoont een kleinere indeuking voor de controleursrol. Dit zorgt ervoor dat we voor de respondenten terug eerder neigen naar een ronde vorm van het radardiagram wat kan wijzen op het feit dat onze respondenten eerder meestermanagers zijn.

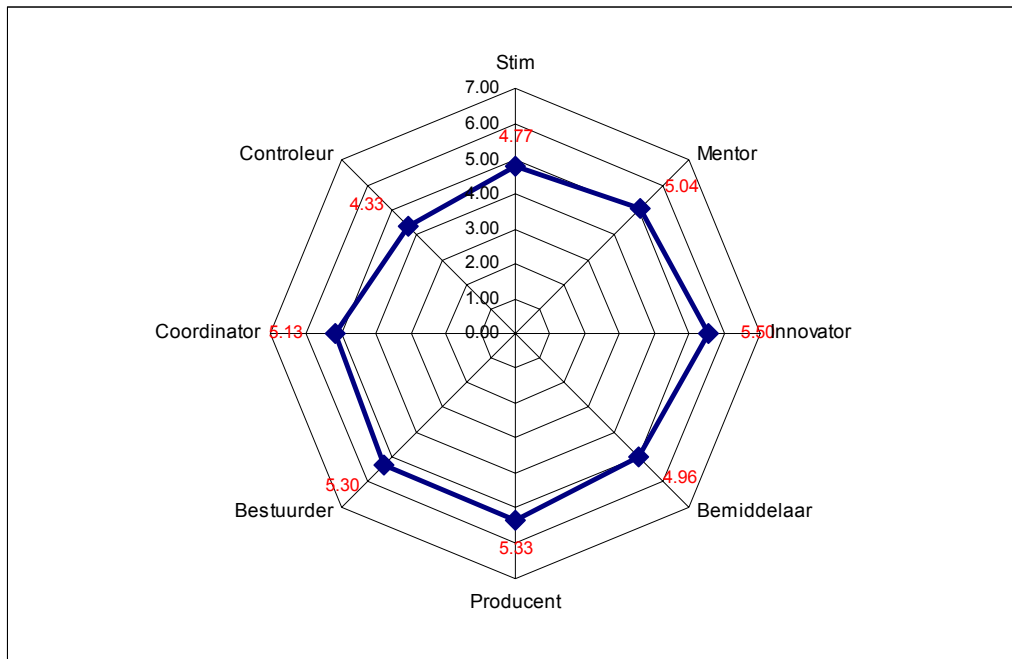


Fig. 18: het radardiagram van alle organisaties met een capaciteit tussen de 150 en 179 woonéenheden

Voor alle rollen blijven de gemiddelde cijfers over de groepen respondenten heen gelijk lopend. Enkel voor de controleursrol zien we terug een daling t.o.v. de resultaten weergegeven in Fig. 17. Deze trend wordt doorgetrokken en de resultaten in het radardiagram van Fig. 19 bevestigen de trend. De controleursrol haalt daar nog een gemiddeld resultaat van 3,50 (SD: 1,02). Het gaat hier slechts om 5 respondenten, waardoor het niet mogelijk is om globale uitspraken te doen.

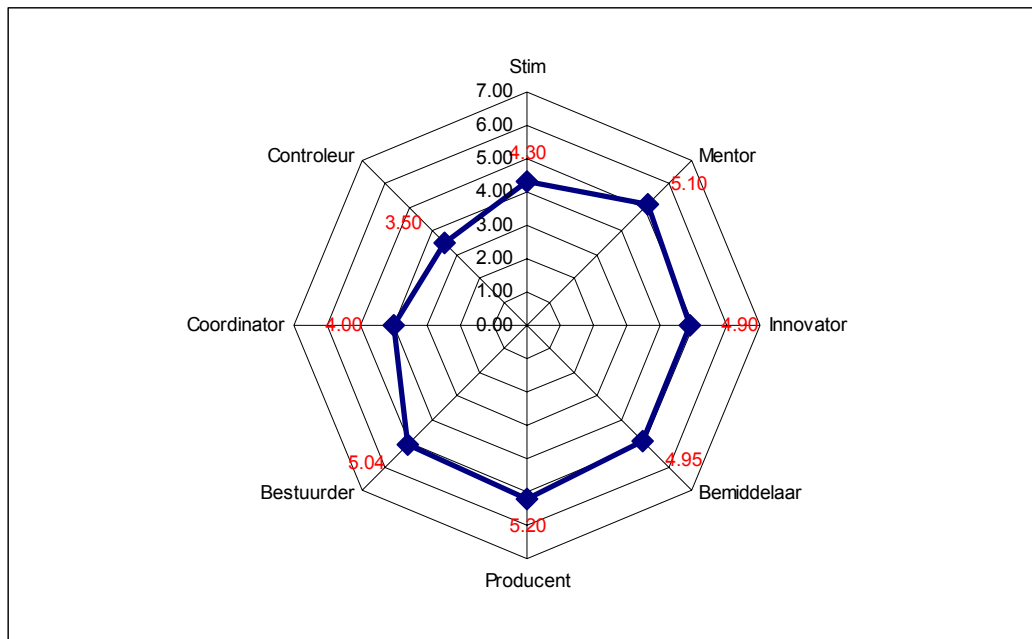


Fig. 19: het radardiagram van alle organisaties met een capaciteit van 180 en meer woonéenheden

In onderstaande tabel geven we de samenhang weer tussen de instellingsgrootte en de verschillende rollen die Quinn beschrijft en de onderlinge samenhang tussen de rollen uitgedrukt in correlatiecoëfficiënten. (Pearson Correlatie).

	Instellingsgrootte	Coördinator	Stimulator	Mentor	Innovator	Bemiddelaar	Bestuurder	Producent	Controleur
Instellingsgrootte	1	-.198	-.232	-.208	.099	.267*	.099	.045	-.259*
Coördinator	-.198	1	.397**	.293*	.402**	-.028	.320**	.354**	.587**
Stimulator	-.232	.397**	1	.511**	.475**	.211	.305**	.316**	.234*
Mentor	-.208	.293*	.511**	1	.263*	-.045	.154	.228	.163
Innovator	.099	.402**	.475**	.263*	1	.278*	.506**	.418**	.292*
Bemiddelaar	.267*	-.028	.211	-.045	.278*	1	.211	.299*	-.109
Bestuurder	.099	.320**	.305**	.154	.506**	.211	1	.735**	.166
Producent	.045	.354**	.316**	.228	.418**	.299*	.735**	1	.218
Controleur	-.259*	.587**	.234*	.163	.292*	-.109	.166	.218	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**..Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 9: Verband tussen de instellingsgrootte en de verschillende rollen en de onderlinge samenhang tussen de rollen

Er is een significant (op 0.05 niveau) negatief verband (-.259) tussen de instellingsgrootte en de controleursrol. Dit betekent dat bij een toename van de woonéénheden van de organisatie de controleursrol minder door de directie van de organisatie wordt uitgevoerd. In de open vragen komt dit eveneens tot uiting wanneer er gesproken wordt over de eerder coachende leiderschapsstijl in plaats van een directieve leiderschapsstijl waar controle in relatief hoge mate aanwezig is. Opvallend is dat in de open vragen drie maal verwezen wordt naar de vraag naar meer sturing door de leidinggevende. Die vraag wordt gesteld door de medewerkers die de sturing verlangen. De leidinggevende wil evolueren naar een meer participerende leiderschapsstijl waar hij de medewerkers de kans geeft om mee te beslissen. De medewerkers wensen dit echter niet en vragen een eerder directieve controlerende stijl vanuit de leidinggevende. Eén leidinggevende geeft in dit verband aan dat hij terug evolueert naar een directieve leiderschapsstijl. Een andere leidinggevende geeft aan dat het voornamelijk de behoudsgezindheid van de medewerkers is die maakt dat haar stijl terug eerder sturend geworden is naar de grote groep medewerkers en participatief naar een kleine groep medewerkers die deze leiderschapsstijl en de gevolgen die daaraan verbonden zijn voor de medewerkers aan kunnen.

We zien een duidelijk positief significant (op 0.05 niveau) verband (.267) tussen de instellingsgrootte en de bemiddelaarsrol. Deze rol wordt meer uitgevoerd bij een toename van het aantal woonéénheden. In de open vragen vinden we de interpretatie van deze rol terug wanneer er gesproken wordt over de coachende leiderschapsstijl. De verschillende medewerkers worden gecoacht door de leidinggevende. De voornaamste taak van de leidinggevende is de onderlinge afstemming van de segmenten op elkaar. De leidinggevende wordt een 'verbindingspersoon'. Eén leidinggevende omschrijft het als volgt '*sedert de wijziging ervaar ik een participerende leiderschapsstijl met sterke delegatie in stuurgroepen en werkgroepen die dan na voldoende rapportage, bijsturing, vorming,... tot conclusies komen. In de belangrijkste beslissingen wens ik betrokken te worden*'.

De managementrollen die zich in hetzelfde kwadrant bevinden in de theorie van Quinn, nl.: de coördinator en controleur, vertonen een sterk positief significante verband (.587). Ze vertonen beiden een negatief verband met de instellingsgrootte. Voor de coördinatorrol is dit verband echter niet significant. De coördinatorrol en de controleurrol maken volgens Quinn (1997) deel uit van het intern proces model, vandaaruit is het verband te verklaren. Dit betekent dat stabiliteit en controle de gewenste resultaten zijn. Het handhaven van een

soepele werk- en informatiestroom primeert. Van de leidinggevendenden wordt verwacht dat ze de situatie controleren en dat ze daarvoor gebruik maken van analytische hulpmiddelen.

Om de organisatie niet te laten verstarren en te laten evolueren moeten deze rollen gecombineerd worden met innovatie. In het opponente kwadrant liggen de rollen innovator en bemiddelaar. In onze resultaten is er een positief significant verband tussen de innovatorrol en de coördinatorrol (.402) en tussen de controleurrol en de innovatorrol (.292). Volgens Quinn een logisch verband omdat een meestermanager net over die innovatorrol moet beschikken om de organisatie niet te laten stagneren. We vinden geen significant verband tussen de controleurrol en coördinatorrol enerzijds en de bemiddelaarsrol anderzijds. Volgens Quinn zou hier eveneens een verband moeten zijn omdat die rollen zich in een opponente kwadrant bevinden.

De aangrenzende rollen aan het kwadrant van het intern proces model, stimulator en bestuurder, vertonen tevens een significant verband. De controleurrol en de stimulatorrol vertonen een significant verband van .234 en de coördinatorrol en bestuurderrol van .320. In onze resultaten is er een significant verband waarneembaar voor de coördinatorrol en de mentorrol van .293 en met de producentrol van .354. Dit verband wordt niet door Quinn als dusdanig beschreven. Indirect wordt er naar verwezen als hij spreekt van de meestermanager die beter voor alle rollen een hoge en gelijkaardige score vertoont.

Er is een duidelijk en significant verband tussen de stimulatorrol en de mentorrol (.511), dit is vanuit de theorie van de kwadranten eerder normaal omdat beide rollen zich situeren in hetzelfde kwadrant (human relations model). Leidinggevendenden met deze oriëntatie zijn gericht op groepsbinding, terwijl tevens harmonie en aandacht voor het individu worden benadrukt. De binding van de aangrenzende rollen is voor de rollen uit dit kwadrant eveneens aanwezig. Tussen de mentor en innovatorrol is een significant verband van .263. Het verband tussen de stimulatorrol en de controleursrol werd reeds hierboven beschreven. We zien een significant verband tussen de stimulatorrol en de beide rollen uit het opponente kwadrant. Het verband met de producentrol is .316. Het verband met de bestuurderrol is .305.

Bij veel leidinggevendenden uit de bevraging lijkt de mentorrol van enorm belang. Dit blijkt voornamelijk uit de open vragen waar frequent de coachende leiderschapsstijl vermeld wordt. Deze stijl past binnen het profiel dat Quinn (1997) omschrijft als hij het heeft over de mentorrol. Een rol die sterk gericht is op het laten ontwikkelen van de medewerkers.

Ook tussen de beide rollen uit het kwadrant van het open systeem model, de innovator en bemiddelaarsrol, nemen we een significant verband waar (.278). Van een innovator wordt verwacht dat hij aanpassingen en veranderingen mogelijk maakt. Om deze veranderingen mogelijk te maken moet de leidinggevende op zoek naar productiemiddelen en naar externe legitimiteit, vaardigheden die gekoppeld worden aan de bemiddelaarsrol. Eén van de leidinggevendenden uit onze bevraging geeft dit op een treffende manier weer als hij zegt '*Mijn leiderschapsstijl combineert een aantal aspecten: aandacht voor input van basisedwerkers, aandacht voor participatie, dialoog in de voorziening, het geloof dat onze medewerkers de kwaliteit van de zorg bepalen en dat wij als leidinggevendenden er moeten voor zorgen dat zij hun werk kunnen doen in de beste omstandigheden.*'

In het kwadrant van het rationeel doel model plaatst Quinn de rollen bestuurder en producent. In onze resultaten zien we een sterk significant verband (.735). Van een bestuurder wordt verwacht dat hij doelen stelt en die via processen en planning probeert te realiseren. Dit hangt samen met datgene wat er verwacht wordt van een producent, nl.: taak-georiënteerd zijn en gericht op het werk. De relatie met naastliggende rollen komt tevens duidelijk naar voor. Het verband tussen de producentrol en de bemiddelaarsrol is in ons onderzoek .299. Het is niet voldoende als leidinggevende te beschikken over goede ideeën en die te willen ontwikkelen, de ideeën kunnen over brengen naar de medewerkers en hen motiveren om eraan mee te werken is een even belangrijke rol. In de open vragen wordt dit door één van de leidinggevendenden op de volgende manier omschreven '*vroeger was de leiderschapsstijl eerder gericht op het oplossen van losse individuele problemen, dit is omgegooid naar meer visie ontwikkelen en aan de hand daarvan een strategische kaart opmaken en dit terugkoppelen naar de basis*'.

In het onderzoek wordt naast de variabele instellingsgrootte ook de variabele beheersinstantie in rekening gebracht. In de volgende radardiagrammen worden de resultaten van de vragenlijst van Quinn uitgezet in functie van de beheersinstantie.

Radardiagrammen met betrekking tot de variabele beheersinstantie.

In figuur 20 zien we de radarfiguur voor de organisaties onder het beheer van een privéinitiatief. Deze radarfiguur bundelt de resultaten van het aantal respondenten (11) onder privébeheer. Opvallend is de mindere score op het vlak van de bemiddelaarsrol. Volgens Quinn (1997, p. 305) is de bemiddelaar een leidinggevende die ideeën effectief weet te presenteren en te verkopen. Daarvoor moet de leidinggevende beschikken over volgende vaardigheden :een machtspositie opbouwen en handhaven, onderhandelen over inzet en overéénstemming, ideeën presenteren: effectief mondeling presenteren. De leidinggevendenden in ons onderzoek beschikken blijkbaar in mindere mate over deze vaardigheden. Eén van de respondenten geeft dit aan in de open vragen wanneer er gesteld wordt dat *'Ikzelf zeer hard werk en sta tussen het personeel en tussen de residenten...ik zie alles en hoor alles'*. In dit geval is er weinig sprake van het opbouwen en handhaven van een machtspositie.

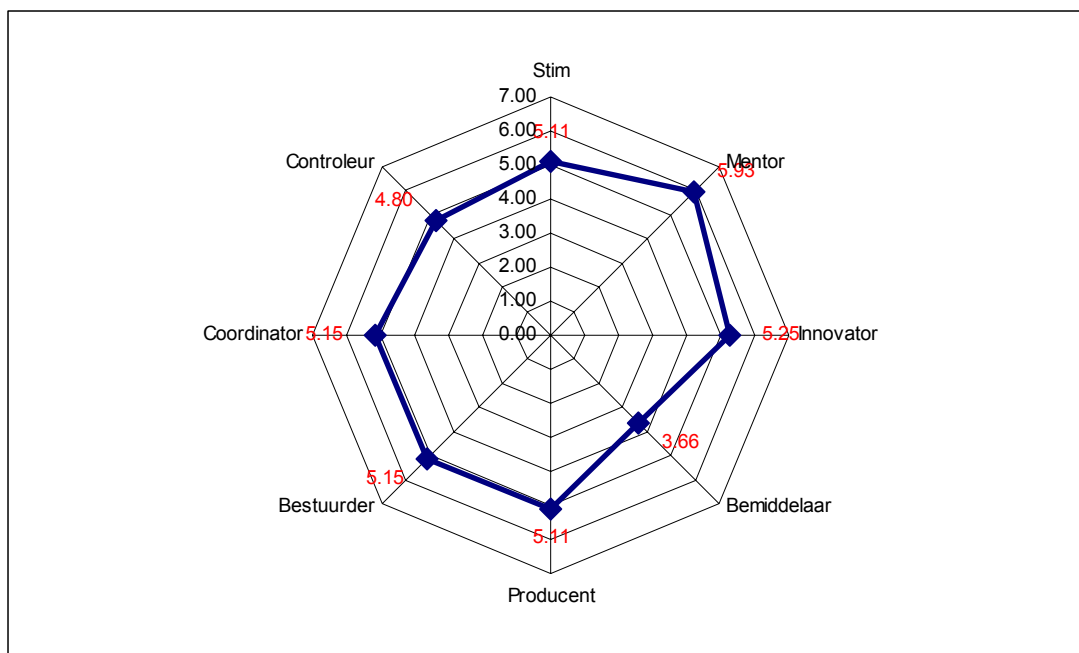


Fig. 20: het radardiagram van alle organisaties onder het beheer van een privéinitiatief

In figuur 21 ziet het radardiagram er evenwichtiger uit. Wanneer we de samenhang weergeven tussen de beheersinstantie en de verschillende rollen die Quinn beschrijft (Pearson Correlatie), zien we dat enkel voor de bemiddelaarsrol een significant verband (op niveau 0,01) aanwezig is met de beheersinstantie (.450).

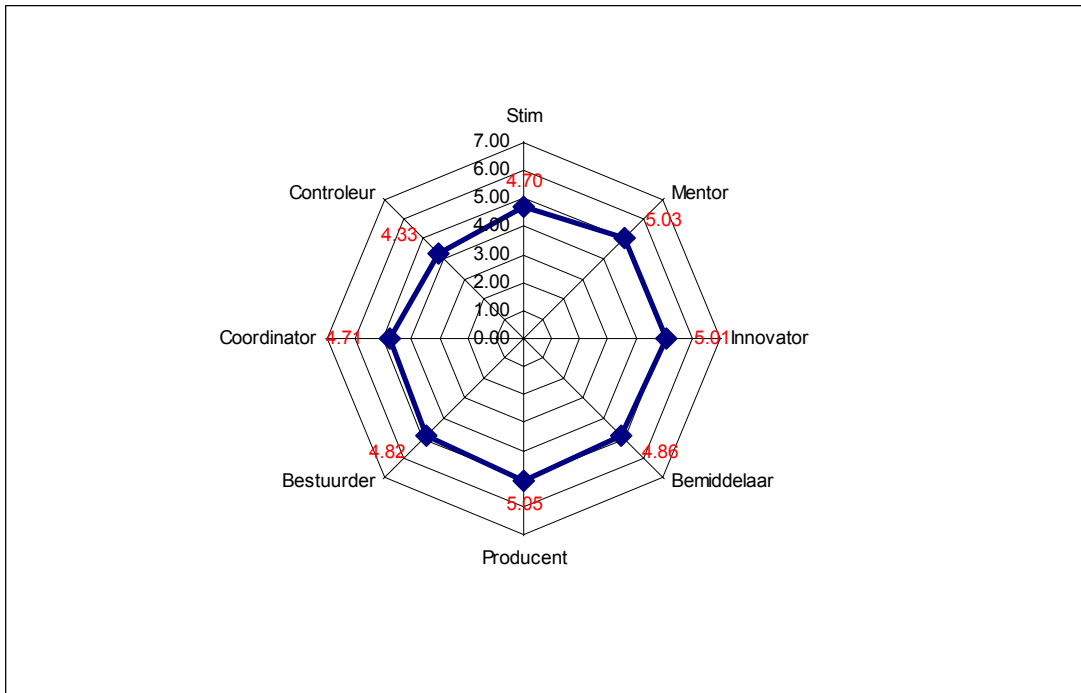


Fig. 21: het radardiagram van alle organisaties onder het beheer van een openbaar initiatief (OCMW)

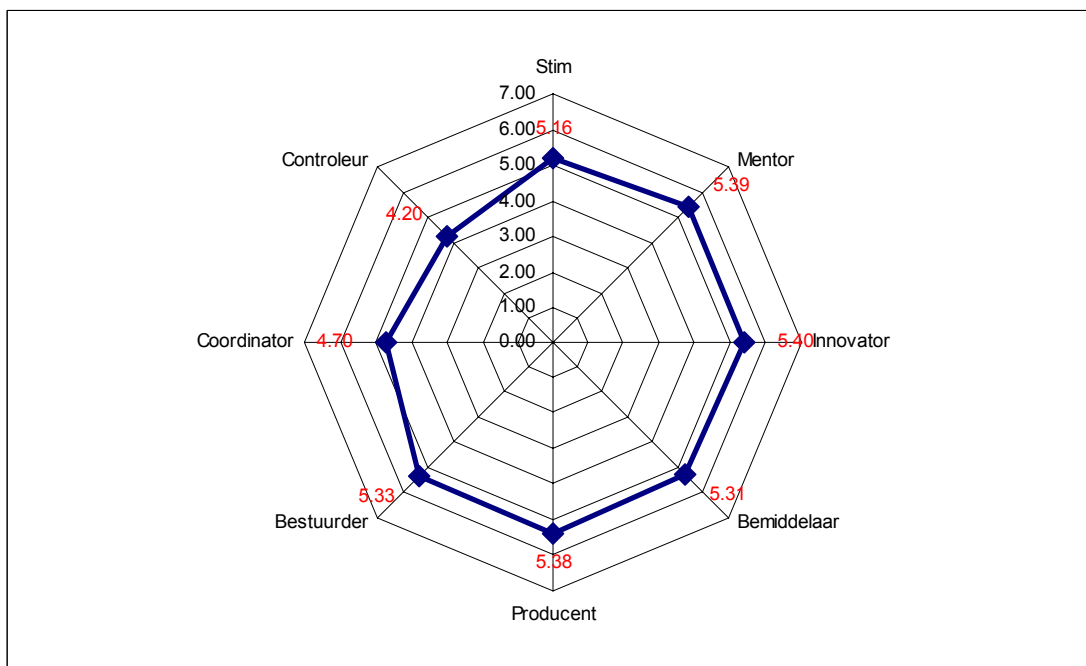


Fig. 22: het radardiagram van alle organisaties onder het beheer van een VZW

Figuur 22 geeft ons het radardiagram van alle organisaties beheert door een VZW. We bemerken een minder rond profiel. De controleurrol wordt minder opgenomen door deze leidinggevendenden. Dit verschil is echter niet significant. Een eventuele verklaring voor dit

eerder afwijkend cijfer zou zich kunnen situeren in het feit dat de meeste organisaties onder het beheer van een VZW ook grote organisaties zijn. 22 van de 31 organisaties onder het beheer van een VZW hebben een capaciteit van meer dan 90 woonéénheden. We hebben vastgesteld dat er bij de toename van het aantal woonéénheden de controleurrol minder uitgesproken is.

In het volgende hoofdstuk vat ik een aantal conclusies met betrekking tot de resultaten samen.

HOOFDSTUK 7 CONCLUSIES

Quinn (1997) beschrijft acht rollen die van belang zijn bij leiderschap. Hij benoemt deze acht rollen door er een leiderschapsstijl aan te koppelen. Hij heeft het over de stimulator, de mentor, de innovator, de bemiddelaar, de producent, de bestuurder, de coördinator en de controleur. De acht rollen bepalen de leiderschapsstijl die individuele leiders hanteren. Om het individuele profiel van elke leider te schetsen maakt Quinn gebruik van het octogram, een circumplex model dat een visuele voorstelling geeft van het leiderschapsprofiel van de individuele leider. Deze rollen vormen een stramien op basis waarvan leiderschap kan worden geoperationaliseerd. Dit stramien helpt ons een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag ‘is er een relatie tussen de leiderschapsstijl van de directie enerzijds en de grootte van het Woon en Zorgcentrum anderzijds’.

Wanneer we proberen een antwoord te geven op de onderzoeksvraag kunnen we stellen dat er een relatie waarneembaar is voor onze onderzoekspopulatie. De relatie is echter niet totaal wanneer we het volledige octogram van Quinn in beschouwing nemen.

Er is een significant negatief verband waargenomen voor de controleursrol. Hoe groter de organisatie wordt hoe minder de leidinggevende de rol van controleur ontwikkelt of opneemt. Wanneer we de definitie van de controleursrol volgens Quinn naast dit resultaat leggen dan betekent dit dat leidinggevendenden minder de individuele prestaties van medewerkers en afdelingen zullen bekijken, waardoor tijdige bijsturing en het op peil houden van prestaties mogelijk wordt. Een leidinggevende zal in grotere organisaties dan ook minder bepalen wat de kerntaken zijn en kijken hoe deze kerntaken beter en goedkoper kunnen worden uitgevoerd.(Shapiro, 1991:111).

Tevens geven de resultaten uit het onderzoek weer dat er een positief significant verband is tussen de organisatiegrootte en de bemiddelaarsrol. Opnieuw nemen we de definitie van de bemiddelaarsrol volgens Quinn om duidelijk te maken wat dit betekent.

De bemiddelaar ontwikkelt veranderingen en betere werkmethoden en hij weet deze ideeën te presenteren en verkopen aan medewerkers. Een goed idee kan alleen worden uitgevoerd als aan de medewerkers duidelijk kan worden gemaakt dat het idee voordelen biedt. Om deze reden staat in de bemiddelaarsrol het gebruiken van formele en informele macht centraal. Macht helpt namelijk om dingen van medewerkers gedaan te krijgen. In de open vragen wordt

hier en daar ook dit begrip macht aangehaald als een neveneffect van de toenemende schaalgrootte van de organisaties.

De relatie is niet sterk uitgesproken. Zelfs voor de twee rollen (bemiddelaar en controleur) waar er een significant verband is kunnen we stellen dat het niet gaat om een sterk verband gezien de lage waarde van de correlatiecoëfficiënt.

Voor drie rollen die Quinn beschreef, nl.: coördinator, mentor, stimulator, merken we dat er een negatief verband merkbaar is tussen de grootte van de organisatie en de managementrol. We kunnen dit als volgt interpreteren. Hoe groter organisaties worden hoe zwakker de verschillende rollen worden opgenomen. Het verband is echter niet significant. Dus kunnen we dit niet met zekerheid concluderen. Verder onderzoek terzake dringt zich op.

Voor de managementrollen: innovator, producent en bestuurder merken we een positief verband met de variabele organisatiegrootte; hoe groter de organisatie hoe meer deze managementrollen ontwikkeld zijn bij de leidinggevende. Ook deze verbanden zijn niet significant.

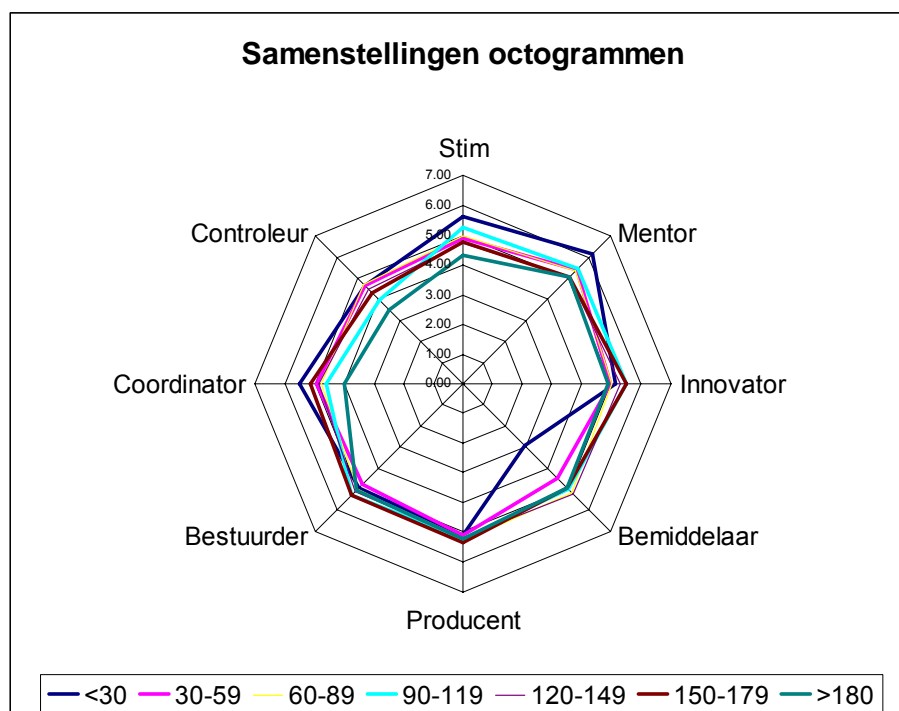


Fig. 23: Overzichtsoctogram

In figuur 23 stellen we vast dat er geen rechtlijnig verband is tussen de toename van het aantal woonéénheden en het groter en gelijkmatiger worden van het octogram. Het octogram dat het meest het octogram van de meestermanager benadert is dit van de leidinggevendenden van een organisatie met een capaciteit van 120 tot 149 woonéénheden. Enkel voor de controleursrol is een kleine indeuking van het octogram waarneembaar.

Uit de resultaten blijkt dat de organisaties onder het beheer van een OCMW over de leidinggevendenden beschikken die eerder het profiel vertonen van een meestermanager. Enkel de controleursrol is minder uitgesproken. Het gemiddeld octogram van deze leidinggevendenden vertoont duidelijk een ronder beeld dan de gemiddelde profielen van leidinggevendenden tewerkgesteld in de privé organisaties en de leidinggevendenden tewerkgesteld in organisaties onder beheer van een VZW.

Quinn (1997) nam de interne omgeving van de organisatie (de organisatiestructuur) mee in de ontwikkeling van zijn model. Ik heb voor mijn onderzoekspopulatie kunnen vaststellen dat de interne omgeving wel degelijk een invloed heeft op de leiderschapsstijl. De grootte van de organisatie zowel als de beheersinstantie zijn onderdeel van de organisatiestructuur, voor beide variabelen merken we verbanden met de leiderschapsstijl van de directie.

De meeste respondenten binnen het onderzoek nemen verschillende rollen op en ontwikkelen hun eigen leiderschapsstijl. Door het opnemen van die verschillende rollen getuigen ze van de flexibiliteit die volgens Quinn (1997:405) van extreem belang is om tot een effectief leiderschap te komen. De leidinggevende moet een mate van lenigheid ontwikkelen, waar bij hij zich soms strak aan de regels moet houden en de andere keer de regels wat meer flexibel moet interpreteren.

Quinn (1997) vat effectief leiderschap als volgt samen:

- Zicht hebben op al de acht gebieden van het concurrerende-waardenmodel
- Een focus hebben die overéénkomt met de benodigde focus voor de organisatie
- Lenig zijn, dit wil zeggen dat hij van het ene naar het andere gebied kan omschakelen als de omstandigheden daarom vragen.

Vanuit deze samenvatting durf ik volgende aanbevelingen doen naar de sector:

- Het zou voor elke leidinggevende een positieve meerwaarde betekenen als hij het concurrerende-waardenmodel kent en kan toepassen in de praktijk. Dit model zou als basis kunnen dienen voor een gerichte vorming voor leidinggevend en of toekomstige leidinggevend en. Door met het model te werken is het mogelijk om de eigen zwaktes en sterktes te (her)kennen en daadwerkelijk een eigen profiel te ontwikkelen.
- Leidinggevend en moeten de focus van de organisatie kennen. Organisaties kunnen deze focus duidelijk omschrijven in de opdrachtverklaring die in het kader van het kwaliteitshandboek uitgeschreven moet worden. De focus kan de leider helpen om de eigen leiderschapstijl te ontwikkelen.
- Wanneer organisaties op zoek gaan naar een leidinggevende, kan het model van Quinn en de focus van de organisatie er voor zorgen dat men doelgericht naar de juiste persoon kan zoeken.
- In ieder geval moet iedere (kandidaat) leidinggevende beschikken over een goede dosis flexibiliteit om de taak naar behoren te kunnen opnemen.

Alhoewel dit geen voorwerp is van mijn onderzoek stel ik toch enkele kritische vragen bij de theorie van Quinn. Daarnaast worden enkele discussiepunten belicht met betrekking tot mijn eigen onderzoek.

Het concurrerende waardenmodel van Quinn

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

Quinn brengt met zijn theorie goed in kaart wat de verschillende leiderschapsstijlen zijn door middel van duidelijke categorieën. Het daadwerkelijk toepassen van de theorie van Quinn en het concurrerende-waardenmodel in de praktijk is niet gemakkelijk. De vraag welke rol dient te worden toegepast in welke situatie blijft in de theorie breed beantwoord. Mijn verwachting was een duidelijk antwoord geformuleerd te krijgen via de theorie welke rol een leider in een bepaalde situatie zou moeten vervullen.

Volgens Quinn dient een leidinggevende om een effectief leider te zijn te beschikken over het profiel van een meestermanager. Leidinggevendens kunnen dit profiel behalen door veel leidinggevende werkervaring waarbij zij zich continu openstellen voor ontwikkeling op leidinggevend gebied. Om alle acht rollen goed uit te kunnen voeren dienen er vierentwintig competenties goed beheerst te worden. Ik vraag me hierbij af of dit target geen afschrikkend effect heeft op de leiders in de praktijk. Ook vraag ik mij af hoe belangrijk het is voor een leidinggevende om deze vierentwintig competenties goed te beheersen. Wellicht kan een team van leidinggevendens die een aantal verschillende rollen goed beheersen, dezelfde resultaten behalen.

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

Een zwak punt van de theorie van Quinn is dat er veel minder inzicht wordt gegeven over de eigenschappen, de houding en het gedrag van de leidinggevende en de eigenschappen, verwachtingen of houdingen van degenen die geleid worden.

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

Het onderzoek

Om het leiderschapsprofiel van de leidinggevende te valideren zou een medewerkers beoordelingstest aangewezen zijn. Deze medewerker beoordelingstest is bedoeld om eventuele verschillen aan het licht te brengen tussen het leiderschapsprofiel dat de leidinggevende zichzelf geeft en het leiderschapsprofiel dat de ondergeschikte medewerker hem of haar geeft.

Alle kleine organisaties die in dit onderzoek betrokken zijn vallen onder het beheer van een privé initiatief. De verschillen in leiderschapstijl, tussen de kleine organisaties en de grote organisaties, kunnen te wijten zijn aan het verschil in beheersinstantie. Dit was niet het voorwerp van dit onderzoek maar stemt tot nadenken bij het lezen van de scriptie.

De geringe respons vanuit kleine organisaties en heel grote organisaties kunnen de conclusies vertekend hebben. Een grootschaliger onderzoek dringt zich op.

De onderzoekspopulatie beperkt zich enkel tot de provincie West-Vlaanderen. Dit maakt dat de populatie beperkt is in geografisch gebied. Een analyse naar geografische verschillen is in deze optiek niet mogelijk. Het onderzoeksopzet kan derhalve nog uitgebreid worden naar alle provincies, een nuancering en verfijning van de cijfers behoort tot de mogelijkheden.

BIBLIOGRAFIE

- Baisier, L (2002). Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid. STV
- Blake, R. en Mouton, J.S. (1985). The Managerial Grid III: The key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing CO.
- Bolle, E. (1997), Een passie voor leiderschap. Architectencafe Utrarchi, Utrecht, 12/1/1997.
- Brög, W., The Neu Lontiv Design, A total survey Design for Surveys on Mobility Behaviour, Social Data, München, 2000.
- Buhler, P.M. (2001).Alpha Teach Yourself Management Skills in 24 Hours. Indianapolis, Indiana. Alpha.
- Collins, J (2001) Good to great. Random House Business Books.
- Covey, S. (1999) De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Business Contact, Amsterdam.
- Covey, S. (2005) de achtste eigenschap: van effectiviteit naar inspiratie, Business Contact, Amsterdam.
- Crawford, S.D., Couper, M.P. & Lamias M.J. 2001. Web surveys: perception of burden. Social science computer review, 19: 146-162.
- Elias, N. (1982). Het civilisatieproces. Sociogenetische en psychogenetische onderzoeken. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum. (Oorspronkelijk: Uber den Prozess der Zivilisation: sociogenetische und psychogenetische Untersuchungen, Basel: Hous zum Falken 1939).
- F. van der Zee: Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek. BMOOO, Groningen, 2004.
- Hersey, P., (2001). Situationeel leidinggeven. Een verkorte en nieuwe versie van het standaardwerk van de grondleggers van Situationeel Leiderschap. Gericht op de praktijk. Business Contact.
- Mintzberg, H (1975). The manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review, 53, 49-71.
- Myers, I. Introduction to Type, 6th Edition (revised by Linda K. Kirby and Katharine D. Myers), CPP, Inc, 1998
- Pfeffer, J., (1994). Competitive Advantage Trough People: Unleashing the power of the Work Force. Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, R.E. e.a.(1997), Handboek Managementvaardigheden, Schoonhoven : Academic Service.

- Quinn, R.E., Joel A. Kahn & Michael J. Mandl (1994). Perspectives on Organizational Change: Exploring Movement at the Interface. New York: Pergamon Pres.
- Senge, P. M. (1990). De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Books.
- Shapiro, Eileen C. (1991). How Corporate Thruths Become Competitive Traps. New York: John Wiley & Sons.
- Swanborn P.G. , (1987). Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, Boom, Meppel.
- Swieringa, J. en Wierdsma, A.F.M.(1990), Op weg naar een lerende organisatie, Wolters Noordhoff Management.
- Van der Pool en Larsen in Stammes, N.e.a. (2006) De coach approach. Het nieuwe standaardwerk over veranderen voor HR-managers en leidinggevenden. CoachingNet.
- Vanden Bussche, A. (2000). De consequenties van totaal kwaliteitsmanagement: een revolutie in manangement? VOCA Jaarboek 2000, Groeien in leidinggeven – Kwaliteit en leiderschap. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Zaleznik, A., (1990). De mystiek van het management. Het belang van leiderschap in het bedrijfsleven, Utrecht, p.222.

GECONSULTEERDE WEBSITES

<http://www.markensteijn.com/civilisatie.htm> (geconsulteerd op 03/08/2006)

<http://www.markensteijn.com/inleiding.htm> (geconsulteerd op 03/08/2006)

http://www.markensteijn.com/leiderschap_3.htm (geconsulteerd op 03/08/2006)

<http://www.mbtitoday.org/model.html> (geconsulteerd op 03/08/2006)

http://www.sdworx.com/site/website/be/nl/5000C/50100C/50110C/10000P_050523_01

(geconsulteerd op 7/11/2006)

www.hrm.net/downloads/Oproep_Performance_Coaching_2005.pdf (geconsulteerd op 7/11/2006)

<http://www.wvc.vlaanderen.be/ouderenzorg/adressen/RapportRHprovWestVlaanderen.pdf>.

(geconsulteerd op 16/11/2006)

BIJLAGEN

Bijlage 1: Vergelijking tussen de ontwikkeling van de mensheid en volkeren en de ontwikkeling van bedrijven en bedrijfstakken met inbegrip van de belangrijkste parallellen.

STADIA	MENSHEID EN VOLKEREN	BEDRIJVEN	PARALLELEN
ANARCHISME	<p>Anarchisme is de grondstaat van alle samenlevingen. Het is een stadium waar alle hoger ontwikkelde 'staten' altijd weer naar kunnen terug vallen. Anarchisme is een stadium dat slechts kort en beperkt bestaat. Het is een stadium waarin samenlevingen terecht komen die diep terugvallen. We hebben te maken met het stadium van pre-ontwikkelingen. Nogal wat Afrikaanse landen bevinden zich in het laagste ontwikkelingsstadium. Allerlei krijgsheren betwisten elkaar macht, bezit, grond en zeggenschap. Er is geen enkele vorm van centraal gezag.</p>	<p>Beginnende markten. Bv.: bedrijven in de informatie en technologie van enkele jaren geleden</p>	<p>In een nieuwe markt komen allerlei initiatieven boven die in de chaos tot een wirwar van activiteiten leiden. In die fase is vrijwel onmogelijk te voorspellen wie zal overleven en wie niet.</p>
FEODALE EXPANSIEVE HEERSCHAPPIJ (GRONDECONOMIE)	<p>In een grondeconomie vertegenwoordigt grond macht. Macht verwerven staat gelijk aan grond verwerven. Weggeven van grond vermindert de macht. Wanneer de centrale</p>	<p>Startende ondernemingen, vechtend voor een marktaandeel</p>	<p>In deze fase is marktaandeel belangrijker dan winst. Het is investeren om terrein (grond?) te veroveren. Ondernemingen</p>

	<p>macht zwak is leidt het weggeven van grond na een verovering al snel tot desintegratie. Macht kan snel wisselen en is weinig stabiel. In de grondeconomie leefden grondeigenaren en hun onderdanen van het land dat ze bezaten. Er was weinig ruilhandel. De wegen en transportmiddelen waren slecht. Er was geen centraal apparaat en geen ambtenaarschap. Veel Afrikaanse landen bevinden zich in een staat waarin anarchie en feodaal expansief acteren elkaar afwisselen.</p>		<p>worden gewaardeerd op hun marktaandeel, niet op de feitelijke winst, wel op de winstverwachting in de nabije toekomst. Het aantal initiatiefnemers neemt steeds verder af.</p>
<p>FEODALE BEHOUDENDE HEERSCHAPPIJ (GELDECONOMIE)</p>	<p>Er was meer communicatie. Er trad een grotere arbeidsverdeling op. Er kwamen betere transportmiddelen en de wegen werden beter. De onderlinge interdependentie tussen gebieden en mensen massa's werd groter. Door dit alles groeide de behoefte aan geld. Geld is handig als ruilobject. Je hoeft niet meer tot een directe en onmiddellijke ruil van waren te komen. Door de komst van geld was grond niet meer primair van belang.</p>	<p>Gevestigde ondernemingen met een stevig te behouden marktaandeel</p>	<p>De overblijvende organisaties hebben nu een marktaandeel dat afgetekend is. Er moet nu rendement gemaakt worden. De overgang naar de geldeconomie is een feit.</p>

	<p>Onder de werkenden trad een grote mate van arbeidsdifferentiatie op.</p> <p>Dit fenomeen is te vinden in sommige Afrikaanse landen, in landen die voorheen deel uitmaakten van de Sovjet Unie en in de bergachtige streken van een land als Jemen. Dit zijn gebieden die deel uitmaken van een land, maar waar de centrale overheid niets in te brengen heeft.</p>		
<p>MONOPOLIE MET EEN HEERSER</p>	<p>Er treedt een hoge mate van functionele differentiatie op. Voor het eerst is sprake van duurzame gespecialiseerde bestuursapparaten. Hiermee is de start van de staatsvorming een feit. In dit stadium ontstaat ruimte voor onderlinge concurrentie en ontstaat de economie zoals we die kennen. Sommige Afrikaanse landen hebben al een gevestigde despoot als dictator die alle macht in handen heeft.</p>	<p>Traditionele monopolisten</p>	<p>Elke onderneming streeft er naar een monopolie te behalen.</p>
<p>MONOPOLIE MET EEN DOOR EEN GROEP GEDRAGEN HEERSENDE CONFIGURATIE</p>	<p>Groepen van bestuurders treden in de plaats van de alleenheerser. Elias stelt het als volgt: <i>'Het particuliere monopolie van individuen vermaatschappelijkt</i></p>	<p>Overheidsnutsbedrijven, overheidsvervoersbedrijven</p>	<p>Sommige organisaties dienen een maatschappelijk doel. In die gevallen wordt hun monopolie geaccepteerd en de belanghebbenden vormen de dragende configuratie.</p>

	<p><i>zich; het wordt tot een monopolie van hele maatschappelijke lagen, tot een publiek monopolie, tot het centrale orgaan van een staat.'</i></p> <p>In China is de communistische partij nog altijd aan de macht.</p>		
<p>MONOPOLIE MET EEN BREDE MAATSCHAPPELIJKE GEDRAGEN HEERSENDE CONFIGURATIE</p>	<p>Het monopolie komt in handen van brede maatschappelijke lagen. Het centrale orgaan treedt in zo'n configuratie op als regulator en coördinator van een geheel aan processen. De macht van individuen wordt in deze configuratie bepaald door de maatschappelijke sterkte van de functie die men uitoefent. Een breed gedragen monopolie vinden we in de staatsvorm zoals wij die zo goed kennen. Breed gedragen monopolies vinden we in Noord-Amerika, in West-Europa, in Zuid- en Midden-Amerika, in Azië, Australië en in het Europese deel van het voormalige Oostblok. De ultieme breed gedragen configuratie is de democratie.</p>	<p>Organisaties met een maatschappelijk nut, en in zekere zin ook zaken als gezondheidszorg en onderwijs</p>	<p>Enkele organisaties worden dermate breed gesteund dat ze doordringen tot het hoogste ontwikkelingsstadium van civilisaties</p>

Bijlage 2: De 16 types ontwikkeld door Myers en Briggs.

<http://www.mbtitoday.org/typechars.html> (geconsulteerd op 03/08/2006)

Introverts

Extraverts

Sensing Types

Intuitive Types

ISTJ

Quiet, serious, earn success by thoroughness and dependability. Practical, matter-of-fact, realistic, and responsible. Decide logically what should be done and work toward it steadily, regardless of distractions. Take pleasure in making everything orderly and organized---their work, their home, their life. Value traditions and loyalty.

ISTP

Tolerant and flexible, quiet observers until a problem appears, then act quickly to find workable solutions. Analyze what makes things work and readily get through large amounts of data to isolate the core of practical problems. Interested in cause and effect, organize facts using logical principles, value efficiency.

ESTP

Flexible and tolerant, they take a pragmatic approach focused on immediate results. Theories and conceptual explanations bore them--they want to act energetically to solve the problem. Focus on the here-and-now, spontaneous, enjoy each moment that they can be active with others. Enjoy material comforts and style. Learn best by doing.

ESTJ

Practical, realistic, matter-of-fact. Decisive, quickly move to implement decisions. Organize projects and people to get things done, focus on getting results in the most efficient way possible. Take care of routine details. Have a clear set of logical standards, systematically follow them and want other to also. Forceful in implementing their plans.

ISFJ

Quiet, friendly, responsible, and conscientious. Committed and steady in meeting their obligations. Thorough, painstaking, and accurate. Loyal, considerate, notice and remember specifics about people who are important to them, concerned with how others feel. Strive to create an orderly and harmonious environment at work and at home.

ISFP

Quiet, friendly, sensitive, and kind. Enjoy the present moment, what's going on around them. Like to have their own space and to work within their own time frame. Loyal and committed to their values and to people who are important to them. Dislike disagreements and conflicts, do not force their opinions or values on others.

ESFP

Outgoing, friendly, and accepting. Exuberant lovers of life, people, and material comforts. Enjoy working with others to make things happen. Bring common sense and a realistic approach to their work, and make work fun. Flexible and spontaneous, adapt readily to new people and environments. Learn best by trying a new skill with other people.

ESFJ

Warmhearted, conscientious, and cooperative. Want harmony in their environment, work with determination to establish it. Like to work with others to complete tasks accurately and on time. Loyal, follow through even in small matters. Notice what others need in their day-by-day lives and try to provide it. Want to be appreciated for who they are and for what they contribute.

INFJ

Seek meaning and connection in ideas, relationships, and material possessions. Want to understand what motivates people and are insightful about others. Conscientious and committed to their firm values. Develop a clear vision about how best to serve the common good. Organized and decisive in implementing their vision.

INFP

Idealistic, loyal to their values and to people who are important to them. Want an external life that is congruent with their values. Curious, quick to see possibilities, can be catalysts for implementing ideas. Seek to understand people and to help them fulfill their potential. Adaptable, flexible, and accepting unless a value is threatened.

ENFP

Warmly enthusiastic and imaginative. See life as full of possibilities. Make connections between events and information very quickly, and confidently proceed based on the patterns they see. Want a lot of affirmation from others, and readily give appreciation and support. Spontaneous and flexible, often rely on their ability to improvise and their verbal fluency.

ENFJ

Warm, empathetic, responsive, and responsible. Highly attuned to the emotions, needs, and motivations of others. Find potential in everyone, want to help others fulfill their potential. May act as catalysts for individual and group growth. Loyal, responsive to praise and criticism. Sociable, facilitate others in a group, and provide inspiring leadership.

INTJ

Have original minds and great drive for implementing their ideas and achieving their goals. Quickly see patterns in external events and develop long-range explanatory perspectives. When committed, organize a job and carry it through. Skeptical and independent, have high standards of competence and performance---for themselves and others.

INTP

Seek to develop logical explanations for everything that interests them. Theoretical and abstract, interested more in ideas than in social interaction. Quiet, contained, flexible, and adaptable. Have unusual ability to focus in depth to solve problems in their area of interest. Skeptical, sometimes critical, always analytical.

ENTP

Quick, ingenious, stimulating, alert, and outspoken. Resourceful in solving new and challenging problems. Adept at generating conceptual possibilities and then analyzing them strategically. Good at reading other people. Bored by routine, will seldom do the same thing the same way, apt to turn to one new interest after another.

ENTJ

Frank, decisive, assume leadership readily. Quickly see illogical and inefficient procedures and policies, develop and implement comprehensive systems to solve organizational problems. Enjoy long-term planning and goal setting. Usually well informed, well read, enjoy expanding their knowledge and passing it on to others. Forceful in presenting their ideas.

Bijlage 3: De zelfbeoordelingstest concurrerende waarden: managementrollen (Quinn, R.E. e.a.(1997), Handboek Managementvaardigheden, Schoonhoven : Academic Service. p.423-424) aangevuld met vragen nuttig voor het onderzoek.

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

Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	7	Bijna altijd
-------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Hoe vaak zou u, als leidinggevende ...

	1	Inventieve ideeën inbrengen
	2	Invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie
	3	De noodzaak om organisatiedoelen te bereiken verduidelijken
	4	Voortdurend het doel van de organisatie verduidelijken
	5	Zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen
	6	De rol van de organisatie heel duidelijk stellen
	7	Strak de hand houden aan de logistieke omkadering
	8	Bijhouden wat zich binnen de organisatie afspeelt
	9	Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen
	10	Luisteren naar de privé-problemen van ondergeschikten
	11	De organisatie sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden
	12	Open gesprekken houden over botsende meningen in een groep
	13	De organisatie stimuleren om doelen te bereiken
	14	De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossing ervan
	15	Erop toezien dat men zich aan de regels houdt
	16	Elke werknemer met gevoelens zorg behandelen
	17	Experimenteren met nieuwe concepten en procedures
	18	Aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten
	19	De technische capaciteit van de werkgroep trachten te verbeteren
	20	Doordringen tot mensen in hogere functies
	21	Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigen in de groep
	22	Notulen, verslagen enz. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen
	23	Roosterproblemen binnen de organisatie oplossen
	24	De organisatie de verwachte doelen laten bereiken
	25	Problemen op creatieve, heldere wijze oplossen
	26	Anticiperen op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijden
	27	Controleren op fouten en vergissingen
	28	Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan superieuren
	29	Erop toezien dat de organisatie op tijd de afgesproken doelen bereikt
	30	Consensus binnen de organisatie vergemakkelijken

	31	De prioriteiten en de werkrichting van de organisatie duidelijk stellen
	32	Bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten
	33	Consequent de organisatie georiënteerd houden op het resultaat
	34	Beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau genomen worden
	35	Regelmatig de doelstellingen van de organisatie verduidelijken
	36	Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de organisatie

Grootte van de organisatie

	Kleiner dan 30 woonéénheden
	Van 30 tot 59 woonéénheden
	Van 60 tot 89 woonéénheden
	Van 90 tot 119 woonéénheden
	Van 120 tot 149 woonéénheden
	Van 150 tot 179 woonéénheden
	180 en meer woonéénheden

Beheersinstantie

	Privé initiatief
	Openbaar initiatief (OCMW,...)
	Initiatief onder het beheer van VZW
	Ander:.....

Kende uw organisatie de laatste 5 jaar een uitbreiding?

- Nee
- Ja, bestaande aantal woonéénheden :.....
Totaal aantal woonéénheden na de uitbreiding:

Ondervindt u bij uzelf een andere leiderschapsstijl sedert de uitbreiding?

Kan u andere aantoonbare oorzaken aanduiden van de wijziging in leiderschapsstijl naast de uitbreiding?

Welke leiderschaps capaciteiten zou u in de toekomst verder willen uitbouwen?

Omschrijf kort je eigen leiderschapsstijl en de eventuele evolutie die je hebt doorgemaakt

Bijlage 4: Begeleidende brief bij de enquête

Rollegem, 6 november 2006

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Christ Deryckere, ik ben al meer dan 15 jaar tewerkgesteld in de residentiële ouderenzorg, momenteel in de functie van diensthoofd bewonerszorg in een middelgroot woon en zorgcentrum.

In oktober 2004 heb ik de opleiding tot licentiaat in de gerontologie aan de VUB aangevat. Ondertussen heb ik de twee licenties achter de rug. Het enige wat mij nog scheidt van mijn diploma is mijn eindwerk. In dit kader wens ik beroep te doen op uw bereidwillige medewerking.

In samenwerking met de wetenschapswinkel en ondersteund door mijn promotor Professor Christel Geerts wens ik te onderzoeken of de de leiderschapsstijl van de directie naargelang de grootte van de organisatie verschillen vertoont?

Mijn onderzoeksterrein beperkt zich tot de West-Vlaamse woon en zorgcentra in privaat of publiek beheer.

Om mijn onderzoek te kunnen doen maak ik gebruik van het leiderschapsmodel van Quinn die aan de hand van een korte vragenlijst een raster opstelt om uw leiderschapsstijl te bepalen. Dit, in relatie tot de grootte van uw organisatie, zou een antwoord moeten kunnen geven op mijn onderzoeksvraag: **is er een relatie tussen de leiderschapsstijl van de directie enerzijds en de grootte van het woon en zorgcentrum anderzijds?**.

In bijlage vindt u de volledige vragenlijst waarbij ik u verzoek om die nauwgezet in te vullen en mij terug te bezorgen in de gefrankeerde omslag die u hierbij ingesloten vindt.

Naast de volledige vragenlijst vraag ik ook om de beleidsinstantie aan te kruisen en de grootte van de organisatie aan te kruisen.

Via enkele open vragen is het mijn bedoeling om uw eventuele eigen ervaringen omtrent de evolutie van uw eigen leiderschapsstijl mee in het onderzoek te verwerken.

Mag ik vragen om deze gegevens terug te bezorgen voor **1 januari 2007** zodat de verwerking kan starten.

Uiteraard zullen de gegevens volledig anoniem worden verwerkt en ben ik bereid om met u een persoonlijk gesprek aan te gaan om het opzet en het doel van het eindwerk te verduidelijken.

Christ Deryckere

Munkendoornstraat 115

8510 Rollegem

0486/754973

056/257864

Bijlage 5: Antwoorden op de vraag ‘ Ondervindt u bij uzelf een andere leiderschapsstijl sedert de uitbreiding?’

- Neen
- Ja
- Minder betrokkenheid naar bewoners en medewerkers toe, door het tijdsgebrek; geen sociale dienst, geen boekhouding en niet opgenomen in een groepering. Ik doe alles zelf waardoor het tijdsgebrek zich manifesteert
- Ja, door invoering van het kwaliteitssysteem in de sector
- Neen
- Neen
- Neen
- Ben als hoofdverpleegkundige gestart in één voorziening 20 jaar geleden. Ben momenteel verantwoordelijk voor 2 rusthuizen, 2 dagcentra en 1 serviceflat op 4 locaties. Bijgevolg een enorme evolutie meegemaakt van meehelpende leidinggevende op de werkvloer naar probleemoplossende manager als het ware. Waar vroeger coachen meer persoonsgericht was, staat nu de ondersteuning en uitbouw van multidisciplinaire zelfsturende teams centraal.
- Steeds verder af van bewoners/familie/individuele medewerkers. Minder comfortabel om beslissing te nemen door die afstand. Neiging om vooral te focussen op grote themata en het detail te missen. Om toch controle te houden steeds meer overleg nodig wat een stijgende werklast met zich mee brengt.
- Werkdruk stijgt en nood aan taakverschuivingen
- Neen
- Neen
- De stijl blijft dezelfde. Ge gaat u gewoon aanpassen aan de fase waarin uw rusthuis zit. Bij vernieuwing wordt er duidelijkheid en taak omschrijving gevraagd. Dit is in principe sturen maar wanneer je probeert de werknemers bij e vernieuwde taakomschrijving te betrekken en het vanuit hun laat komen ben je eigenlijk aan het ondersteunen. Daarom zeg ik dat de stijl eigenlijk niet veranderd.
- Neen, pleit voor ‘sociaal leiderschap’ met grote betrokkenheid tot personeel, familie en bewoner die vertrekt vanuit een goede organisatie naar gedegen doelstellingen opgebouwd met de afdelingen. Goede communicatielijnen en besluitvorming. Dit alles vanuit een spiritueel bezielend leiderschap.
- Ja. Er is meer delegeren nodig van taken die voorheen door mezelf gebeurden. Het delegeren vraagt een coachende geduldige houding.
- Neen, de uitbreiding was te miniem
- Neen
- Vroeger voornamelijk ondersteunend leiderschap. Nu sturend ondersteunend
- Neen
- Neen
- Sedert de wijziging ervaar ik een participerende leiderschapsstijl met sterke delegatie in stuurgroepen en werkgroepen die dan na voldoende rapportage, bijsturing, vorming,... tot conclusies komen. In de belangrijkste beslissingen wens ik betrokken te worden. Voor mij is de nieuwe functie van directeur een hele opdracht geweest om die rol op te nemen en te coachen.

Bijlage 6: Antwoorden op de vraag ‘Kan u andere aantoonbare oorzaken aanduiden van de wijziging in leiderschapsstijl naast de uitbreiding?’

- Ik ben meer beheerder en boekhouder geworden. Ik stop meer tijd in administratie. Ik ben minder beschikbaar en zichtbaar voor het personeel, bewoners en familie. Dat ervaar ik als spijtig maar het kan niet anders.
- Stijging van gekwalificeerd personeel. Uitbreiding van het kader. Aanpassing dienstverlening.
- Verandering met het binnenkomen van vakbondsafvaardiging. Hoger gekwalificeerden, zelf meer verantwoordelijkheid laten nemen en geven. De tijdsgeest die in 30 jaar totaal gewijzigd is.
- Vanuit ervaring (groei in functie, groei in persoon) meer sturende leiderschapsstijl en minder controlerend. Grotere voorziening geeft meer mogelijkheden om te delegeren en minder mogelijk om alles zelf te beheersen
- Kwaliteitssysteem die ingevoerd werd die duidelijker de missie naar voor schuift en de sterkte-zwakke analyse bloot legt.
- Neen
- Evolutie in de maatschappij. Personeelsleden, residenten, families zijn mondiger geworden en vragen ruimere inspraak. Waar het vroeger meer beslissingen waren van één persoon is dit nu meer een beslissing na overleg.
- Het volgen van een 2 jarige opleiding in Balans (Gent)
- De evolutie op de arbeidsmarkt (tekort aan personeel) en de toenemende druk op combinatie werk/gezin voor mensen met onregelmatige uurroosters vraagt een meer en meer ondersteunende rol. De evolutie in de gezondheidszorg mn thuiszorgondersteuning en netwerkvorming vraagt innovatie, patroondoorbekend denken en kwaliteitsgerichtheid.
- Los van een uitbreiding ervaar ik dat ik evolueer in mijn leiderschapsstijl als directeur, als verantwoordelijke, als persoon evolueer ik voortdurend. Weinige dingen kennen geen evolutie. De organisatie evolueert, verwachtingen van bewoners, familie, artsen, overheid, raad van bestuur evolueren. Medewerkers evolueren. Ook ik als persoon evolueer. Deze en andere factoren beïnvloeden mij en maken dat ik vaak niet meer reageer of ingrijp zoals 10 of 15 jaar terug. Soms zal de ander houding bewust, wellicht vaak onbewust zijn. Ook leiderschapsstijl zal ongetwijfeld evolueren in de tijd. Misschien is er geen totale omwenteling maar bijstellingen zullen er zeker zijn.
- Zowel bewoners als personeelsgroep is groter geworden van daaruit is het familiale aspect wat minder.
- Complexer wordende werkomgeving en regelgeving. Uitbreiding aantal medewerkers, persoonlijke evolutie.
- Leiderschapsstijl is beïnvloed door aantal medewerkers dat is toegenomen. Dit creëert ongewild meer afstand met de basis, er is minder kans tot informele contacten. Administratie, regelgeving en bureaucratie vanwege de overheid is enorm toegenomen de laatste 15 jaar, minder ruimte om me onder de mensen te begeven.
- Wijziging taakverdeling leidinggevend. Wijziging en toename regelgeving, kwaliteitsdecreet en RIZIV
- Opgenomen zijn als RVT in een netwerk van 8 ouderenvoorzieningen
- Uitbreiding heeft er mee voor gezorgd dat de ‘superieuren’ de ‘handel en wandel’ van de instelling van minder nabij volgen. Dit heeft een impliciete invloed op de leiderschapsstijl
- Mondiger zijn van personeel vergt een soepeler visie. Meer kennis bij residenten en familie vraagt samenspraak

- Het volgen van opleidingen, vaardigheidstrainingen. Groeiende ervaring in de organisatie. Feed-back van de medewerkers en collegae. Steeds groter wordende bestaffing. Steeds grotere en intensiever worden van (directie) job, complexiteit.
- Neen
- Onze instelling bestaat nu 19 jaar. Meer dan de helft van het personeel werkt hier al ongeveer 15 jaar. Het is zeer moeilijk om het nieuwe, jonge, vers afgestudeerde personeel in te passen bij de 'anciens'. Er is een andere werkcultuur. Als leider is het moeilijk deze 2 soorten te lijmen. Een leider is nu ook meer een economische manager dan vroeger.
- Uitbreiding van woonéenheden en gevolg uitbreiding van de personeelsgroep, veel deeltijdse arbeid door ouderschapsverlof, arbeidsduurvermindering. Sedert nieuwbouw: andere werking tztz meer op afdelingsniveau, sturing nodig voor nieuwe werking in te voeren.
- Hoger personeelsbestand. Hogere mondigheid personeel. Meer kaderpersoneel.
- Aanwerving van nieuwe leidinggevendenden
- Werken met hoofdverpleegkundige. Organiseren van stafvergaderingen.
- Meer ervaring en hogere leeftijd
- Grotere organisatie, hogere leeftijd, meer ervaring, vorming, inzicht in de noodzaak van te delegeren
- Aantrekken van deskundig en gekwalificeerd personeel
- Versterking organisatiestructuur met middel-management, stafmedewerker kwaliteitscoördinator, sociale dienst. Het uitvoerend werk wordt meer en meer door anderen gedaan, terwijl ik als directeur meer en meer coach, opvolg, delegeer,...
- De meers is een fusie van 3 vroegere voorzieningen. Ik ben aangeworven om die fusie tot een goed einde te brengen. Ik heb mij de laatste 4 jaren dus hoofdzakelijk met het managen van veranderingen bezig gehouden. Deze veranderingen stonden volledig in het teken van 2 verhuisbewegingen die duidelijk getimed waren.
- Neen
- Uitbreiding van middenkader en ervaringen met een bepaalde leiderschapsstijl.
- Sedert 1 jaar werd er werk gemaakt van een verruiming van het middenkader. Het aantal hoofdverpleegkundigen werd gevoelig uitgebreid. Aan iedere afdeling(ongeveer 30 bedden) werd een hoofd toegewezen.

Bijlage 7: Antwoorden op de vraag: ‘Welke leiderschapscapaciteiten zou u in de toekomst verder willen uitbouwen?’

- Meer vertrouwen en feedback omtrent de zekerheid dat hetgene ik deleger ook correct wordt uitgevoerd. Dat moet nog groeien en tussen mezelf en tussen de verschillende medewerkers
- Voor mij is teamwork zeer belangrijk. Daar wordt constant op gehamerd. Ook respect, vertrouwen en zelfbeheersing vind ik belangrijke aspecten. Zowel collegiaal als naar bewoners toe
- Betere coaching alle personeelsgroepen
- Nadruk leggen op verantwoordelijkheid, inspraak en openheid
- Naar nog meer ondersteunend aanwezig
- Overleg, meer betrokkenheid medewerkers
- Meer delegeren en meer beleidsbeslissingen nemen in plaats van dagdagelijkse probleempjes oplossen
- Harde optreden bij duidelijke fouten
- Meer verschillende zaken gelijktijdig sturen en opvolgen
- Gewoon verder doen zoals nu, we evolueren naar kleinschalige woonvormen en mijn leiderschapscapaciteiten zijn daar ideaal voor. Grootschalige woonvormen vragen andere leiderschapsstijlen
- Het bekomen van ‘geborgenschap’ binnen de opgezette processen
- Aan de techniek van het overtuigen van superieuren kan nog geschaafd worden
- Anticiperen op problemen
- Verder inspraak van personeelsleden. Daartoe worden teams opgericht telkens met een voorzitter, deze neemt de belangrijkste voorstellen mee naar het directiecomité waar de definitieve beslissing genomen wordt. De verhoging van inspraak, verhoogt betrokkenheid, verhoogt het rendement
- Coachen van teams verder uitbouwen. Aanbrengen van visies met betrekking tot gespecialiseerde zorg. Vorming en opleiding personeel. Emotionele intelligentie: drager van organisatie in crisismomenten
- Time management. Structuur in eigen werk door gepast te delegeren, zodat ik minder brandjes moet blussen
- De ouderenvoorzieningen evolueren sterk. Er komen nieuwe uitdagingen en ook mogelijkheden op ons af. De organisaties worden complexer, we hebben meer dragende figuren nodig in onze huizen. Meer medeverantwoordelijken betekent meer delegeren, meer begeleiden, meer sturen. Als algemeen verantwoordelijke moeten we erg overstijgend kunnen denken en reageren. Voor de doorsnee verantwoordelijke is dit vaak niet zo evident, het overstijgend denken. Vooral de vaststelling heeft me de voorbije jaren sterk beïnvloed. Ik zou meer tijd willen vrijmaken om te kunnen overleggen, continu bijsturen en coachen. Steeds minder zelf uitvoerende taken kunnen doen. Ook dit wordt een aanpassing
- Momenteel vrij tevreden, nog wat werk op vlak van prompt en scherp formuleren van visie en menig, annex overredingskracht
- Nog meer prioriteiten leggen
- Coachend leiding geven. Bezielend en inspirerend leiding geven
- Veel overleg. Voeling houden met het doelpubliek/de werkvloer. Enige moeite met sanctionerend optreden. Strikt in naleving van afspraken
- Coachen/participatie, ontwikkelen van competenties
- Meer inzicht in lange termijnstrategie

- Ik werk graag in overleg met mijn medewerkers maar in sommige gevallen is het toch nodig om wat meer sturend op te treden. Dit ligt niet echt in mijn aard maar in sommige gevallen kan dit toch nodig zijn
- Inspireren, motiveren van medewerkers
- Vooral meer kunnen delegeren doch hiervoor is soms bijkomende vorming vereist van medewerkers aan wie men delegeert
- Meer profileren als leider, wel moeilijk in een openbaar bestuur
- Financieel management, wordt steeds belangrijker
- Spiritueel en ethisch leiderschap
- Delegeren van taken. Coachen van medewerkers
- Soepele en toch correcte leiding en zorg
- Delegeren. Plannen. Zelf sturende teams; de lijnen uitzetten
- Besluitvorming
- Nog beter kunnen communiceren naar bewoners en naar personeel en vooral naar lastige klanten
- Innovatie. Motivatie
- Ondersteunende leiders zijn mijn inziens en must met andere woorden verder werken aan ondersteuning en delegeren
- Coachend, situationeel leiderschap
- De medewerkers meer te kunnen overtuigen van het doel van onze opdracht en dat zij kwalitatief moeten werken
- We staan voor een nieuwbouw en herconditionering technisch ben ik niet zo goed maar een goed studieburo biedt steun, maar soms moet je een beslissing nemen. Economisch technisch
- Nog beter mensen kunnen coachen. Nog meer visie, missie, strategie, beleid uitdragen naar de medewerkers toe.
- Nu de grootste verhuisbewegingen achter de rug zijn wil ik mij verdiepen in het kwalitatief verbeteren van de zorgverlening door binnen vaste domeinen doelstellingen uit te schrijven die haalbaar zijn en gemeten worden. Ik vind het belangrijk om een organisatie duidelijk te structureren. Medewerkers krijgen in belangrijke mate vrijheid binnen vastgestelde grenzen
- Kwaliteits/verbeteringsgericht handelen. Zichzelf managen o.a. qua tijdsbesteding. Onderhandelingen o.a. met vakbonden
- Nog meer coachend
- Coachen van mensen=anderen tot actie aanzetten, motiveren, steunen, begeleiden. Veranderstrategie
- Controle en opvolging. Geven van feedback. Motiveren, enthousiasmeren
- De functie van zorgcoach en verantwoordelijke bewonerszorg werd opnieuw bekeken. Het is de bedoeling op termijn hen meer bevoegdheden te delegeren

Bijlage 8: Antwoorden op de vraag: ‘Omschrijf kort je eigen leiderschapsstijl en de eventuele evolutie die je hebt doorgemaakt?’

- Alles is bespreekbaar, zolang het past binnen de doelstelling van de organisatie.
- Zakelijker. Time-management, meer delegeren. Sturen op de grote lijnen, persoonlijk helpen corrigeren aan de basis. Meer contact en verantwoordelijkheid ten aanzien van bestuur, minder met personeel, die een veel grotere groep is geworden.
- Coachend. Er kunnen ook wijzigingen gebeuren aangereikt vanuit de basis, stimulans tot zelfontplooiing personeel, capaciteiten komen naar boven, voelen zich goed in hun werksituatie=belangrijk in sociale sector
- Ikzelf ben gestart als gewone secretaresse. Na twaalf jaar voor dezelfde werkgever te hebben gewerkt is de instelling overgelaten aan andere oversten. Het is alweer 4 jaar dat ik voor de nieuwe werkgever werk. Sinds April van dit jaar ben ik gepromoveerd naar ‘dagelijkse verantwoordelijke’. Dit is een job met veel verantwoordelijkheid en toch een redelijk hoge werkdruk.
- Van betrekkelijk autoritair naar zeer democratisch, waarin iederéén kan meehelpen aan de beslissingsboom, vroeger meer controlerend, nu meer sturend.
- Ik ben hier 15 jaar als algemeen directeur en afgevaardigd beheerder, wordt er straks 75 en heb ontslag gevraagd. De invulling is volop aan de gang. Werkte gratis. Ik had 2 adjuncten 1 administrator en 1 verantwoordelijke bewonerszorg en heb die mensen alle groeikansen gegeven, gemotiveerd en gestimuleerd. Ik sta dicht bij de raad van bestuur en mijn adjuncten richten zich meer naar de andere medewerkers
- Van eerder taakgericht geëvolueerd naar sturend, participatieve leiderschapsstijl
- Diplomatisch. Conflicten vermijden. Correct volgens procedures en afspraken. Steeds open deur. Meeleven op de werkvloer.
- 2001 teveel zelf willen doen en te veel alles onder controle willen houden. 2006 meer delegeren, meer verantwoordelijkheidsgevoel verwachten van anderen en hen dit ook aanleren
- zoeken naar consensus en motivatie laten groeien van binnen uit. Evolutie: strakker optreden tegenover normafwijking
- indirect sturend met betrokkenheid van teams
- ik ben tewerkgesteld als verantwoordelijke bewonerszorg. Ik heb eerder een democratische leiderschapsstijl, waarbij dialoog met de personeelsleden heel belangrijk is. Weten wat er leeft in de instelling is heel belangrijk. Zo kan je korter op de bal spelen. Daarnaast heb ik heel veel contact met bewoners waardoor je ook snel zicht krijgt op de geleverde zorg. IN onze visie staat de bewoner centraal en wordt de organisatie daarrond gebouwd. Dit grotendeels coördineren en opvolgen is grotendeels mijn taak.
- Evolutie van mensgerichte leiderschap, naar directief leiderschap. Want medewerkers motiveren en verantwoordelijkheid geven resulteert niet altijd positief. Nog al wat medewerkers verlangen een ‘chef’ die in hun plaats beslist. Bovendien vraagt een humanere aanpak tijd (en die is niet altijd beschikbaar)
- 20 jaar geleden deed ik zelf nog heel wat uitvoerend werk. Op vandaag superviseer ik meer en werk ik aan nieuwe projecten en stuur ik de teamverantwoordelijken
- Van het scheppen van een kader waarbinnen men zelf mag een zekere autonomie hebben als werknemer tot het volledig herdenken en processen sturen waarbij je uiteindelijke missie de dienst gaat uitmaken. Daarnaast maximaal respect voor bewoners en familie, medewerkers en sturen met een positieve benadering

- Van participierend leiderschap naar meer zelf beslissen, afhankelijk van de doelgroep en van de aard van het onderwerp
- Communicatie met medewerkers is heel belangrijk. Zorgend omgaan met medewerkers. Coachend optreden naar medewerkers en hen stimuleren om zelf probleemoplossend te denken. Duidelijk zijn naar medewerkers, wat verwacht ik concreet van jou, wat zijn jouw sterke kanten, wat zijn je werkpunten. Gemotiveerde en bekwame medewerkers ruimte geven. Minder gemotiveerde medewerkers coachen, verwachtingen en doelen duidelijk stellen
- Kleine priveonderneming. Geen ingewikkelde hiërarchie. Open werksfeer met respect voor iederéén. Kwaliteit = een goed gevoel bij de resident
- Start vanuit een directief model, ook noodzakelijk om alles in een eerste fase op orde te stellen. Naarmate de instelling meer op gang kwam dan meer inspraak
- Vanuit het besef dat je als leidinggevende door de ogen van je ondergeschikten een cruciale rol hebt binnen de instelling. Vroeger was de leiderschapsstijl eerder gericht op het oplossen van losse individuele problemen, dit is omgegooid naar meer visie ontwikkelen en opmaken van SWOT en aan de hand daarvan een strategische kaart opmaken en dit terugkoppelen naar de basis
- Democratische leiderschapsstijl is gebleven, nadruk op consensus is gebleven, nadruk op systeembenadering is gebleven. Evolutie vooral doorgemaakt in het eigen aanvoelen van controle, controle gebeurt nu meer op interpretatie van anderen (onbehagen)
- Ik denk van mezelf dat ik nogal sterk participierend ben ingesteld: de dingen samen doen, in open overleg bespreekbaar maken, inbreng mogelijk laten, vrij meningen kunnen uiten zonder kwetsend of aanvallend te zijn. De ervaring van de voorbije jaren heeft me moeten doen inzien dat dit geen evidente piste is. Participatie in breed en open overleg, heeft me ontgoocheld. Ik heb moeten leren dat de doorsnee verantwoordelijken erg behoudsgezind zijn en vooral een reflex van zelfbehoud hebben: niet ik of mijn team moet bijsturen, het zijn de anderen die moeten veranderen. Te veel oorzaken en problemen liggen bij de anderen. Vanuit een dergelijk eng standpunt, worden alle onderhandelingen en overlegmomenten moeilijk. Momenteel streef ik nog steeds naar een participierend overleg, maar dan in beperktere kring. Voor de ruimere groep an verantwoordelijken ben ik meer sturend geworden: in kleinere kringen voorbereiding en vervolgens de voorstellen aanbrengen in ruimere groep. Dan ruimte laten voor reflecties en inspraak, en deze opnemen in een bijsturing voor de implementatie ervan
- Leider die processen consequent begeleidt en medewerkers coacht. Zo weinig mogelijk tussenkomen op niveaus waar we niet moeten mogen tussenkomen. Leidinggevend en moeten hun functie ten volle kunnen waarmaken zonder bemoeienissen vanwege de directie. De directeur verwacht hetzelfde van de Raad van Bestuur. Doelen zijn belangrijk om richting te geven aan de organisatie, aan leidinggevend en medewerkers. Doelen werken hen in vraag stellen in de hand en stimuleren de lerende organisatie
- Ja zeker, meer delegeren, meer PR functie, meer overkoepelend werken, meer adviseren, meer beleidsmatig in raad van bestuur
- Van sturend controlerend naar stimulerend, bezielend, inspirerend coachen
- Veel overleg. Voeling houden met de werkvloer en het doelpubliek. Enige moeite met sanctionerend optreden. Liever stimulerend dan sanctionerend. Strikt in naleven van afspraken

- Samenwerken, motiveren en inspireren. Steun vanuit de basis, gepaste afstand maar altijd bereikbaar
- Opstellen van doelstellingen en evaluatie van verwezelijkingen
- De overijverigheid van de beginjaren en het willen te rap een doel bereiken is er uit. Nu ga je bewust om met je doelen zonder de werknemers uit het oog te verliezen. Daarnaast kijk je goed welke werknemer je voor jou hebt en gaan individueel de leiderschapsstijl aanpassen. Wie moet ondersteunt worden, ondersteunen
- Ik denk dat ik balanceer tussen de overtuigstijl, de participatiestijl bij minder bekwame en bij heel bekwame medewerkers durf ik wel eens de delegatiestijl toepassen
- Van organisator, zelf aanwezig zijn, nogal dominerend, sterk sturend, wat teveel controlerend, ben ik de laatste jaren meer coachend delegerend en ondersteunend
- Staat open voor dialoog, zoeken naar consensus, creatief naar oplossingen te zoeken. Gedreven en soms workaholic
- Ik heb een opleiding gevolgd als sociaal verpleegkundige. Ik denk dat mijn leiderschapsstijl daar serieus door beïnvloed wordt. Ik tracht zoveel mogelijk tussen de mensen en het personeel te zijn. Dit heeft wel een evolutie gekend, aanvankelijk nam dit een groot deel in van het werk. Maar door de aanwerving van een maatschappelijk werkster en een hoofdverpleegkundige en de steeds toenemende eisen en reglementeringen is dat veel moeilijker geworden en moet er veel meer tijd effectief op de bureau doorgebracht worden.
- Democratisch
- Van op de eerste werkdag tot op heden heel pragmatisch
- De jaren maken de mens wijzer en veranderen gedrag en leiderschap in een aanvaardbare houding ten aanzien van anderen
- Democratisch. Voortrekker. Coöperatief, samenwerkend. Beslissings maker. Ik ben in vergelijking met vroeger directiever en directer geworden in besluitvorming
- Relationeel empatisch leiderschap
- Participatief leiderschap
- De instelling is mijn eigendom. Ikzelf ben universitair en heb eerst 11 jaar gewerkt in een slecht draaiend MPI. Daar heb ik geleerd wat ik niet mag doen. Ikzelf werk zeer hard en sta tussen het personeel en tussen de residenten. Ik ben per dag ongeveer 14 uur aan het werk en loop steeds rond: zie alles en hoor alles
- Luisterbereidheid, motiverend en stimulerend
- Wisselende leiderschapsstijl afhankelijk van situatie, voornamelijk in het begin: sturend begeleidend evolutie naar begeleidend ondersteunend maar sedert nieuwbouw terug meer sturend begeleidend
- Ik werk 20 jaar als directeur. Bij mijn start had ik 17 personeelsleden nu 70. Ik had geen omkadering, nu wel. Vroeger kan ik meer een individuele tevredenheid van medewerkers nastreven. Nu moet ik met de organisatie als uitgangspunt nemen, soms ten koste van een individu
- Werken met een lerende organisatie
- Tussen de medewerkers staan. Soms te veel zelf willen doen
- Participerend met sterk de nadruk op betrokkenheid, eerlijkheid en verantwoordelijkheid, ervoor gaan. Evolutie: vroeger moest ik alles alleen doen, eigenlijk van een iets te autoritair naar meer participerend erkennende leiderschapsstijl
- Mijn leiderschapsstijl combineert een aantal aspecten: aandacht voor input van basisedwerkers, aandacht voor participatie, dialoog in de voorziening, het geloof dat onze medewerkers de kwaliteit van de zorg bepalen en dat wij als leidinggevend

er moeten voor zorgen dat zij hun werk kunnen doen in de beste omstandigheden. Dit heeft implicaties naar manier van leidinggeven, werkoverleg, vorming en training. Een positieve mensvisie, waarin verantwoordelijkheid kan worden gegeven aan elke medewerker

- Resultaat en doelgericht. Overleg met hiërarchisch verantwoordelijken. Duidelijke structuren. Concrete toepassing van diverse wetgevingen. Kennismanagement. Oog voor tevredenheid medewerkers. Met de jaren ervaring stel ik bij mijzelf vast dat ik meer belang hecht aan een goed georganiseerde voorziening. Dit geeft 'veiligheid' bij zowel bewoners, bezoekers als medewerkers
- Directief, bewoners en resultaats gericht, preventief, met oog voor algemene veiligheid
- Van directief en sturend naar coachend
- Meer manager dan verpleegkundige (wat mijn oorspronkelijke opleiding is). Nu een duidelijke visie wat we willen, wat vroeger van mezelf minder duidelijk was. Goede planning naar doelstellingen, strategisch en operationeel, op lange middenlange en korte termijn.
- Voorbeeldfunctie als leidinggevende
- Dicht bij medewerkers, meehelpen uitbouwen en organiseren. Sinds komst van hoofdverpleegkundigen is dit veranderd voor medewerkers die hiërarchisch onder hoofdverpleegkundigen vallen, mijn leiderschapsstijl naar middenkader is gebleven/vraagt wat inspanning om zaken te delegeren
- De leiderschapsstijl is eerder die van compromisfiguur. Sedert één jaar oefen ik de functie van directeur uit, voorheen was ik coördinator met een zuster als algemeen directeur. In het begin was het eerder aftasten. Dit jaar zal er meer werk worden gemaakt van ingrijpende veranderingen met een meer autoritaire leiderschapsstijl (uiteraard voorafgegaan door overleg en consensus met de hoofden)