



TNO-rapport
3020051/R015702

Basisfinanciering Cultuur en Stijl van lei- dinggeven, werkdruk en werkstress

Werkdocument

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

Datum
4 mei 2001

Auteur(s)
N. Wiezer
E. Franck

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2001 TNO Arbeid

TNO Arbeid (voorheen NIA TNO) is een kennisintensieve dienstverlener voor bedrijfsleven en overheid op het gebied van strategische arbeidsvraagstukken. Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houdt TNO Arbeid zich bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid.



Inhoud

Inleiding.....	i
DEEL 1. (Organisatie)cultuur, werkdruk en werkstress.....	1
1. Inleiding.....	3
1.1 Ad 1 Organisatiecultuur: een definitie	4
2. Gelaagd.....	5
2.1 Schein.....	5
2.2 Ad 2. Hoe verhoudt cultuur zich tot gedrag van mensen.	6
3. Onproductief gedrag.....	9
4. Conflicten/gebreekte samenwerking	11
4.1 Ad 3. Hoe verhoudt cultuur zich tot andere systemen in de organisatie (doelstellingen en strategy, structuur, sturing, de stijl van leidinggeven, beleid)?	11
4.2 Ad 4. Op welk analyse niveau moet of kan (organisatie)cultuur worden bestudeerd? (individu, groep, organisatie? regio? opleidingsniveau? beroepsgroep?)	12
4.3 Ad 5. Hoe kan cultuur gemeten worden?	12
4.4 Ad 6. Hoe kan een cultuur getypeerd worden? Welke dimensies van cultuur zijn er te onderscheiden?.....	13
4.5 Ad 7. Kan cultuur veranderd worden?	15
4.6 Ad 8. Hoe verhoudt cultuur zich tot het werkdrukmodel?	19
4.6.1 Ad 8a: Cultuur en werkstress	19
4.6.2 Ad 8b: Cultuur en werkdruk.....	20
4.6.3 Ad 8c. Cultuur en verwerkingsvermogen.....	21
Literatuurlijst	23
Bijlage 1. Dimensies uitgewerkt	25
DEEL 2. Stijl van leidinggeven, werkdruk en werkstress	31
1. Inleiding.....	33
2. Stijl van Leidinggeven: een definitie.....	35
2.1 Inleiding	35
2.2 Definitie.....	35
2.3 Wat doet een leidinggevende.	35
2.4 Leeswijzer	37

3. Hoe kan een stijl van leidinggeven getypeerd worden?.....	39
3.1 Inleiding.....	39
3.2 Historisch overzicht.....	39
3.3 Trait benadering.....	40
3.4 Stijl benadering.....	40
3.4.1 Inleiding.....	40
3.4.2 Mensgerichte versus taakgerichte benadering.....	40
3.4.3 Participatief leiderschap.....	42
4. 'Contingency' benadering.....	45
4.1 Inleiding.....	45
4.2 Theorie over situationeel leiderschap (Hershey en Blanchard).....	45
4.3 Het contingentiemodel van Fiedler.....	47
4.4 Path-goal theorie van House:.....	49
5. Charismatisch leiderschap.....	53
6. Hoe verhoudt Stijl van leidinggeven zich tot werkdruk/werkstress.....	55
6.1 Inleiding.....	55
6.2 Van der Vlist & Pot.....	55
6.3 Offermann en Hellmann.....	55
6.4 Inpassing in het werkdrukmodel.....	57
7. Hoe verhoud de stijl van leidinggeven zich tot andere systemen in de organisatie?.....	59
8. Hoe kan een stijl van leidinggeven gemeten worden?.....	61
Literatuurlijst.....	63
Bijlage 1. Voorbeelden van vragenlijstitems over een goede match tussen stijl van leidinggeven en de organisatie.....	65
Vragenlijstitems over tevredenheid met de leidinggevende:.....	65
Bijlage 2. Vragenlijstschalen voor taakgericht en mensgericht leiderschap	67
Bijlage 3. Voorbeelden van vragenlijstitems over inspraak.....	69
Bijlage 4. Het meten van situationele controle.....	71

Inleiding

Werkdruk is één van de risico's die tot stressklachten kunnen leiden. TNO Arbeid ziet werkdruk als kenmerk van het werk en gaat bij onderzoek naar werkdruk en het verminderen van de werkdrukrisico's uit van de relatie tussen de inhoud van het werk/functies en de kenmerken van de onderneming/instelling. Gestreefd wordt naar een optimale situatie waarin zowel een gezonde werksituatie als een gezonde onderneming wordt nagestreefd. Kortom een preventief werkdrukbeleid door organisatieherontwerp in relatie tot andere in organisaties optredende druk tot herontwerp.

Naast de structuur van de werkorganisatie en de inhoud van de functies zijn nog andere kenmerken op organisatieniveau te bedenken die een determinant zouden kunnen zijn van psychische en mentale belasting. Ook de cultuur van een organisatie of van groepen binnen een organisatie, of de stijl van leidinggeven in een organisatie, zou een effect kunnen hebben op de verhouding tussen taakeisen en regelmooglijkheden, of de werkstress kunnen beïnvloeden.

Het analyse model werkdruk/werkstress zoals het nu wordt gehanteerd zou, uitgebreid met andere determinanten op organisatie niveau een completer beeld kunnen geven van de in de organisatie aanwezige risico's voor werkdruk en werkstress. Een analyse met het TNO Arbeid model werkdruk en werkstress levert naast een inzicht in de situatie ook handvatten op voor verbeteringen. De verbeteringen richten zich op dit moment nog op de functie inhoud en het herontwerp van de werkprocessen. Een uitbreiding van het model zou ook handvatten voor verbeteringen op andere gebieden kunnen opleveren.

Aan het TNO Arbeid model werkdruk ligt een theoretische gedachtengang ten grondslag. Belangrijk is om bij een uitbreiding van het model dezelfde theoretische gedachtengang als uitgangspunt te nemen. Fundamentele keuzen die aan het werkdrukmodel ten grondslag hebben gelegen zullen ook het uitgangspunt moeten zijn van de operationalisering van de 'nieuwe' begrippen (bijvoorbeeld: als de keuze om werkdruk te beschouwen als een relatief objectief kenmerk van de organisatie wordt doorgevoerd dan zal ook een begrip als 'cultuur' moeten worden geoperationaliseerd als een relatief objectief kenmerk van de organisatie). Op deze manier wordt optimaal gebruik gemaakt van de verklaringskracht van het theoretische gedachtengoed waarop het werkdruk model is gebaseerd en waarin TNO Arbeid goed is geschoold. Bovendien wordt hiermee de operationalisering van de begrippen op een zinvolle manier afgebakend.

In dit werkdocument is een eerste poging gedaan om de concepten 'cultuur' en 'stijl van leidinggeven' uit te werken, op een zodanige wijze dat de uitwerking past bij de modellen die gehanteerd worden voor werkdruk en werkstress. Het werkdocument bestaat uit twee, vooralsnog losstaande delen. Het eerste deel gaat in op (organisatie) cultuur en het tweede deel gaat in op Stijl van Leidinggeven. In het vervolg van dit project zullen de concepten geïntegreerd worden. Belangrijkste doelstelling van het vervolgproject is echter de toetsing van de concepten op praktische bruikbaarheid.



DEEL 1. (Organisatie)cultuur, werkdruk en werkstress



1. Inleiding

Om een inzicht te krijgen in de mogelijke effecten van organisatie-cultuur op psychische en mentale belasting en op de balans tussen regelmogelijkheden en taakeisen is het nodig om de volgende vragen te beantwoorden:

Modelvragen:

1. Hoe kan (organisatie-)cultuur worden gedefinieerd? (wat is het? waar bestaat het uit?)
Cultuur is voor velen iets ongrijpbaars, een verzameling van processen in een organisatie waar men niet goed de vinger op kan leggen. Zowel in literatuur als in organisaties wordt onder cultuur een veelheid aan begrippen, van soms heel verschillende orde, verstaan. Het is dus belangrijk om inzicht te krijgen in deze veelheid van begrippen en vooral in de ordening van deze begrippen.
2. Hoe verhoudt organisatie cultuur zich tot gedrag van medewerkers in een organisatie?
De belangstelling voor cultuur komt voort uit de veronderstelling dat cultuur (van een organisatie of van een groep) het gedrag, het handelen van deelnemers van deze organisatie of groep beïnvloedt. De behoefte aan een cultuurverandering in organisaties is in feite vaak een behoefte aan een gedragsverandering van werknemers.
3. Hoe verhoudt cultuur zich tot andere systemen in de organisatie (doelstellingen en strategie, structuur, sturing, de stijl van leidinggeven, beleid)?

Onderzoeksvragen en adviesvragen:

4. Op welk analyse niveau moet of kan (organisatie)cultuur worden bestudeerd? (individu, groep, organisatie? regio? opleidingsniveau? beroepsgroep?)
5. Hoe kan cultuur gemeten worden (wat kan je meten met een vragenlijst, is een vragenlijst per definitie niet mogelijk?)
6. Hoe kan een cultuur getypeerd worden? Welke dimensies van cultuur zijn er te onderscheiden?
7. Kan een cultuur veranderd worden?

Uiteindelijk zal de vraag moeten worden beantwoord:

8. Hoe verhoudt cultuur zich tot het werkdrukmodel?

1.1 Ad 1 Organisatiecultuur: een definitie

Er is een veelheid aan definities van het begrip organisatiecultuur. Hieronder worden twee definities uitgewerkt: de definitie van Hofstede (1980, 1984, 1990) en de definitie van Schein (1992). Beide definities kunnen goed op elkaar worden afgestemd. Hofstede heeft zijn cultuurdefinitie geoperationaliseerd in vragenlijst items (zowel items waarmee 'nationale culturen' als waarmee 'organisatieculturen' in kaart kunnen worden gebracht). Schein is naast wetenschapper, vooral organisatie adviseur en heeft een wat minder kwantitatieve benadering, maar een meer praktische en meer op adviespraktijk toepasbare.

Hofstede

Hofstede onderscheid drie niveaus van mentale programmering:

1. Het universele niveau (geldend voor de hele mensheid);
2. Het collectieve niveau (geldend voor een groep) en
3. Het individueel: geldend voor een individu (uniek, op het niveau van persoonlijkheid).

Cultuur definieert hij als 'de collectieve mentale programmering die de ene groep van de andere onderscheidt'. Je zou kunnen zeggen dat organisatie cultuur de 'persoonlijkheid van een organisatie' is. Het gaat bij Hofstede om een *collectieve* mentale programmering, dat wil zeggen: het gaat om dat wat mensen in een groep met elkaar delen.

2. Gelaagd

Hofstede onderscheidt verschillende lagen van cultuur. Hij maakt een onderscheid tussen waarden en praktijken (perspectieven).

Waarden definieert hij als 'diep verankerde voorkeuren voor de ene situatie boven de andere'. Het gaat bij waarden om gevoelens van goed en kwaad, van mooi en lelijk, van normaal en abnormaal, van rationeel en irrationeel. Waarden beschrijven een situatie zoals iemand 'denkt dat hij zou moeten zijn'.

Praktijken zijn uitingen van cultuur, in de vorm van symbolen (woorden, foto's, schilderijen, gebaren), rituelen (collectieve activiteiten die niet direct bijdragen aan het resultaat van een organisatie), helden (personen, levend of dood, echt of verzonnen, die kenmerken bezitten die in de organisatie zeer gewaardeerd worden). Deze uitingen zijn zichtbaar voor buitenstaanders, maar hebben voor buitenstaanders in feite geen betekenis. De culturele betekenis van deze uitingen ligt in de wijze waarop ze gepercipieerd worden door de 'insiders'. De items waarmee Hofstede deze praktijken meet, beschrijven de situatie zoals respondent denkt dat hij is (het *perspectief*).

Van waarden is men zich vaak minder goed bewust, van het perspectief is men zich bewuster. Waarden zijn daarom ook moeilijker te meten dan het perspectief van mensen.

Een voorbeeld van vragen waarmee de begrippen gemeten worden:

- waarden worden gemeten met vragen naar algemene overtuigingen (bijvoorbeeld: bent u het eens met de uitspraak: concurrentie tussen collega's is een hele slechte zaak') en vragen naar voorkeuren (bijvoorbeeld: denkt u zich eens een ideale werksituatie in, hoe belangrijk vindt u het dan om veel geld te verdienen)
- perspectieven worden gemeten met vragen naar de situatie zoals hij is (door de respondent ervaren wordt): (bijvoorbeeld: in hoeverre bent u het met de volgende stelling eens: op onze afdeling beginnen vergaderingen altijd op tijd).

2.1 Schein

Er zijn, volgens de theorie van groepsdynamica twee belangrijke problemen waar een groep een oplossing voor moet vinden: het probleem van externe aanpassing en het probleem van interne integratie. Het eerste probleem gaat over aanpassing en overleving van de groep in de externe omgeving. Het tweede probleem gaat over het integreren van interne processen.

Cultuur definieert Schein als 'een patroon van basisassumpties, uitgevonden, ontdekt en ontwikkeld door een groep tijdens het oplossen van problemen van externe integratie en interne aanpassing, die goed genoeg werkten om als valide te worden beschouwd en die daarom aan nieuwe leden van de groep geleerd worden als de juiste manier om te denken, voelen en percipiëren in relatie tot deze problemen'.

Cultuur is volgens Schein een 'learned product of groupexperience'. Ook bij Schein gaat het om dat wat mensen met elkaar delen.

Ook Schein onderscheidt verschillende lagen van cultuur:

Basisassumpties (basisveronderstellingen): veronderstellingen over de relatie met de omgeving, de aard van de werkelijkheid, tijd en ruimte, de menselijke aard, de aard van menselijke activiteiten en van menselijke relaties (niet zichtbaar voor buitenstaanders, mensen zijn zich er meestal ook niet meer van bewust)

Waarden: Veronderstellingen over de werkelijkheid en hoe met de werkelijkheid het beste kan worden omgegaan (niet zichtbaar voor buitenstaanders, mensen zijn zich er meestal nog wel van bewust)

Artefacten en creaties

Deze culturele elementen zijn zichtbaar ook voor buitenstaanders: voorbeeld: kunst, inrichting kantoor. Men is zich meestal niet meer bewust van de culturele lading van een artefact of een creatie.

Overeenkomsten model van Hofstede en model van Schein:

- Zowel volgens Hofstede als volgens Schein is er sprake van cultuur als sprake is van iets collectiefs. Het gaat bij beiden om dat wat mensen in een groep of in een organisatie met elkaar delen.
- Beiden beschrijven cultuur ook als mentale programmering. Artefacten en creaties vallen dus buiten het begrip cultuur (de betekenis die 'insiders' aan deze artefacten en creaties geven is wel een deel van de cultuur)
- Zowel Hofstede als Schein onderscheiden verschillende lagen van cultuur: veronderstellingen of perspectieven over de werkelijkheid (perspectieven in het model van Hofstede, waarden in het model van Schein) en een laag waar mensen zich niet meer van bewust zijn, veronderstellingen over 'de aard van de werkelijkheid' (waarden volgens Hofstede en basisassumpties volgens Schein).

2.2 Ad 2. Hoe verhoudt cultuur zich tot gedrag van mensen.

Waarden/ basisassumpties beïnvloeden het perspectief van mensen. Het perspectief kleurt de wijze waarop mensen naar de werkelijkheid kijken, hoe ze haar beoordelen. De werkelijkheid in het perspectief van medewerkers wordt dus beïnvloed door de waarden en basisassumpties en de 'objectieve werkelijkheid' (voor zover die bestaat).

Het handelen van mensen wordt gestuurd door hun perspectief op de situatie. Mensen ontwikkelen strategieën, ideeën hoe om te gaan of te reageren op de werkelijkheid zoals zij die ervaren.

Een voorbeeld uit een onderzoek in een melkfabriek, tot de overname door een grote coöperatie een zelfstandig familiebedrijfje:

In de oude situatie (voor de overname) hadden medewerkers naast hun reguliere werkzaamheden een groot aantal extra werkzaamheden. Een van de medewerkers, die vlak bij de fabriek woonde had er bijvoorbeeld een gewoonte van gemaakt om iedere avond een rondje rond het terrein te fietsen om te kijken 'of alles er nog goed uitzag'. Voor deze extra werkzaamheden werden ze af en toe (individueel en heel onregelmatig) door 'de familie' beloond. Ze kregen eens een bonus, of een dikke kalkoen met de kerst.

Na de overname werden voor alle medewerkers nieuwe functieomschrijvingen gemaakt. Bewaken van het terrein werd uitbesteed (aan 'vreemden nog wel') en de betreffende medewerker werd duidelijk gemaakt dat het fietsrondje niet meer van hem werd verwacht ('dat hoef jij niet meer te doen, daar hebben we anderen voor'). In de ogen van de leidinggevenden van de coöperatie had het 'oude management' een onredelijk groot beroep gedaan op sommige medewerkers. Zij wilden dit terugbrengen tot dat wat je redelijkerwijs van medewerkers mag verwachten. Bovendien vonden ze het belangrijk dat medewerkers gelijk behandeld werden: niet van de een meer vragen dan van de ander omdat hij nou eenmaal dichtbij de fabriek woont. In hun ogen verbeterden ze de situatie voor medewerkers.

Een aantal medewerkers dacht daar heel anders over. De extra werkzaamheden ('een kleine moeite') waren een manier om je betrokkenheid bij de organisatie te laten blijken. Die betrokkenheid werd door de familie gewaardeerd, dat bleek wel uit die kalkoen met kerst. Het nieuwe management vond betrokkenheid kennelijk niet meer belangrijk. Sterker nog, ze verboden je zelfs om betrokkenheid te tonen. Bovendien werd geen onderscheid meer gemaakt tussen medewerkers. Of je nou de kantjes er vanaf liep of juist iets extra's deed: je kreeg allemaal hetzelfde salaris.

Tot grote verbazing van de nieuwe leidinggevenden wekten de nieuwe regels veel weerstand, en veranderde met name het gedrag van de 'kern van oudgedienden' waar de oude fabriek op gedraaid had.



3. Onproductief gedrag

- Fricties tussen de situatie zoals mensen hem zouden willen en de situatie zoals ze hem ervaren leiden tot weerstanden. Weerstanden kunnen leiden tot onproductief gedrag (gedrag dat niet bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie). Of weerstanden leiden tot onproductief gedrag is afhankelijk van het perspectief dat mensen hebben op de situatie zoals hij 'vroeger' was (ervaart men een achteruitgang dan zullen weerstanden eerder leiden tot onproductief gedrag dan als men een vooruitgang ervaart), van het perspectief dat mensen hebben op de toekomst (verwacht men dat het allemaal beter zal worden in de toekomst dan zullen weerstanden minder snel leiden tot onproductief gedrag dan als men verwacht dat het alleen maar slechter wordt) en van het perspectief op het alternatief (is er een alternatief (in de vorm van bijvoorbeeld een andere baan?) en hoeveel beter (of slechter) is dat alternatief?
Mensen in organisaties zullen strategieën ontwikkelen om met weerstanden om te gaan. Hirschmann onderscheidt er drie: exit, voice en loyalty. Je zou daar nog een vierde aan toe kunnen voegen: neglect. Exit: mensen gaan weg. Voice: mensen leveren commentaar (worden boos). Neglect: mensen zijn apathisch, klagen niet meer, maar steken ook geen energie meer in de organisatie ('het is niets, het wordt nooit wat, het zal mijn tijd wel duren'). Loyalty: ondanks de weerstanden blijven mensen toch productief doorwerken. Exit en neglect zijn de meest extreme vormen. In beide gevallen wordt er geen energie meer gestoken in de organisatie. In het eerste geval gaan mensen weg, in het tweede geval blijven ze (omdat ze bijvoorbeeld geen alternatief hebben). In geval van 'voice' en 'loyalty' wordt nog wel energie in een organisatie gestoken. Een situatie waarin mensen heel boos zijn over wat er in hun ogen allemaal mis is in een organisatie is dus een veel productievere situatie dan een situatie waarin mensen alleen nog maar gelaten zijn. Neglect is waarschijnlijk de minst gunstige situatie.
- Onproductief gedrag dat voortkomt uit weerstanden is 'bewust, bedoeld en gericht' onproductief gedrag. Er kan ook sprake zijn van onbewust of onbedoeld onproductief gedrag: mensen begrijpen niet wat van ze verwacht wordt. In dit geval is onproductief gedrag een gevolg van misinterpretatie.



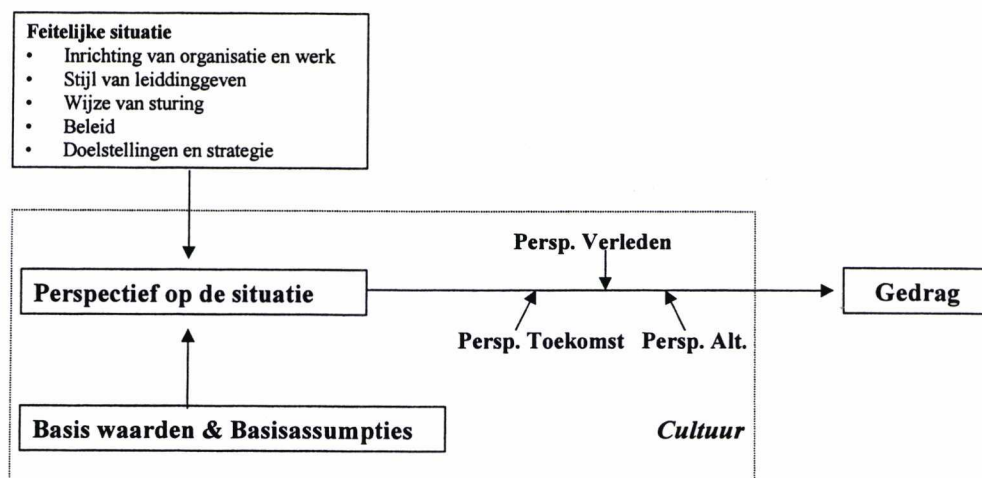
4. Conflicten/gebroke samenwerking

- Veel conflicten in organisaties zijn te verklaren als gekeken wordt naar de verschillen tussen de cultuur van groepen. Verschillen in het perspectief op de werkelijkheid, verschillen in ideeën over een wenselijke situatie, verschillende ervaringen met oplossingen voor problemen. Veel conflicten komen voort uit onbegrip. Men begrijpt elkaar niet omdat men 'een andere taal spreekt'. Of men wil elkaar niet begrijpen omdat de 'persoonlijkheden botsen'. Inzichtelijk maken van verschillen lost in veel situaties al een deel van het conflict op (maakt het in ieder geval mogelijk om er over te praten).

4.1 Ad 3. Hoe verhoudt cultuur zich tot andere systemen in de organisatie (doelstellingen en strategy, structuur, sturing, de stijl van leidinggeven, beleid)?

In de vorige alinea en in het voorbeeld wordt eigenlijk al een antwoord gegeven op deze vraag. De 'werkelijkheid' voor medewerkers in een organisatie wordt gevormd door de structuur van de organisatie, de wijze waarop mensen aangestuurd worden, de stijl van leidinggeven, het beleid (op allerlei terrein, maar vooral ook personeelsbeleid), de missie, de doelstellingen, de strategie van een organisatie. Het gedrag van medewerkers wordt dus gestuurd door het perspectief dat mensen hebben op deze werkelijkheid. Perspectief wordt gekleurd door waarden of basisassumpties. Organisatie (of groeps)cultuur zijn de gedeelde waarden en assumpties en de gedeelde perspectieven.

Schematisch kan het als volgt worden weergegeven:



4.2 Ad 4. Op welk analyse niveau moet of kan (organisatie)cultuur worden bestudeerd? (individu, groep, organisatie? regio? opleidingsniveau? beroepsgroep?)

Zowel Schein als Hofstede hebben het over 'gedeelde waarden, assumpties, perspectieven'. Cultuur is dus iets dat individuen met elkaar delen en moet geanalyseerd worden op het niveau van een groep. Afhankelijk van de onderzoeksvraag kan de groep gedefinieerd worden. In de NOVA WEBA worden vaak afdelingen of functiecategorieën als groep onderscheiden, hetzelfde onderscheid zou voor cultuur kunnen worden gemaakt. Het is dan mogelijk de cultuur van een afdeling/groep (mits voldoende groot) te typeren en te vergelijken met de cultuur van andere afdelingen (waar ze mee samen moeten werken bijvoorbeeld). Om conflicten te analyseren zou je de cultuur van de conflicterende groepen met elkaar kunnen vergelijken (en dan zijn die groepen dus de eenheid van analyse).

Daarnaast is het mogelijk een 'organisatiecultuur' te onderscheiden: kenmerken die het functioneren van de organisatie beïnvloeden. Eventueel zou je de huidige organisatiecultuur kunnen vergelijken met de (door het management, of in een nieuwe situatie of in de toekomst) gewenste cultuur.

4.3 Ad 5. Hoe kan cultuur gemeten worden?

Hofstede heeft zijn model geoperationaliseerd in vragenlijstitems. Hij heeft schalen geconstrueerd waarmee hij nationale culturen meet, maar ook waarmee hij organisatieculturen meet (zie ook bijlage 1).

Hofstede onderscheid twee typen vragen waarmee hij waarden meet:

- Vragen naar de ideale werksituatie (*Voorbeeld: Stelt u zich uw ideale werksituatie voor: hoe belangrijk vindt u het dan om de mogelijkheid te hebben op veel te kunnen verdienen (antwoordcat: Heel belangrijk, belangrijk, belangrijk noch onbelangrijk, onbelangrijk, heel onbelangrijk)*)
- Vragen naar algemene overtuigingen (*Voorbeeld: in hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken: concurrentie tussen collega's doet meer kwaad dan goed in een organisatie (antwoordcat: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens/ niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens)*)

Hij onderscheid 3 typen vragen waarmee hij *het perspectief* meet dat mensen hebben op de situatie zoals hij in de organisatie is.

- Uitspraken over praktijken in een organisatie (*Voorbeeld: in hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken: in mijn organisatie (op mijn afdeling?) beginnen vergaderingen altijd op tijd;*)
- Uitspraken over medewerkers in de organisatie (*Voorbeeld: een gemiddelde werknemer in mijn organisatie is ambitieus, (antw. cat: 5 punts schaal: helemaal mee eens – helemaal mee oneens);*)
- Uitspraken over gewenst en ongewenst gedrag: (*Voorbeeld: een reden voor promotie in mijn organisatie is het realiseren van grote projectwinsten (hele-*

maal mee eens...helemaal mee oneens) een reden voor ontslag is het niet realiseren van je target (helemaal mee eens...helemaal mee oneens).

Voordeel van een vragenlijst is dat het je de mogelijkheid geeft (redelijk eenvoudig en gestructureerd) om cultuur te typeren (zie verder).

Nadeel van een vragenlijst is dat zowel de vragen als de antwoordcategorieën geformuleerd zijn door de onderzoekers. Je dwingt mensen om een uitspraak te doen over zaken die ze misschien wel helemaal niet relevant vinden en misschien sla je zaken over die juist wel relevant gevonden worden. En dat terwijl dat wat mensen wel of niet relevant vinden juist heel belangrijk is en veel informatie geeft over de cultuur.

Een andere methode is observaties (de methode die Schein veel gebruikt): observaties van bijvoorbeeld vergaderingen, belangrijke besluitvormingsprocessen in een organisatie. Nadeel van deze methode is dat het heel arbeidsintensief is, je er heel veel vertrouwen van de organisatie voor nodig hebt, je als onderzoeker het proces dat je observeert beïnvloedt en je heel goed inzicht moet hebben in je eigen waarden en perspectieven want die kleuren je observatie.

Een derde methode is interviews. Die kunnen variëren in mate van gestructureerdheid. Naarmate ze meer gestructureerd zijn komt het nadeel dat genoemd is bij vragenlijsten meer en meer in beeld, naarmate ze minder gestructureerd zijn kosten ze meer tijd.

4.4 Ad 6. Hoe kan een cultuur getypeerd worden? Welke dimensies van cultuur zijn er te onderscheiden?

Schein beschrijft in zijn boeken wel verschillende organisaties, met verschillende culturen, maar ontwikkelt niet echt een typologie. Hofstede doet dat wel (zie Hofstede 1980).

Hij onderscheidt vier waarden (zie voor vragenlijstitems bijlage 1):

PDI (power distance index): de mate waarin ondergeschikten een machtsafstand tussen henzelf en bovengeschikten tolereren.

UAI (Uncertainty avoidance index): de mate waarin mensen (om kunnen gaan met) onzekerheden tolereren.

IDV: Individualisme versus collectivisme : de mate waarin medewerkers verwachten dat de organisatie voor ze zorgt. (een hoge score op individualisme: de medewerker zorgt voor zichzelf en een hoge score op collectivisme: de organisatie zorgt voor de medewerker)

MAS: Masculien (of ego) versus feminiem (of social) : de mate waarin het accent ligt op het individu versus het collectief, op carrière maken en persoonlijke ontwikkeling versus goede sfeer en goede samenwerking tussen mensen.

Volgens Hofstede discrimineren deze waarden vooral tussen nationale culturen en niet binnen nationale culturen (tussen organisaties bijvoorbeeld). Wel combineert hij

PDI en UAI en beschrijft aan de hand van de vier mogelijke combinaties, voorkeuren voor organisatietypen.

	Hoge PDI	Lage PDI
Hoge UAI	'full bureaucracy' (impliciet model: de pyramide)	'workflow bureaucracy' (impliciet model: well – oiled machine)
Lage UAI	'Personal bureaucracy' (impliciet model: family)	'implicitly structured organisation' (impliciet model: market)

Onproductief gedrag ontstaat als medewerkers die een voorkeur hebben voor bijvoorbeeld een 'impliciet gestructureerde organisatie' in een volledige bureaucratie moeten werken. Een situatie die kan ontstaan na een fusie of een overname.

Op de universiteit gebruikten we deze waarden wel voor het typeren van organisaties en vonden grote verschillen tussen (zelfs groepen binnen) organisaties.

In een studie met Sanders, Neuijen en Ohayv (1990) leidt Hofstede drie waarden af die discrimineren tussen organisaties:

1. Oriëntatie op het werk (intrinsiek versus extrinsiek);
2. Identificatie met de organisatie of met andere belangen;
3. Ambitie (carriere en geld, versus familie).

De eerste waarden wordt echter voor een groot deel verklaard door het opleidingsniveau van respondenten (hoe hoger opgeleid hoe meer intrinsiek gemotiveerd), de tweede waarden wordt vooral door leeftijd, senioriteit en hiërarchisch niveau verklaard (hoe ouder, langer in dienst en hoger in de hiërarchie hoe meer identificatie met organisatiebelang).

Hofstede onderscheidt daarnaast 6 practices, die volgens hem wel discrimineren tussen organisaties (zei Hofstede, Sanders, Neuijen en Ohayv 1990) :

6 practices (zei voor items, bijlage 1):

1. proces georiënteerd versus resultaat georiënteerd gericht op middelen versus gericht op doelen.
2. employee georiënteerd versus job- georiënteerd meer georiënteerd op mensen versus meer georiënteerd op het werk dat gedaan moet worden
3. parochiaal (organisatiegebonden) versus professioneel identiteit van de werknemer wordt in de eerste plaats bepaald door lidmaatschap aan de onderneming versus identiteit wordt vooral bepaald door het beroep van de werknemer (voor een deel afhankelijk van het opleidingsniveau van medewerkers)
4. open system versus closed system medewerkers hebben het gevoel dat de organisatie en collega's openstaan voor nieuwkomers en buitenstaanders versus medewerkers ervaren de organisatie als gesloten en geheimzinnig
5. loose versus tight control

de mate van interne structurering van een organisatie: ongestructureerd versus zeer gestructureerd

6. normatief versus pragmatisch

nadruk ligt op het correct toepassen van procedures, minder belang wordt gehecht aan het behalen van resultaat, versus hoofdzaak is dienstbetoon aan de klant, volgen van procedures is minder belangrijk

Zowel voor waarden als voor practices heeft hij (samen met anderen) schalen ontwikkeld.

Hofstede e.a. koppelen de dimensies aan andere organisatie-sociologische modellen. Hieronder in een schema weergegeven:

Dimensie van cultuur	Andere theoretische modellen
Procesgeoriënteerd versus resultaatgeoriënteerd	Vergelijkbaar met de waarden UAI Vergelijkbaar met Burns en Stalkers onderscheid tussen mechanische organisatie (procesgeoriënteerd) en organische organisatie (resultaat georiënteerd) Sterke culturen (meer homogeen, zie Peters en Waterman) zijn vaak resultaatgeoriënteerd
Employee-georiënteerd versus job-georiënteerd	Vergelijkbaar met de twee assen van Blake en Mouton's Managerial Grid (1964). Blake en Mouton beschrijven mensgeoriënteerd en werkgeoriënteerd als twee onafhankelijke dimensies. Hofstede ea beschrijven het als twee uitersten van één dimensie. Verschil is dat de het model van Blake en Mouton toegepast wordt op individuen, en dat van Hofstede ea op groepen (organisaties)
Parochial (organisatiegebonden) versus professioneel	Vergelijkbaar met de sociologische begrippen 'local' versus 'cosmopolitan', het contrast tussen een intern en een extern referentiekader (Merton 1968)
Open system versus closed system	<i>(zie De Weba Methode, deel 3: Een organisatie kan getypeerd worden naar twee dimensies: de cultuurdimensie open versus gesloten (extern versus intern gericht) en de besturingsdimensie 'flexibele versus op beheersing gerichte besturing. Tegen elkaar afgezet ontstaat een kwadrant: ondersteunende orientatie (flex/intern), innovatieve orientatie (flex/extern), regelorientatie (beheersing/intern) en doelorientatie (beheersing/extern). In de Webahandleiding worden deze orientaties gekoppeld aan onder andere stijl van leidinggeven.</i>
Loose versus tight control	Een bekend onderscheid in de management-control (sturing) literatuur
Normatief versus pragmatisch	Vergelijkbaar met Peters en Watermans tweede 'regel': blijf dicht bij de klant (pragmatisch)

4.5 Ad 7. Kan cultuur veranderd worden?

Gagliardi (1984) beschrijft, op basis van de theorie van Schein, vier fasen van ontwikkeling van basisassumpties:

1. In de eerste fase (bijvoorbeeld waarin een organisatie ontwikkeld wordt) wordt de visie van de leider als referentie gehanteerd. Organisatieleden delen niet altijd deze visie, maar de leider heeft de meeste macht en organisatieleden zullen handelen conform de visie, in ieder geval daar waar ze door de leider gecontroleerd kunnen worden. (voorbeeld: de leider is er van overtuigd dat succes alleen bereikt kan worden als veel aandacht wordt besteed aan klanten, hij verwacht van zijn medewerkers een optimale serviceverlening)

2. Bereikt het gedrag, gebaseerd op de visie van de leider, het gewenste resultaat, dan zal deze visie, bevestigd door het resultaat, door de organisatieleden gedeeld worden. De visie van de leider zal dan als referentie dienen voor verdere acties. (service aan klanten blijkt inderdaad een positief effect te hebben op het resultaat van de organisatie. Bij het installeren van de nieuwe telefooncentrale wordt er extra op gelet dat er door middel van een doorschakelsysteem altijd iemand bereikbaar is voor klanten).
3. Als blijkt dat gedrag, gebaseerd op de visie, steeds het gewenste resultaat oplevert, zal op den duur de aandacht van het resultaat worden afgeleid. Het middel is een doel geworden en wordt uiteindelijk een ideaal. (de organisatie gaat prat op haar klantvriendelijkheid, zonder dat dit direct gekoppeld wordt aan het succes van de organisatie).
4. In de laatste fase wordt de waarden door iedereen die het aangaat gedeeld en steeds meer als vanzelfsprekend beschouwd. Op een gegeven moment is men zich niet meer bewust van het feit dat beslissingen beïnvloed worden door deze waarden. Op dit moment is de waarden een basisassumptie geworden. (men gaat in de organisatie niet meer prat op de klantvriendelijkheid, want dit is een vanzelfsprekendheid geworden. Men is zich er ook niet meer van bewust dat beslissingen die genomen worden, door het streven naar klantvriendelijkheid beïnvloed worden).

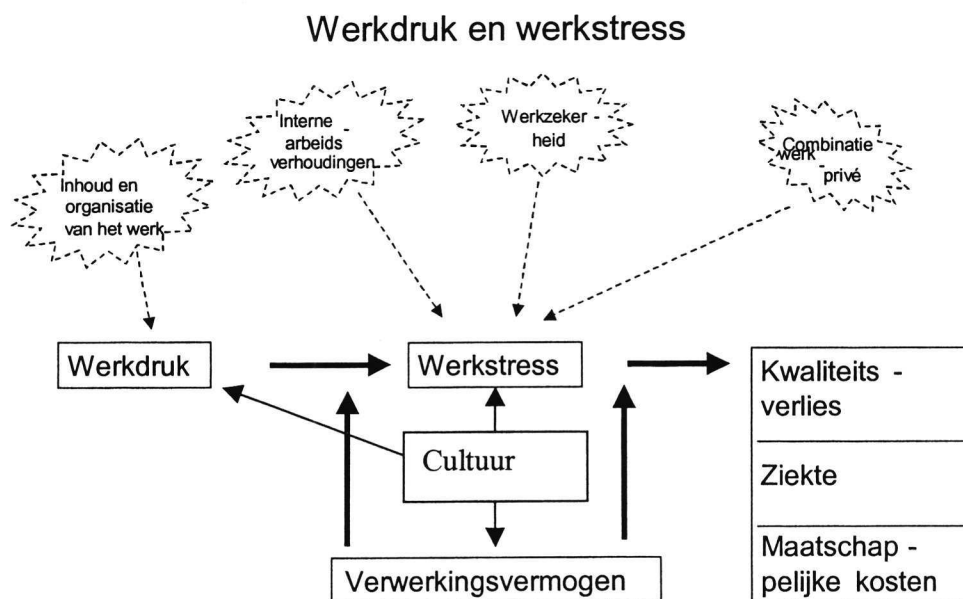
Als je uitgaat van het cultuurmodel zoals dat is ontwikkeld door Schein dan is het antwoord op de vraag 'kan cultuur veranderd worden?': ja en nee. Cultuur kan veranderen, maar niet veranderd worden door bijvoorbeeld een management of een consultant. Een cultuur ontstaat (of verandert) immers pas nadat een groep mensen bepaalde succeservaring met elkaar delen. Een cultuurverandering is dus een proces, waartoe je (als management of als adviseur) een aanzet kan geven, wat je kan begeleiden, maar wat een groep moet doorlopen (en wat dus tijd kost).

Voor het begeleiden en opstarten van een cultuurveranderingsproces gelden dezelfde principes als gelden bij gedragsverandering (want in wezen beoog je hetzelfde): Een aantal belangrijke zijn hieronder samengevat (zie ook Wiezer 1992):

Principe	Deel doelstellingen	Risico's als principes of doelstellingen niet worden gehanteerd
Legitimeren van veranderingen	<p>Medewerkers duidelijk maken welke omstandigheden een verandering nodig hebben gemaakt</p> <p>Medewerkers duidelijk maken wat men wil bereiken met de veranderingen door een missie en succesverwachtingen te formuleren</p> <p>Medewerkers duidelijk maken wat men in de toekomst met de veranderingen wil bereiken, door doelstellingen en succesverwachtingen te formuleren voor de toekomst</p> <p>Aantonen waarom juist deze veranderingen nodig zijn</p>	<p>Niet gelegitimeerde veranderingen zullen niet geaccepteerd worden</p> <p>De kans dat medewerkers veranderingen niet accepteren is groter als ze niet duidelijk is waarom veranderingen nodig zijn</p> <p>De kans dat medewerkers veranderingen niet accepteren is groter als ze niet duidelijk is wat het management op korte termijn met de veranderingen wil bereiken</p> <p>Medewerkers zullen minder snel bereid zijn veranderingen te accepteren als geen duidelijke relatie is gelegd met de doelstellingen en succesverwachtingen in de toekomst</p> <p>Er zullen weerstanden ontstaan tegen veranderingen als niet duidelijk is waarom ze nodig zijn</p> <p>Medewerkers zullen het gewenste gedrag waarschijnlijk niet vertonen als ze niet duidelijk is wat precies van ze verwacht wordt.</p>
De nieuwe gedragverwachtingen zullen moeten worden verduidelijkt.	<p>Uit de missie van het bedrijf kunnen doelstellingen worden afgeleid, uit de doelstellingen van het bedrijf kunnen doelstellingen voor afdelingen worden afgeleid.</p> <p>Doelstellingen zullen moeten worden geconcretiseerd in gedrag van individuele medewerkers</p> <p>Aantonen welke elementen van het oude gedrag nog wel functioneel zijn en welke niet meer functioneel zijn</p>	<p>Als er geen koppeling is tussen afdelings (en medewerkers) doelstellingen en doelstellingen van de organisatie dan wordt medewerkers niet duidelijk hoe de eigen afdeling kan bijdragen aan het succes van de organisatie.</p> <p>Als doelstellingen niet geconcretiseerd worden in gewenst gedrag voor de individuele medewerker dan is niet duidelijk hoe medewerkers kunnen bijdrage aan het succes van de organisatie.</p> <p>Medewerkers zullen disfunctioneel gedrag niet veranderen als niet duidelijk is wat disfunctioneel is en waarom</p> <p>Medewerkers zullen het nieuwe gedrag niet vertonen als ze het niet wordt aangeleerd</p>
Medewerkers zal het nieuwe gedrag moeten worden aangeleerd	<p>Er zal een situatie moeten worden gecreëerd waarin medewerkers zich niet kunnen onttrekken aan de nieuwe gedragsverwachtingen</p> <p>Medewerkers zal 'psychologische veiligheid' moeten worden geboden. Dit kan bijvoorbeeld door het creëren van een situatie waarin de verandering de enige onzekerheid voor medewerkers is</p> <p>Het management is de meest geschikte partij om deze psychologische veiligheid voor medewerkers te creëren door zoveel mogelijk onzekerheden te absorberen</p>	<p>Als medewerkers de mogelijkheid geboden wordt zich te onttrekken aan de nieuwe gedragsverwachtingen zullen ze dat waarschijnlijk doen</p> <p>Als medewerkers naast de onzekerheid over 'het nieuwe, onbekende gedrag' te maken hebben met nog andere onzekerheden (zoals onzekerheid over het behoud van de baan) dan zullen ze niet in staat zijn om de onzekerheid van een gedragsverandering te hanteren</p>

Principe	Deel doelstellingen	Risico's als principes of doelstellingen niet worden gehanteerd
	Door het belonen van gewenst gedrag en het negeren (en eventueel sancti- oneren) van ongewenst gedrag kan medewerkers het nieuwe gedrag worden 'aangeleerd'	Medewerkers zullen het disfunctionele gedrag blijven vertonen als gewenst gedrag niet beloond wordt en ongewenst gedrag genegeerd.
Medewerkers leren van positieve ervaringen (succes). De nieuwe manier van werken zal pas geaccepteerd worden als medewerkers collectief succes met de nieuwe manier van werken ervaren	De leiding van het bedrijf zal condities moeten scheppen waaronder succes behaald kan worden Het behaalde succes zal door het management moeten worden onder- streept	Als medewerkers geen collectief succes ervaren met de nieuwe manier van werken dan zullen in de toekomst weerstanden ontstaan tegen de nieuwe manier van werken Als deze condities niet geschapen zijn zullen medewerkers geen succes kunnen ervaren
		Als het succes niet door het management onderstreept wordt zullen e medewerkers het succes van de nieuwe manier van werken niet collectief ervaren
	Het succes dat behaald wordt zal gekoppeld moeten worden aan de nieu- we manier van werken	Veranderingen die niet gekoppeld zijn aan het succes van de organisatie zullen niet geaccepteerd worden.

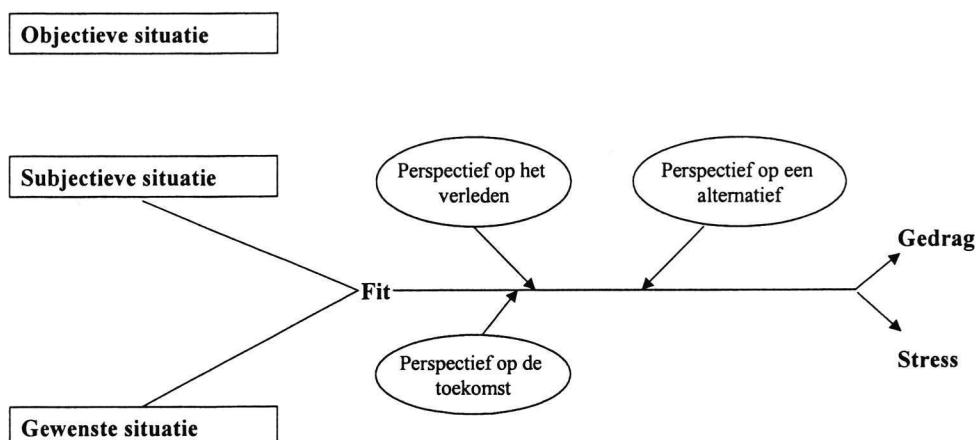
4.6 Ad 8. Hoe verhoudt cultuur zich tot het werkdrukmodel?



4.6.1 Ad 8a: Cultuur en werkstress

In het Michigan Stress Model wordt veel aandacht besteed aan de relatie tussen de mate van stress en de 'Person-Environment-Fit' (de P-E fit). Een situatie waarin sprake is van een P-E misfit leidt tot dissatisfactie en spanningen. Spanningen hebben een negatief effect op gezondheid. Deze hypothese is op vele manieren ingevuld en onderzocht. French, Caplan & Harrison (1982) maken een onderscheid tussen een objectieve P-E fit en een subjectieve P-E fit. Onder het laatste wordt verstaan: de fit tussen de eisen die de omgeving, in het perspectief van een medewerker, aan de medewerker stelt en de mogelijkheden die een medewerkers, volgens eigen waarneming en beoordeling heeft. Vooral een misfit in de subjectieve P-E fit leidt tot spanningen.

De relatie tussen cultuur, organisatie en gedrag volgt dezelfde lijn van redeneren. De objectieve situatie wordt door medewerkers vertaald in een subjectieve situatie (het perspectief). Als er sprake is van een misfit tussen deze subjectieve situatie (het perspectief) en de gewenste situatie zal dat leiden tot weerstanden. Weerstanden, zo werd hierboven gesteld, kunnen leiden tot onproductief gedrag. Weerstanden leiden ook tot ontevredenheid, tot spanningen en dus tot stress. Een situatie waarin medewerkers (meer dan gemiddeld...) een misfit ervaren tussen de situatie zoals hij (in hun ogen) is en de situatie zoals gewenst, is een 'werkstress risico'. In het onderstaande schema wordt dit weergegeven:



Een van de belangrijke predictoren van stress (en andere factoren die gezondheid beïnvloeden) is social support. De mate waarin in een organisatie ruimte is voor social support wordt in sommige onderzoeken als een element van cultuur gezien. Hofstede onderscheidt bijvoorbeeld de dimensie MAS, de mate waarin de nadruk ligt op een individu (ego of masculien) of op het sociale (social of feminiem). Je zou je kunnen voorstellen dat 'social support' minder goed ontwikkeld is in een organisatie met een hoge MAS score (gericht op het individu) dan in een organisatie met een lage MAS score (gericht op het sociale).

Voor social support is het nodig dat mensen elkaar 'verstaan en begrijpen'. Social support zal minder sterk zijn in een groep met een hele hetrogene cultuur (weinig sprake van gedeelde perspectieven en gedeelde waarden).

4.6.2 Ad 8b: Cultuur en werkdruk

Bepaalde regelmogelijkheden zullen ondersteund of juist niet ondersteund worden door cultuur. Het gaat immers bij regelmogelijkheden niet alleen om de mogelijkheden die in een organisatie aanwezig zijn, maar ook om de mate waarin mensen ook instaat zijn van de mogelijkheden gebruik te maken (als je het te druk hebt om aanwezig te zijn bij werkoverleg is dat werkoverleg geen regelmogelijkheid, ook al is het wel formeel ingevoerd). Als het inschakelen van collega's of leidinggevenden in een organisatie 'not done' is bijvoorbeeld omdat de cultuur sterk 'individualistisch' is (bijvoorbeeld gemeten met de IDV score van Hofstede) zal de regelmogelijkheid 'contactmogelijkheden' minder bruikbaar zijn. Als de cultuur juist erg 'collectivistisch' is, zal autonomie als regelmogelijkheid minder bruikbaar zijn, want mensen die problemen zelf (autonoom) oplossen zullen minder gewaardeerd worden.

Autonomie wordt in het Karasekmodel gezien als een groot goed. Hoe meer autonomie, hoe beter. Hier en daar worden vraagtekens gezet bij deze uitspraak. Want teveel autonomie kan misschien wel leiden tot stress. In een organisatie met een hoge score op de Hofstedes dimensie 'onzekerheidsvermijding', een organisatie dus

met een lage tolerantie voor onzekerheid en een voorkeur voor structuur en regels is een 'teveel aan autonomie' niet ondenkbaar.

Wat wij in de NOVA WEBA (in ieder geval met het schaalte taakeisen) meten is eigenlijk ook het perspectief van respondenten. Verschillen in scores kunnen misschien ook verklaard

worden aan de hand van verschillen in waarden en assumpties.

Ook in de aanpak werkdruk worden gewerkt met het perspectief van werknemers. Hier worden zelfs heel nadrukkelijk niet alleen de formele normen, maar ook de informele normen en verwachtingen meegenomen. Achterliggende waarden en assumpties kunnen niet alleen deze informele normen beïnvloeden, maar ook het perspectief op de ernst van de gevolgen van het niet halen van een norm.

Bij het inventariseren van mogelijke oplossingen zullen cultuurverschillen waarschijnlijk een rol spelen (ervaring heeft ons geleerd hoe wij hier bepaalde problemen oplossen).

Zelfs bij de keuze van haalbare maatregelen kunnen achterliggende waarden en assumpties een rol spelen

voorbeeld NOS: Twee afdelingen van de NOS hebben te maken met hetzelfde knelpunt: het werk dat ze doen bestaat voornamelijk uit beeldschermwerk. Ze zitten de hele dag achter de computer en dat verhoogt de kans op RSI. Als het beeldschermwerk niet afgewisseld kan worden met ander type werk dan is het zaak veel pauzes te nemen. Het idee een pauzeprogramma met oefeningen op de computer te installeren werd bij de ene afdeling enthousiast ontvangen. Ze namen zich allemaal voor de oefeningen dan ook trouw te doen en zouden elkaar erop wijzen. Het zelfde idee werd door de andere afdeling als 'suf en ik ga me daar een beetje oefeningen doen' direct van de hand gewezen. Het voorstel een basketbalnetje in de hal op te hangen, werd door deze afdeling echter wel enthousiast ontvangen. Het was dan wel belangrijk om een competitie element in het spel in te bouwen, want alleen dan kon je er voor zorgen dat iedereen ook regelmatig even zou gaan basketballen.

4.6.3 Ad 8c. Cultuur en verwerkingsvermogen.

→) Verwerkingsvermogen is in onze modellen een kenmerk van een individu. De mate waarin iemand om kan gaan met onzekerheden (Hofstede meet dat met de dimensie: UAI) zou van invloed kunnen zijn op de mentale belastbaarheid van een persoon (of is een aspect van de mentale belastbaarheid van een persoon). Iemand met een hoge UAI score, dus een lage tolerantie voor onzekerheid zal (vooral) in een situatie waarin sprake is van een disbalans tussen regelproblemen en regelmogelijkheden eerder stressklachten ontwikkelen dan iemand met een hoge tolerantie voor onzekerheid (een lage UAI score). De score van een groep of organisatie op de dimensie UAI zegt misschien iets over het 'verwerkingsvermogen' van een groep of een organisatie.

Literatuurlijst

Bijlsma-Frankema, K.M., (2000), On costly frictions between organizational cultures and structures. Proefschrift. Universiteit van Amsterdam

Hirschmann A.O., (1970) 'Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts

Hofstede, G. (1980): 'Cultural Consequences'. International Differences in Work-Related Values, Sage publications Newbury Park

Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohayv, G. Sanders (1990): 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases'. In: Administrative Science Quarterly, 35 (286-316)

M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, A.C. Perreijn & J. Gerrichhauzen (1995). Mentale belasting in het werk. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

Schein, E., (1992) 'Organizational Culture and Leadership', second edition. 1992, Jossey -Bass Publishers, San Francisco

Wiezer, N.M., (1992) 'Een goede ruil is het halve werk'. Management van cultuurveranderingen: mogelijkheden en beperkingen. Doctoraalscriptie, Universiteit van Amsterdam.



Bijlage 1. Dimensies uitgewerkt

4 waarden van Hofstede

Hofstede meet zijn vier waarden met de volgende vragen

Power Distance Index

1. Hoe vaak komt de volgende situatie in uw organisatie voor: 'medewerkers zijn bang aan te geven dat ze het niet eens zijn met hun manager' (5 puntsschaal: zeer vaak ... zelden).
2. Hieronder worden vier typen leidinggevendens beschreven:
 - a. Manager 1: Neemt snel beslissingen en deelt ze mee aan zijn ondergeschikten. Hij verwacht van zijn ondergeschikten dat ze zijn beslissingen loyaal en zonder problemen te maken uitvoeren;
 - b. Manager 2: Neemt meestal snel beslissingen, maar legt de redenen voor beslissingen grondig uit aan zijn ondergeschikten. Beantwoordt vragen die ondergeschikten hebben over beslissingen;
 - c. Manager 3: Consulteert meestal eerst zijn ondergeschikten voordat hij beslissingen neemt. Luistert naar hun advies, overweegt dat en deelt dan zijn beslissing mee. Verwacht daarna dat medewerkers mee zullen werken aan de implementatie van beslissingen, ook al is de beslissing anders dan het advies dat ze gegeven hebben;
 - d. Manager 4: Organiseert meestal een bijeenkomst voor een belangrijke beslissing genomen moet worden. Nodigt medewerkers uit te discussiëren en accepteert de meerderheid van stemmen.
3. Welk type leidinggevendens heeft uw voorkeur? (manager 1, 2, 3 of 4).
4. Welk type leidinggevende lijkt het meest op uw leidinggevende? (manager 1, 2, 3 of 4).

Machtsafstand en organisatiekenmerken:

Lage PDI	Hoge PDI
Weinig centralisatie	Veel centralisatie
Platte organisatie piramide	Stijl organisatie piramide
Klein percentage personeel is leidinggevend	Groot percentage personeel is leidinggevend
Kleine inkomensverschillen	Grote inkomensverschillen
Hoge kwalificatie van de lagere strata	Lage kwalificatie van lagere strata
Handarbeid heeft dezelfde status als hoofdarbeid	Hoofdarbeid heeft een hogere status dan handarbeid

Uncertainty Avoidance

1. Regels mogen niet worden overtreden, ook al denkt een medewerker dat het in het belang van de organisatie is om het wel te doen (helemaal mee eens, He-

lemaal mee oneens) (hoe meer mensen het er mee eens zijn, hoe hoger de UAI score).

2. Hoe lang denkt u nog voor deze organisatie te werken? (minder dan 2 jaar, tussen 2 en 5 jaar, langer dan 5 jaar maar waarschijnlijk niet tot mijn pensioen, tot mijn pensioen) (hoe meer mensen langer dan 5 jaar bij de organisatie blijven werken, hoe hoger de UAIscore).
3. Hoe vaak voelt u zich nerveus en gespannen in uw werk? (altijd, meestal, soms, zelden, nooit) (hoe hoger de 'stressscore' hoe hoger de UAIscore).

Onzekerheidsvermijding en organisatiekenmerken:

Lage UAI	Hoge UAI
Weinig structurering van activiteiten	Veel structurering van activiteiten
Weinig geschreven regels	Veel geschreven regels
Meer generalisten en amateurs	Meer specialisten
Pluriforme organisatie	Zoveel mogelijk uniformiteit (standaardisatie)
Managers houden zich vooral bezig met strategie	Managers houden zich ook bezig met details
Managers zijn meer persoonlijk georiënteerd en flexibel in hun stijl van leidinggeven	Managers zijn meer taakgeoriënteerd en consistent in hun stijl van leidinggeven
Managers zijn meer bereid individuele en riskante beslissingen te nemen	Managers zijn minder bereid individuele en riskante beslissingen te nemen
Hoog verloop	Laag verloop
Ambitieuze medewerkers	Minder ambitieuze medewerkers
Lagere scores op tevredenheid	Hogere scores op tevredenheid
Minder macht door middel van beheersen van onzekerheid	Meer macht doormiddel van beheersen van onzekerheid
Weinig ritueel gedrag	Veel ritueel gedrag

Individualisme versus collectivisme

Neem uw ideale baan in gedachten, hoe belangrijk vindt u het om:

1. Voldoende tijd te hebben voor privé leven en gezin? (heel belangrijk... heel onbelangrijk.. positieve lading dus: hoe belangrijker hoe individualistischer);
2. Voldoende vrijheid te hebben om uw werk naar eigen goeddunken aan te pakken (positieve lading);
3. Een uitdagende taak te hebben, waarin je voor je gevoel, persoonlijk kunt ontwikkelen (positieve lading)?
4. Een baan te hebben waarbij je vaardigheden en ambities volledig worden benut? (negatieve lading: dus hoe belangrijker hoe collectivistischer);
5. Te werken in goede fysieke omstandigheden (negatieve lading);
6. Trainingsmogelijkheden te hebben om vaardigheden te verbeteren of nieuwe vaardigheden aan te leren (negatieve lading).

(het onderscheid tussen individualistisch en collectivistisch heeft vooral te maken met de afhankelijkheid van medewerkers van de organisatie: de eerste drie vragen meten de 'onafhankelijkheid' van een werknemer van de organisatie (en dus betekent een hoge score een hoge IDV), de laatste drie vragen meten de 'afhankelijkheid' van medewerkers van de organisatie (de organisatie benut je vaardigheden goed, de organisatie verzorgt goede training en goede fysieke omstandigheden)

Individualisme en organisatiekenmerken

Onzekerheidsvermijding en organisatiekenmerken :

Lage UAI	Hoge UAI
Weinig structurering van activiteiten	Veel structurering van activiteiten
Weinig geschreven regels	Veel geschreven regels
Meer generalisten en amateurs	Meer specialisten
Pluriforme organisatie	Zoveel mogelijk uniformiteit (standaardisatie)
Managers houden zich vooral bezig met strategie	Managers houden zich ook bezig met details
Managers zijn meer persoonlijk georiënteerd en flexibel in hun stijl van leidinggeven	Managers zijn meer taakgeoriënteerd en consistent in hun stijl van leidinggeven
Managers zijn meer bereid individuele en riskante beslissingen te nemen	Managers zijn minder bereid individuele en riskante beslissingen te nemen
Hoog verloop	Laag verloop
Ambitieuze medewerkers	Minder ambitieuze medewerkers
Lagere scores op tevredenheid	Hogere scores op tevredenheid
Minder macht door middel van beheersen van onzekerheid	Meer macht doormiddel van beheersen van onzekerheid
Weinig ritueel gedrag	Veel ritueel gedrag

Masculiniteit versus Femininiteit

Neem uw ideale baan in gedachten, hoe belangrijk vindt u het om..

1. Een goede relatie te hebben met uw leidinggevende? (negatieve lading: hoe minder belangrijker hoe hoger de score op masculiniteit);
2. Te werken met mensen die goed met elkaar samenwerken? (negatieve lading);
3. Te wonen in een voor u en uw familie prettige omgeving? (negatieve lading);
4. De zekerheid te hebben dat u voor uw bedrijf kunt blijven werken, zolang als u wilt? (negatieve lading);
5. Een uitdagende taak te hebben, waarin je voor je gevoel, persoonlijk kunt ontwikkelen? (positieve lading);
6. De mogelijkheid te hebben om uiteindelijk een hogere functieniveau te bereiken? (positieve lading);
7. Persoonlijke erkenning te krijgen als u goed werk levert? (positieve lading);
8. De mogelijkheid te hebben veel te kunnen verdienen? (positieve lading).

Masculiniteit en organisatiekenmerken

Lage MAS (feminiem)	Hoge MAS (masculien)
Sommige jonge mannen en vrouwen willen carrière maken, anderen niet	Van jonge mannen wordt verwacht dat ze carrière maken, doen ze dat niet dan zien ze zichzelf als mislukking
Organisaties mogen niet inbreken in het privé leven van medewerkers	Als het organisatiebelang het noodzakelijk maakt mag een organisatie inbreken in het privé-leven van medewerkers
Meer vrouwen in hoger gekwalificeerde en beter betaalde banen	Minder vrouwen in hoger gekwalificeerde en beter betaalde banen
Vrouwen in hogere functies zijn niet opvallend assertief	Vrouwen in hogere functies zijn bijzonder assertief
Minder werkstress	Meer werkstress
Minder werkgerelateerde (??industrial) conflicten	Meer werkgerelateerde conflicten
Een beroep doen op herstructurering van de functie met als doel integratie van een groep	Een beroep doen op herstructurering van de functie met als doel persoonlijke ontwikkeling

6 factoren (practices) van Hofstede en anderen

in aflopende factorladingen (dus belang voor de factor) schuingedrukt: de factoren waarvan Hofstede e.a. vinden dat ze het beste de theoretische lading van de factor dekken)

Procesgeoriënteerd (0) versus resultaat georiënteerd (1)

- Medewerkers wordt verteld wanneer ze hun werk goed doen
- Medewerkers zijn over het algemeen snel
- *Comfortabel in onbekende situaties*
- *Elke dag brengt nieuwe uitdagingen*
- Medewerkers zijn nemen over het algemeen initiatief
- Informele stijl van met elkaar omgaan
- Medewerkers zijn over het algemeen 'warm'
- Medewerkers hebben pioniersgeest
- *Mensen doen over het algemeen hun uiterste best*
- Fouten worden getolereerd
- Medewerkers zijn over het algemeen optimistisch

Mensgeoriënteerd versus werkgeoriënteerd

- *Belangrijke beslissingen worden door individuen genomen*
- *De organisatie is alleen geïnteresseerd in het werk dat mensen doen*
- Besluitvorming is gecentraliseerd aan de top
- Managers houden goede mensen op hun eigen afdeling
- Veranderingen worden door het management geïnitieerd (gefiatteerd)
- Nieuwkomers moeten hun eigen weg zien te vinden
- Managers hebben een hekel aan vakbondsleden
- Er zijn geen speciale banden met de lokale community
- *Weinig aandacht voor persoonlijke problemen van medewerkers*

Organisatiegebonden versus professioneel

- *Het privé--leven van mensen is hun eigen zaak*
- *Competentie voor het werk is het enige criterium om iemand aan te nemen*
- *Denk drie of meer jaar vooruit*
- *Sterk bewust van competitie*
- *Coöperatie en vertrouwen tussen afdelingen is normaal*

Open versus gesloten systeem

- *Alleen hele speciale mensen passen in onze organisatie*
- *Onze afdeling is de slechtste van de hele organisatie*
- *Het management besteed veel aandacht aan kleine dingen*
- *Er wordt weinig aandacht besteed aan fysieke werkomgeving*
- *De organisatie en mensen zijn gesloten en 'geheimzinnig'*
- *Het kost nieuwe medewerkers meer dan een jaar om zich in de organisatie thuis te voelen*

Loose control versus tight control

- *Iedereen is zeer kostenbewust*
- *Vergaderingen beginnen en eindigen stipt op tijd*
- *Medewerkers zijn over het algemeen 'well-groomed' (vertaling: goed georganiseerd en netjes??)*
- *Men spreekt altijd heel serieus over het werk en de organisatie*

Normatief versus pragmatisch

- *Men is vooral pragmatisch en niet dogmatisch in ethische zaken*
- *De organisatie draagt weinig bij aan de samenleving*
- *Er wordt veel moeite gedaan om aan de behoeften van de klant tegemoet te komen*
- *Resultaten zijn belangrijker dan procedures*
- *Er wordt nooit over de geschiedenis van de organisatie gepraat.*

Voorbeelden van interviewvragen (door Hofstede en anderen 1990):

- *Wat zijn specifieke woorden en termen in deze organisatie die alleen insiders begrijpen? (om symbolen te identificeren)*
- *Wat voor soort mensen maken hier het snelst carrière?*
- *Wat voor soort mensen vindt u het meest waardevol voor deze organisatie? (om helden te identificeren)*
- *In welke overleggen participeert u? Hoe verlopen deze overleggen (hoe gedragen mensen zich tijdens zo'n overleg?)*
- *Welke gebeurtenissen worden in deze organisatie gevierd? (om rituelen te identificeren?)*
- *Wat zien mensen heel graag gebeuren in deze organisatie?*
- *Wat is de grootste fout die je kan maken in deze organisatie?*
- *Van wat voor soort problemen in je werk lig je 's nachts wakker? (om de organisatie waarden te identificeren).*

DEEL 2. Stijl van leidinggeven, werkdruk en werkstress



1. Inleiding

Stijl van leidinggeven is geïdentificeerd als een belangrijke determinant van psychische en mentale belasting op organisatieniveau. Dit tweede deel van het rapport beschrijft de mogelijke verbanden tussen Stijl van Leidinggeven (SvL) en een optimale inzet van mensen in organisaties. Onder optimaal wordt verstaan: een zodanige inzet van medewerkers dat een gezonde werksituatie ontstaat in een productieve organisatie.

Om de verbanden duidelijker te krijgen is het nodig om de volgende vragen te beantwoorden.:

Modelvragen:

1. Hoe kan Stijl van Leidinggeven worden gedefinieerd? (wat is het? waar bestaat het uit?)
2. Hoe verhoudt SvL zich tot het werkdrukmodel?
3. Hoe verhoudt SvL zich tot psychische belasting?
4. Hoe verhoudt SvL zich tot andere systemen in de organisatie (doelstellingen en strategie, structuur, sturing, cultuur, beleid)?

Onderzoeksvragen en adviesvragen:

5. Hoe kan een stijl van leidinggeven getypeerd worden? Welke dimensies van SvL zijn er te onderscheiden?
6. Hoe kan stijl van leidinggeven gemeten worden?

Deze vragen komen in de volgende hoofdstukken aan de orde. Allereerst volgt in het volgende hoofdstuk een definitie voor Stijl van Leidinggeven.

2. Stijl van Leidinggeven: een definitie

2.1 Inleiding

Wanneer medewerkers ontevreden zijn over hun werk wordt vaak de vinger gewezen naar de leidinggevende. Hij of zij heeft het gedaan. Het ligt dan, zo wordt gezegd, aan de 'Stijl van Leidinggeven'. Deze moet beter want medewerkers kunnen onvoldoende meepraten, voelen zich niet gewaardeerd, weten niet waar ze aan toe zijn, moeten teveel doen, horen te weinig wat er gaande is, etc. etc. Er worden dan nogal wat verschillende dingen onder de noemer van Stijl van Leidinggeven gevoegd. In dit rapport wordt een afgebakende definitie van Stijl van Leidinggeven gehanteerd.

2.2 Definitie

Stijl van leidinggeven wordt hier als volgt gedefinieerd:

'Het karakteristieke gedragspatroon van een individu wanneer hij of zij¹ de activiteiten van een groep richt op het realiseren van een bepaald doel of een geheel van doelen'

De achterliggende gedachte is dat een leidinggevende consistent reageert in situaties waarin hij leidinggeeft en dat dit consistente gedrag te omschrijven is met een aantal karakteristieken. Dit gedragspatroon is van invloed op de taakeisen en regelmogelijkheden van medewerkers en kan daarmee de werkdruk en werkstress van medewerkers beïnvloeden.

2.3 Wat doet een leidinggevende.

In de definitie over Stijl van Leidinggeven wordt gesproken over het gedrag van een leidinggevende. Om duidelijker te maken waar dit gedrag uit bestaat wordt hier eerst de functie van leidinggevende omschreven en toegelicht aan de hand van een praktijkvoorbeeld. De functie van leidinggevende kan op verschillende manieren worden omschreven. Vaas et. al (1995) maken het onderscheid naar uitvoerende taken, voorbereidende taken en ondersteunende taken. Zij onderscheiden de volgende taken bij deze categorieën:

¹ Wanneer in dit rapport naar de leidinggevende wordt verwezen, zal voor het leesgemak en consistentie het woord 'hij' worden gebruikt in plaats van 'hij of zij'.

Vorbereidend	Uitvoerend	Ondersteunend
Maken van een eigen werkplanning	aansturen van medewerkers	Bijhouden van het eigen archief
Verzamelen en analyseren van informatie over de voortgang van het werk	(verdelen van opdrachten, het maken van een werkplanning)	Beheer van afdelingsmaterialen
	Bijregelen (oplossen van regelproblemen)	
	Vernieuwen (ontwikkelen en implementeren van beleid)	

Een voorbeeld uit de praktijk van taken van leidinggevend en bij de politie² illustreert aan welke taken een leidinggevende zijn of haar tijd kan besteden :

Directe taken	
1	Leiding geven aan medewerkers Plannen van het werk (wanneer moet wat af); Verdelen van het werk (wie doet wat); Motiveren en stimuleren van medewerkers; Begeleiding/coaching van medewerkers; Voortgangscontrole en evaluatie; Oplossen van problemen en verstoringen in het normale werkproces; (oplossen van geschillen tussen medewerkers en tussen partijen (burgers, wijk, gemeente etc.)).
2	Beleidsontwikkeling Ontwikkelen en adviseren over nieuw beleid (afstemmen met management en medewerkers over nieuw beleid); Inpraak en contact houden met betrokken partijen/netwerk (buurt/wijk, gemeente, scholen, woningbouwvereniging, andere korpsen, leveranciers, Jeugdzorg, Raad voor de Kinderbescherming, Bureau HALT, Openbaar Ministerie, etc.); Implementatie van nieuw beleid.
3	Eigen uitvoerende taken Meehelpen met medewerkers in de uitvoering, overnemen van taken medewerkers. (Basispolitiezorg, recherche, jeugd- en zedenpolitie: Hulpofficier van Justitie, etc.).
4	Bijzondere projecten - eenmalige en onvoorzien werkzaamheden niet omschreven in de functiebeschrijving. Bijvoorbeeld voor basispolitiezorg, recherche en jeugd- en zedenpolitie: leidinggeven bij evenementen, ME (oproepen en oefeningen), reorganisatieprojecten, deurwaarderspiket etc.
Indirecte taken	
5	Eigen personeelsbeheer (dus NIET voor andere afdelingen) Sollicitatiegesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, potentieelbeoordelingen, arbeidsvoorwaardelijke kwesties, verzuimbegeleiding, overplaatsing
6	Eigen financiële zaken (dus NIET voor andere afdelingen) Controle over budgetten, rapportage over budgetten, inzichtelijk maken van geldstromen, opstellen van begrotingen en meerjarenraming, bijstellen van begrotingen en meerjarenraming.
7a	Eigen materiaal beheer (dus NIET voor andere afdelingen) Regelen en aanjagen/bespoedigen van huishoudelijke/materiële zaken (meubilair, vervoersmiddelen, gebouw etc.)
7b	Eigen ICT/Automatisering (dus niet voor andere afdelingen) Regelen en aanjagen/bespoedigen van ICT/automatiseringszaken

² Franck, E., Dhondt, S. Wiezer, N. Objectieve werkbelasting van leidinggevend en bij de politie. TNO Arbeid, 2001.

8	Eigen externe voorlichting en representatie (dus NIET voor andere afdelingen) (Vorbereiden van) persvoorlichting, voorlichting aan organisaties zoals binnenlandse en buitenlandse politieorganisaties, gemeenten, scholen, woningbouwverenigingen, Jeugdzorg etc., lezingen, presentaties, gastdocentschap. Ontvangen van gasten. Aanwezigheid bij evenementen.
9	Interne sociale contacten Afscheidsbijeenkomsten, recepties, verjaardagen van personeel, ad-hoc bijpraten, etc.
10	Eigen deskundigheidsbevordering (dus NIET voor andere afdelingen) Deelname aan cursussen, studiedagen, trainingen, vakliteratuur lezen, IBT, etc.
11	Eigen interne organisatie taken (dus NIET voor andere afdelingen) Eigen administratieve zaken, eigen post/e-mail verwerking, tijdschrijven, eigen archiefbeheer, declaraties van onkosten.

Het bovenstaande is een voorbeeld. Het takenpakket van een leidinggevende zal in de praktijk variëren afhankelijk van de organisatiestrategie, cultuur en structuur van de organisatie en de omgeving waarin de organisatie opereert. Het uitgangspunt blijft hier dat een leidinggevende deze taken op een consistente en karakteristieke wijze kan uitvoeren. De typering van deze karakteristiek handelwijze wordt hier de stijl van leidinggeven genoemd.

2.4 Leeswijzer

Uit het voorgaande volgen een aantal logische vervolgvragen. Allereerst de vraag welke typering er in de praktijk bestaan. Hoe zijn door de jaren heen de verschillende stijlen van leidinggeven gekarakteriseerd (Hst 3). De hoofdstukken 4 en 5 gaan nader in op de belangrijkste theorieën. Hoofdstuk 4 beschrijft situationele theorieën over leiderschap en hoofdstuk 5 beschrijft charismatisch leiderschap. Een tweede vraag is naar de invloed van een stijl van leidinggeven op de optimale inzetbaarheid van mensen. Wat is het effect van een stijl van leidinggeven op het gezond en productief werken van mensen. Hoe verhoudt de stijl van leidinggeven zich tot het werkdrukmodel en hoe verhoudt de stijl van leidinggeven zich tot psychische belasting (hst 6). Tenslotte de laatste vraag: hoe verhoudt de stijl van leidinggeven zich tot omgeving waarin een organisatie opereert, tot de organisatiestrategie, de structuur, cultuur en het personeelsbeleid van een organisatie. Dit komt aan de orde in hoofdstuk 7.

3. Hoe kan een stijl van leidinggeven getypeerd worden?

3.1 Inleiding

Ideeën over de 'beste stijl van leidinggeven' zijn door de decennia heen nogal veranderd. De ene stroming komt op en de andere verdwijnt. Een overzicht van stromingen en benaderingen door de jaren heen is dan handig en maakt het mogelijk om stromingen met elkaar te vergelijken.

3.2 Historisch overzicht

In het onderzoek naar stijl van leidinggeven zijn verschillende tijdperken te onderscheiden met elk hun eigen benadering en kernthema. De onderstaande tabel toont in kort bestek de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van onderzoek naar Leiderschapstijl.

Tabel 4.1 Overzicht van de ideeën in de 20e eeuw over stijl van leidinggeven

Periode	Benadering	Kernthema
Tot aan einde '40	'Trait' benadering	Leiderschap is aangeboren
Einde '40 tot eind '60	Style benadering	Effectiviteit van leiderschap heeft te maken met hoe een leider zich gedraagt
Eind '60 tot begin '80	'Contingency' benadering	Het hangt er maar vanaf; effectief leiderschap wordt bepaald door de situatie
Sinds begin jaren '80	Nieuw leiderschap benadering (waaronder charismatisch leiderschap)	Leiders hebben visie nodig

In de volgende paragrafen worden de stijlen in de tabel één voor één nader toegelicht.

3.3 Trait benadering

Deze benadering gaat er van uit dat leiderschap is aangeboren en dat goede leiders vanzelf komen bovendrijven. De 'trait' benadering was gericht op het vinden van die persoonskarakteristieken die leiders van niet-leiders onderscheiden. Deze eigenschappen zouden zijn .:

1. Intellectuele capaciteit (intelligentie, alertheid, uitdrukkingsvaardigheid, originaliteit, goede oordeelsvorming);
2. Prestatiedrang (deskundigheid, kennis, atletische prestaties);
3. Verantwoordelijkheidsgevoel (betrouwbaarheid, nemen van initiatief, doorzettingsvermogen, agressiviteit, zelfvertrouwen, wens om uit te blinken);
4. Participatie/sociaal gevoel (levendigheid, sociabiliteit, samenwerkingsvermogen, aanpassingsvermogen, humor);
5. Status/charisma (socio-economische positie, populariteit).

Uit de meeste onderzoeken blijkt echter niet overduidelijk dat succesvolle leiders deze eigenschappen consistent bezitten. Er bleken personen te zijn met deze eigenschappen maar die geen goede leiders waren. En er bleken personen te zijn zonder deze eigenschappen maar die desondanks succesvolle leiders waren.

3.4 Stijl benadering

3.4.1 Inleiding

Met de trait benadering werd duidelijk dat personen met bepaalde leiderseigenschappen niet daadwerkelijk de meest succesvolle leiders waren. Vanaf het einde van de jaren '40 werd de manier waarop leidinggevenden zich opstellen naar hun medewerkers de dominante visie. Effectiviteit van leiderschap heeft in deze visie te maken met hoe een leider zich gedraagt. Het uitgangspunt bij de stijl benadering was dat er één ideale stijl van effectief leidinggeven is, op alle niveaus in een organisatie in alle bedrijfstakken.

3.4.2 Mensgerichte versus taakgerichte benadering

Bij de trait benadering komen twee leiderschaps dimensies steeds naar voren: een 'mens' gerichte stijl en een 'taak' gerichte stijl. Bij de mens gerichte stijl richt de leidinggevende zich op het welbevinden van de medewerker. Mens gerichte leidinggevenden moedigen ondergeschikten aan om taken uit te voeren door ze te betrekken bij de besluitvorming en door emotionele ondersteuning en vertrouwen te geven. Bij een taakgerichte stijl richt de leidinggevende zich op het realiseren van organisatiedoelen door er strikt op toe te zien dat het werk op de juiste wijze wordt uitgevoerd.

- 1/1 'Laissez-faire': afwezig leiderschap
- 1/9 'Country club management': aandacht voor de wensen van medewerkers, vriendelijke werksfeer, rustig werktempo, goede onderlinge verhoudingen;
- 5/5 'Middle-of-the-road management';
- 9/1 Task 'autoritair management': efficiency in het werkproces wordt nagestreefd door menselijk handelen zoveel mogelijk te beheersen;
- 9/9 'team management': de betrokkenheid van medewerkers is de motor to prestaties. Wederzijdse afhankelijkheden gaan gepaard met een gezamenlijk doel en leiden tot prettige werkrelaties.

In bijlage 2 zijn voorbeelden van vragenlijstitems genoemd waarmee de mate van taakgericht of mensgericht leiderschap kan worden vastgesteld.

3.4.3 Participatief leiderschap

In de zestiger jaren komt er aandacht voor participatief leiderschap. Het gaat hier om een stijl die meer zeggenschap geeft aan medewerkers.

Tannenbaum en Schmidt (1958) beschrijven een continuüm van boss-centered (directief/autoritair) naar sub-ordinate centered (participatief):

1. de manager neemt de beslissing, kondigt die aan, en draagt ondergeschikten op om die uit te voeren;
2. de manager verkoopt zijn/haar beslissing: op dezelfde manier als bij 1, maar de manager probeert te overtuigen dat dit een goede beslissing is (zonder in discussie te gaan);
3. de manager presenteert zijn/haar overwegingen en conclusie maar nodigt ondergeschikten uit om vragen te stellen zodat hij zijn keuze verder kan toelichten;
4. de manager geeft aan welke beslissing hij/zij overweegt. Hij/zij presenteert dit niet als de beslissing. Beslissing kan veranderen als de manager bezwaren van zijn ondergeschikten deelt en redelijk acht;
5. Manager schetst het probleem en vraagt om suggesties. Op basis hiervan komt hij/zij tot een beslissing. Ondergeschikten kunnen via suggesties de beslissing beïnvloeden, maar de manager neemt de beslissing;
6. De manager schetst het probleem en geeft de randvoorwaarden aan van het soort beslissingen dat voor hem/haar acceptabel is. Hij/zij verzoekt de groep een beslissing te nemen, hij/zij is lid van de groep;
7. De manager laat de beslissing aan de groep over, zij het dat hij/zij daaraan bepaalde grenzen stelt. Hij/zij is niet meer lid van de groep.

Bij de participatieve stijl gaat het om situatie 5 en 6.

Ondanks de gunstige effecten die participatie lijkt te hebben op arbeidssatisfactie leidt dit niet tot een massale aanvaardig van deze stijl. Mogelijk speelt mee dat uit meta-onderzoek van o.a. Locke en Schweiger (1979) blijkt dat participatie wel leidt

tot meer tevredenheid, maar weinig tot geen invloed heeft op productiviteit. Overigens stellen van Van der Vlist en Pot (1996) dat participatief leiderschap 'over het algemeen zowel de tevredenheid als de productiviteit gunstig beïnvloeden'.

De metastudie van Locke en Schweiger wijst er op dat bij simpele problemen een autoritaire stijl effectiever is en bij moeilijke problemen een participatieve stijl effectief kan zijn. Locke en Schweiger verklaren dit als volgt. Wanneer een organisatie is ingericht op massaproductie, dan heeft het zin om uit te zoeken wat dé beste werkwijze is. Als dat duidelijk is, dan is participatief leiderschap niet het meest motiverend om de beste werkwijze te volgen. Beloning, bijvoorbeeld stukloon is dan de beste motivator.

Wanneer het om veranderlijke productieprocessen gaat die moeten inspelen op een steeds veranderende omgeving dan is betrokkenheid van medewerkers juist van groot belang. In veranderlijke werkomgevingen moeten werkprocessen vaak ter plekke worden aangepast. Medewerkers moeten dan zelf nadenken over de beste werkwijze en een werkwijze kiezen en kunnen niet terugvallen op dé beste werkwijze die door de organisatie is bedacht. Het nadenken over werkwijze, werkprocessen wordt verkregen door participatie.

Als kanttekening wordt gemaakt dat participatief leidinggeven via werkoverleg en kwaliteitscirkels zonder structurele wijzigingen in de organisatie (met name in individuele en groepstaken) een te groot beroep doet op de positieve houding van uitvoerenden. Afspraken over de overdracht van verantwoordelijkheden zijn dan noodzakelijk.

In bijlage 3 staan een aantal voorbeelditems genoemd waarmee de mate van participatief leiderschap kan worden vastgesteld.

4. 'Contingency' benadering

4.1 Inleiding

Aan het eind van de jaren '60 komen situationele aspecten in beeld. Er is niet langer sprake van één stijl van leidinggeven die in alle situaties het meest effectief is. Inzicht ontstaat dat een bepaalde stijl het meest effectief kan zijn in de ene situatie en dat een andere situatie een andere stijl van leidinggeven vraagt. Verschillende theorieën doen opgang.

Tabel 5.1 Overzicht van contingency theorieën

Hersey en Blanchard	Participatie is afhankelijk van taakvolwassenheid (motivatie en kennis/ervaring)
Fiedler	De 'situationele controle' bepaald de voorkeur voor een taak of mensgerichte stijl
Path-goal theorie	Leiderschapsgedrag is motiverend als het tegemoet komt aan de behoeftetebevrediging van ondergeschikten

4.2 Theorie over situationeel leiderschap (Hershey en Blanchard)

Hershey en Blanchard⁴ menen dat een taakgerichte en juist sociaal-emotionele benadering afhangt van wat zij noemen 'taakvolwassenheid'. Met taakvolwassenheid wordt bedoeld:

1. het vermogen van een individu of een groep om een taak goed uit te voeren;
2. de bereidheid en mogelijkheid om daarvoor verantwoordelijkheid te nemen;
3. de bereidheid en mogelijkheid om zich daarvoor te scholen.

Hersey en Blanchard onderscheiden vier niveaus van taakvolwassenheid. Zij vergelijken deze fases met de fases die een beginnend medewerker doorloopt vanaf het moment van aanvang van de loopbaan tot het moment dat hij of zij zelfstandig werkt. Deze fases noemen Hersey en Blanchard 'follower maturity' (volwassenheid van de ondergeschikte). In elke fase is een bijbehorende dosis van taakgericht en mensgericht leiderschap gewenst:

1) Geringe taakvolwassenheid/follower maturity

Op dit niveau zijn medewerkers beperkt gemotiveerd en hebben een beperkte competentie in relatie tot een uit te voeren taak. Dit niveau loopt parallel aan de eerste fase waarin een nieuwe medewerker intreedt in een organisatie. Nieuwe medewerkers moeten worden geïnstrueerd en vertrouwd worden gemaakt met de manier van werken in de organisatie. Hierbij past een taakgerichte stijl met een weinig mensge-

⁴ Hersey, P. & Blanchard, K.H., Management of Organisational Behavior, 4th. Ed. Englewood Cliffs, 1982. Prentice Hall, New York.

richte benadering omdat 'subordinates cannot yet be regarded as colleagues'. De stijl wordt de 'telling style'/instruerende stijl genoemd.

2) **geringe tot matige 'follower maturity'**

In deze fase zijn medewerkers voldoende gemotiveerd om de taak uit te voeren, maar beschikken zijn nog niet over noodzakelijke capaciteiten. Dit niveau is vergelijkbaar met de fase waarin nieuwe medewerkers geleidelijk nieuwe taken beginnen te leren, maar nog niet volledige verantwoordelijkheid op zich nemen.

Volgens Hersey en Blanchard past hier een taakgerichte benadering, maar wel met tweezijdige communicatie waarbij sociaal-emotionele ondersteuning is gewenst om de medewerker te motiveren. Deze stijl wordt 'selling style'/adviserende stijl genoemd.

3) **matige tot grote 'follower maturity'**

Medewerkers beschikken over voldoende kennis en bekwaamheid, maar zijn nog onvoldoende gemotiveerd. Dit niveau is vergelijkbaar met de fase waarin medewerkers inmiddels over voldoende kennis en ervaring beschikken, en waarbij zij steeds meer verantwoordelijkheden op zich beginnen te nemen.

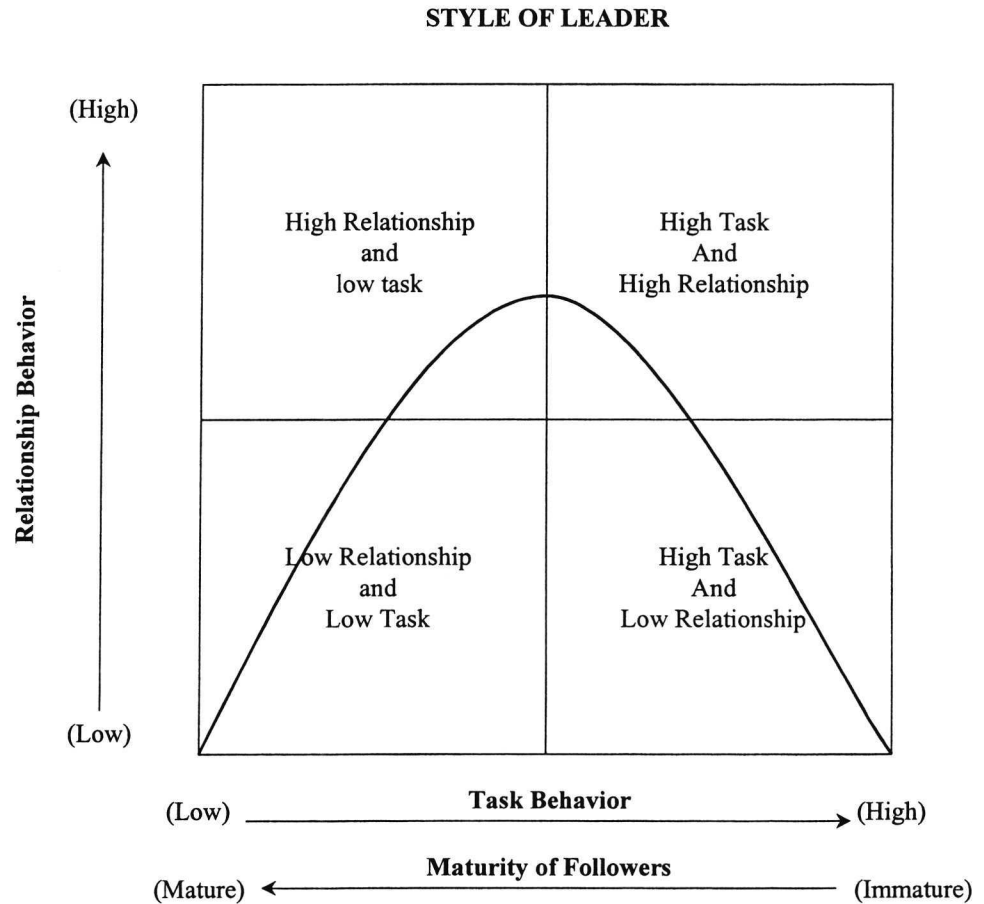
Hier past een mensgerichte benadering met weinig taakgericht gedrag. De mensgerichte benadering wordt aanbevolen om medewerkers te motiveren meer verantwoordelijk op zich te nemen. Deze stijl heet 'participating style'/ondersteunende stijl.

4) **Hoge 'follower maturity'**

Op dit niveau zijn medewerkers goed gemotiveerd, en beschikken over voldoende kennis en vaardigheden. Dit niveau gaat samen met de fase waarin nieuwe medewerkers volledig zijn ingewerkt. Bij dit niveau past een stijl die weinig taakgericht is, en ook weinig mensgerichte is. Leidinggevenden dienen de overtuiging en het vertrouwen te geven dat betrokkene het zelf wel af kan. Deze stijl heet de 'delegating style'/delegerende stijl.

De volgende figuur illustreert hoe de vier fases samengaan met taakvolwassenheid.

Figuur 5.1. Taakvolwassenheid en leiderschapsstijl



Volgens de opvattingen van Hersey en Blanchard dienen leidinggevenden hun stijl aan te passen aan de motivatie en kennis en vaardigheden van medewerkers. Dit vraagt van leidinggevenden dat zij in staat zijn om verschillende stijlen van leiderschap te hanteren.

4.3 Het contingentiemodel van Fiedler

Hersey en Blanchard (1982) concluderen dat een succesvolle leidinggevende flexibel moet zijn in zijn of haar stijl van leidinggevenden. Een vraag kan zijn hoe reëel dit is. Zijn leidinggevenden in staat om af te wisselen tussen verschillende stijlen van leidinggeven.

Fiedler (1967) meent dat leidinggevenden niet flexibel zijn in het veranderen van hun stijl van leidinggeven en pleit er dan ook voor leidinggevenden beter te 'matchen' met de situatie, of de situatie zo te veranderen dat hij past bij de leidinggevende. In het model van Fiedler wordt de effectiviteit van een leiderschapsstijl bepaald door de 'fit' tussen situationele controle en een mens of taakgerichte stijl.

Er zijn drie factoren die van invloed zijn op de situationele controle van een leidinggevende:

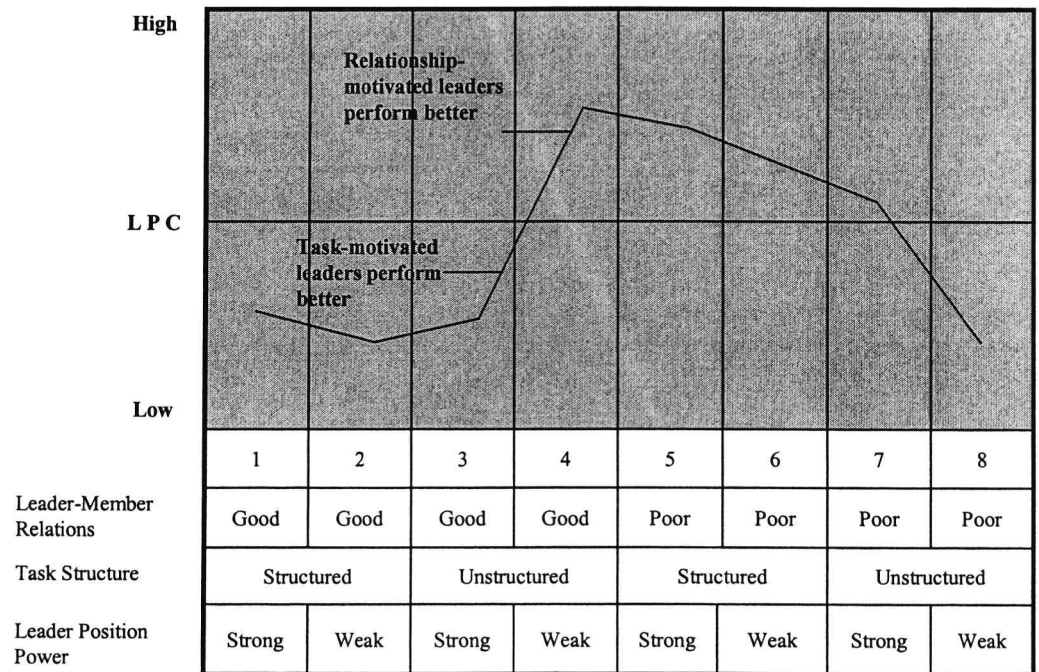
1. Leader-group relations (LG) : het gaat hier om vragen als: zal de groep doen wat ik zeg; steunt men mij, heb ik het vertrouwen en respect van de groep. Een leidinggevende die vertrouwd en gerespecteerd wordt door zijn of haar medewerkers hoeft weinig gebruik te maken van autoriteit, in het tegenovergestelde geval zal een leidinggevende gebruik moeten maken van zijn of haar formele positie.
2. Task structure (TS): is de taak duidelijk en gestructureerd, weet ik wat er moet gebeuren en hoe de taak moet worden uitgevoerd, is er een handboek. In een sterk gestructureerde situatie heeft een leidinggevende veel autoriteit. In een sterk gestructureerde situatie zijn er duidelijke richtlijnen om medewerkers te beoordelen en leidinggevendenden kunnen altijd terugvallen op regels en vastgesteld beleid. In een ongestructureerde situatie heeft een leidinggevende weinig macht of autoriteit omdat het niet duidelijk is hoe een taak precies moet worden uitgevoerd.
3. Leader's position power (PP): hierbij gaat het om vragen als: heb ik de steun van mijn baas c.q. de organisatie. Een situatie met weinig position power geeft logischerwijs minder autoriteit aan de leidinggevende.

De situationele controle (de mate van controle die de leider heeft over de situatie) kan dan volgens Fiedler als volgt worden berekend:

$$SC = 4 \times LG + 2 \times TS + 1 \times PP$$

De 'leader-group relations' tellen zwaar mee bij het bepalen van de situationele controle.

In het model van Fiedler is een taakgerichte stijl effectief bij weinig situationele controle (LG, structuur en macht) of juist heel veel situationele controle. Een mensgerichte stijl is effectief in situaties met gematigde controle. De onderstaande figuur geeft dit weer.



In bijlage 4 staan voorbeelden van schalen en vragen om de mate van ‘Situational control’ mee vast te stellen.

4.4 Path-goal theorie van House:

Het model wat House⁵ samen met Evans⁶ heeft ontwikkeld is gebaseerd op het ‘expectancy model’. Dit model is gebaseerd op de gedachte dat de motivatie van een individu wordt bepaald door zijn verwachting over de beloning voor zijn gedrag. Volgens de path-goal theorie kan de leidinggevende gedrag van medewerkers beïnvloeden en daarmee de motivatie, prestatie en tevredenheid van medewerkers belonen. De path-goal theorie doet uitspraken over welke acties leidinggevend moeten nemen om ondergeschikten te motiveren om goed te presteren en om bevrediging in hun werk te vinden. In de opvatting van House en Evans hebben leidinggevend verschillende mogelijkheden om ondergeschikten te beïnvloeden. De belangrijkste daarvan zijn het geven van beloningen (‘goals’) en het aangeven hoe die beloningen kunnen worden verkregen (‘paths’).

De leiderschapsstijl die het meest motiverend werkt wordt bepaald door het type beloning dat medewerkers het meest wensen.

⁵ House, R.J. A path-goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly* 16, no.5 (september 1971):321-328.

⁶ Evans, M.G. Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal* 13, no.1 (march 1970):91-102.

Meer precies kunnen deze mogelijkheden worden uitgesplitst naar zes strategische functies:

- a. herkennen en prikkelen van behoeften van ondergeschikten over uitkomsten die de leider kan beïnvloeden;
- b. vergroten van 'personal payoffs' aan ondergeschikten bij realiseren van een doel;
- c. het realiseren van die doelen vergemakkelijken door coaching en richting geven;
- d. helpen om verwachtingen van ondergeschikten te verduidelijken;
- e. verminderen van frustrerende barrières;
- f. vergroten van mogelijkheden voor persoonlijke bevrediging.

Deze 6 functies kunnen alleen goed vervuld worden als er met ondergeschikten intensieve interactie bestaat.

Volgens Evans hangt de stijl van leidinggeven die het meest motiverend is af van het type beloning dat medewerkers het liefst wensen. Medewerkers die aanmoediging, veiligheid, vertrouwen en respect prefereren boven een bonus, salarisverhoging of een promotie worden het meest gemotiveerd door een mensgerichte stijl van leidinggeven.

House heeft de path-goal theorie uitgebreid met variabelen die helpen bepalen wat de meest effectieve leiderschapsstijl is:

1. persoonskarakteristieken van medewerkers;
2. omgevingsinvloeden en taakkenmerken.

Ad 1. persoonskarakteristieken:

Het effect van leiderschap wordt ten dele bepaald door persoonskarakteristieken: Locus of control: participatief leiderschap wordt meer gewaardeerd door medewerkers met een interne locus of control dan een externe locus of control (interne locus of control: eigen gedrag heeft invloed op de situatie, externe locus: toeval of anderen bepalen de situatie).

Ad 2. Omgevingsinvloeden en taakkenmerken:

Het gaat hier om:

- a. kenmerken van de taak;
- b. de formele autoriteitsstructuur van de organisatie;
- c. kenmerken van de werkgroep.

Wat betreft de kenmerken van de taak geldt dat wanneer medewerkers menen dat zij het werk goed aankunnen (omdat zij voldoende kennis en ervaring hebben) zij minder behoefte hebben aan directief leiderschap en zelfs minder behoefte aan coachend leiderschap. Medewerkers die minder kennis en ervaring hebben, hebben juist meer behoefte aan een directieve stijl zodat het voor hen makkelijker wordt om hun taken goed uit te voeren en daarvoor de beloningen te verkrijgen.

Als een taak in zichzelf boeiend is dan voegt een ondersteunende stijl minder toe, maar bij vervelend werk is een ondersteunende stijl juist wel motiverend. Complexe en ambigue taken vragen om een participatieve stijl, terwijl simpele taken juist niet gebaat zijn bij een participatieve stijl.

Wat betreft de kenmerken van de werkgroep geldt dat een ondersteunende stijl gepast is bij los samenhangende groepen en minder bij sterk samenhangende groepen.

Algemeen geldt dat meest effectieve stijl van leidinggeven die stijl is die aanvult wat medewerkers als tekortkoming zien in de kenmerken van de taak, de autoriteitsstructuur of de kenmerken van de groep.



5. Charismatisch leiderschap

Met charismatisch leiderschap wordt teruggegrepen op de eerder 'trait' benadering. Charismatisch leiderschap kan als volgt worden gedefinieerd:

Een situatie waarbij één of meer personen betrokken zijn op zo'n manier dat leiders en volgelingen elkaar tot hogere niveaus van motivatie en moraliteit brengen. De crux hierbij is de emotionele respons van de volgelingen op de leider. Een charismatische leider vermindert de weerstand van volgelingen door hun attitudes te veranderen en een gevoel van opwinding en avontuur te creëren. House definieert charisma als : het vertrouwen in de juistheid van de opvattingen van de leider, onvoorwaardelijke acceptatie van de leider, identificatie met de leider en emotionele betrokkenheid van de volgelingen in de missie. Charisma gaat over: waarom het werk gedaan moet worden, zodoende betekenis gevend aan het werk en het belang van de activiteiten en de specifieke manier van samenwerken.

Een charismatische leider moet beschikken over de volgende acht karakteristieken:

1. noodzakelijke vaardigheden;
2. persoonskarakteristieken (self-esteem, generosity, eerlijkheid);
3. expressief gedrag;
4. zelfvertrouwen;
5. vastberadenheid;
6. vrijheid van interne conflicten;
7. eloquentie;
8. hoog energie niveau.

Hieronder staat een voorbeeld van een schaal 'charisma':

1. ik heb volledig vertrouwen in hem;
2. hij is een voorbeeld voor mij;
3. ik ben er trots op met hem te werken;
4. hij moedigt ons aan anderen goed te begrijpen;
5. hij is een bron van inspiratie voor mij;
6. hij heeft een bijzondere visie die hij aan ons overdraagt;
7. hij heeft een speciaal talent om problemen snel te doorzien.

Tabel 5.1 Charismatisch leiderschap gecombineerd met een mens of taakgerichte benadering.

	Transactional (niet charismatisch)	Transformationeel (charismatisch)
Initiating	Clarifying 'right' way of doing things	Motivating the right thing to do
Consideration	Coping with current needs and self-interests vis-à-vis company needs and constraints	Showing opportunities for personal development in context of corporate vision

Bovenstaande tabel geeft aan hoe charismatisch leiderschap eruit ziet wanneer zij gecombineerd wordt met een initiating stijl (wat moet er gebeuren) en een consideration style (hoe moeten mensen samenwerken om voor elkaar te krijgen wat er moet gebeuren).

6. Hoe verhoudt Stijl van leidinggeven zich tot werkdruk/werkstress

6.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn theorieën genoemd die ingaan op de relatie tussen Stijl van Leidinggeven en optimale inzetbaarheid. In de volgende twee paragrafen worden twee onderzoeken beschreven die meer specifiek ingaan op de relatie tussen Stijl van Leidinggeven en werkdruk en werkstress. Aan het eind van paragraaf 6.3 wordt uiteengezet dat deze beperking de onderzoeksresultaten minder bruikbaar maakt voor toepassing in organisaties.

6.2 Van der Vlist & Pot

Van der Vlist en Pot⁷ noemen dat werkdruk met stressrisico's vooral lijken te bestaan bij een combinatie van taakgericht en directief leiderschap.

Wanneer de dimensie participatief versus directief wordt gecombineerd met de dimensie taak versus mensgericht dan ontstaan de volgende mogelijke combinaties.

Tabel 6.1 Combinatie van leiderschapsstijlen en effecten op werkdruk

Participatief		
Directief	Werkdruk	
	Taakgericht	Mensgericht

6.3 Offermann en Hellmann

Offermann en Hellmann⁸ hebben onderzocht wat de relatie is tussen gedrag van leiders en stress bij hun ondergeschikten. Opvallend hierbij was dat leiders de factoren die van invloed waren op stress anders inschatten dan hun ondergeschikten. Offermann en Hellmann concluderen dat leiders die een niet-participatieve, controlerende stijl hanteren, waarbij organisatie doelen en de verdeling van verantwoordelijkheden niet duidelijk worden gemaakt, en die daarbij nadruk op prestaties leggen creëren veel werkstress bij hun ondergeschikten.

⁷ Vlist, van der R. & Pot, F.D. Werkdruk, productievorm en de stijl van de leider. *Arbomagazine*, blz. 22-23.

⁸ Offermann, L.R. & Hellman, P.S. Leadership behavior and subordinate stress: a 360 degrees view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, vol.1, no. 4, 382-390.

Offermann en Hellmann hebben 11 schalen om leiderschapsgedrag te beoordelen meegenomen in hun onderzoek:

1. goal clarification;
2. upward communication and participation;
3. orderly work planning;
4. expertise;
5. work facilitation (beschikbaar maken van middelen om het werk te kunnen uitvoeren);
6. feedback;
7. time emphasis;
8. control of details;
9. goal pressure;
10. delegation;
11. waardering voor geleverde prestaties.

Verder zijn opgenomen vier schalen die emotionele ondersteuning meten:

1. benaderbaarheid;
2. team building;
3. belangstelling in de ondergeschikte;
4. opbouwen van vertrouwen.

(De items van deze schalen staan in Wilson & Wilson (1991)).

De resultaten van het onderzoek laten zien dat er negatieve effecten op stress zijn voor:

- Weinig participatie (inspraak);
- Weinig delegering;
- Hoge prestatiedruk;
- Weinig Goal clarification;
- Work facilitation (instrumental support);
- Leader support (approachability, team building, interest in subordinate growth, building trust).

Een nadeel van deze onderzoeken is dat zij zich beperken tot de relatie van leiderschapsstijl en stress. Interessanter is het om te weten hoe leiderschapsstijl samenhangt met optimale inzetbaarheid omdat daarmee de bruikbaarheid van dit onderzoek voor toepassing in organisaties groter wordt. Voor een organisatie is stressvermindering op zichzelf niet een organisatiedoel. Optimale inzetbaarheid is wel een in de praktijk gehanteerd organisatiedoel.

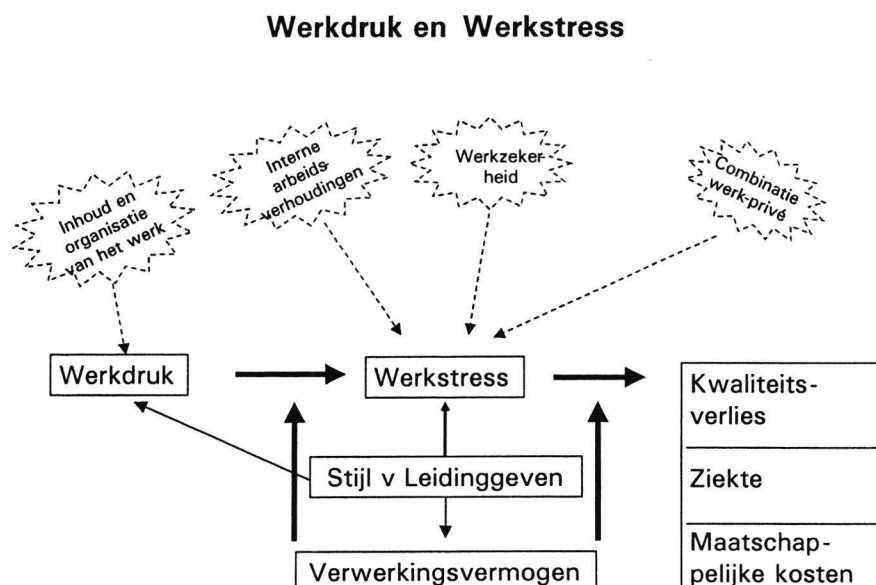
De eerdere contatering in paragraaf 3.4.3 over het uitblijven van massale aanvaarding van participatief leiderschap sluit hierbij aan: "ondanks de gunstige effecten die participatie lijkt te hebben op arbeidssatisfactie leidt dit niet tot een massale aanvaardig van deze stijl. Mogelijk speelt mee dat uit meta-onderzoek van o.a. Locke en Schweiger blijkt dat participatie wel leidt tot meer tevredenheid, maar weinig tot geen invloed heeft op productiviteit".

6.4 Inpassing in het werkdrukmodel

Hoe zijn de resultaten uit de hiervoor genoemde onderzoeken in te passen in het bestaande werkdrukmodel? In het onderstaande model is dit grafisch weergegeven. Er loopt een pijl van SvL naar werkdruk omdat de stijl van leidinggeven van invloed is op de verhouding tussen taakeisen en regelmogelijkheden van medewerkers. Deze verhouding bepaald of er sprake is werkdruk, al dan niet met stressrisico's. Leidinggevendenden hebben deze invloed omdat zij de manier waarop ondergeschikten hun werk doen, deels, kunnen bepalen. Leidinggevendenden kunnen bijvoorbeeld het takenpakket van medewerkers bepalen. De stijl van leidinggeven is ook van invloed op de manier waarop medewerkers gebruik kunnen maken van regelmogelijkheden. Zo geeft een participatieve stijl medewerkers meer mogelijkheden om de planning en verdeling van taken te bespreken en informatie uit te wisselen dan een directieve stijl.

Leidinggevendenden hebben ook direct invloed op de werkstress van medewerkers omdat zij sociale en emotionele steun kunnen bieden dan wel onthouden. Uit verschillende onderzoeksresultaten blijkt dat sociale steun stress kan verminderen (Winnubst, 1992). Mensen ervaren minder stress wanneer zij met anderen over hun problemen kunnen praten. De sociale steun kan komen van collega's maar ook de leidinggevende speelt een belangrijke rol. Zo blijkt uit onderzoek van Marcelissen (1987) dat gebrekkige sociale steun door de leidinggevende op de werkvloer (bijvoorbeeld geen schouderklopjes geven) bijdraagt tot stress bij medewerkers. Er loopt daarom ook een pijl van SvL naar werkstress.

Figuur 6.1 relatie tussen Stijl van Leidinggeven en werkdruk en werkstress





7. Hoe verhoudt de stijl van leidinggeven zich tot andere systemen in de organisatie?

In hoofdstuk 4, bij de beschrijving van situationele modellen, kwam naar voren dat meer en meer duidelijk wordt dat er niet één stijl van leidinggeven is die in alle omstandigheden tot een optimale inzetbaarheid van mensen leidt, maar dat het gaat om een optimale 'fit'. De stijl van leidinggeven moet passen bij de omgeving waarin een organisatie opereert, de organisatiestrategie en de organisatiestructuur en cultuur. Bij elke combinatie van deze factoren is een bepaalde stijl van leidinggeven mogelijk. Bij een bepaalde constellatie van een organisatie leidt de ene stijl van leidinggeven tot een betere inzetbaarheid van medewerkers dan bij een andere. De vraag is dan bij welke organisatiesituatie, welke stijl van leidinggeven leidt tot een optimale inzetbaarheid van medewerkers. In hoofdstuk 4 zijn drie theorieën beschreven die op deze vraag een antwoord geven. In het onderstaande schema staat een overzicht.

Tabel 7.1 Theorieën over stijl van leidinggeven en optimale inzetbaarheid

Theorie:	Centrale thema	Deelaspecten:		
Hersey & Blanchard	Taakvolwassenheid	Kennis en vaardigheden van medewerkers	Initiatief van medewerkers	Scholingsbereidheid van medewerkers
Fiedler	Situationele controle	Acceptatie van de leider	Taakstructuur	Machtsbasis van de leider
Path-goal theorie	Behoeftbevrediging van medewerkers	Taakkenmerken	Autoriteitsstructuur van de organisatie	Groepscohesie en persoonskarakteristieken van medewerkers

De bovenstaande 10 deelaspecten zijn samen te vatten in:

1. kenmerken van de organisatie (autoriteitsstructuur van de organisatie);
2. kenmerken van de taak (taakstructuur, taakkenmerken);
3. kenmerken van de groep (acceptatie van de leider, machtsbasis van de leider, groepscohesie);
4. kenmerken van medewerkers (kennis en vaardigheden, initiatief, scholingsbereidheid).

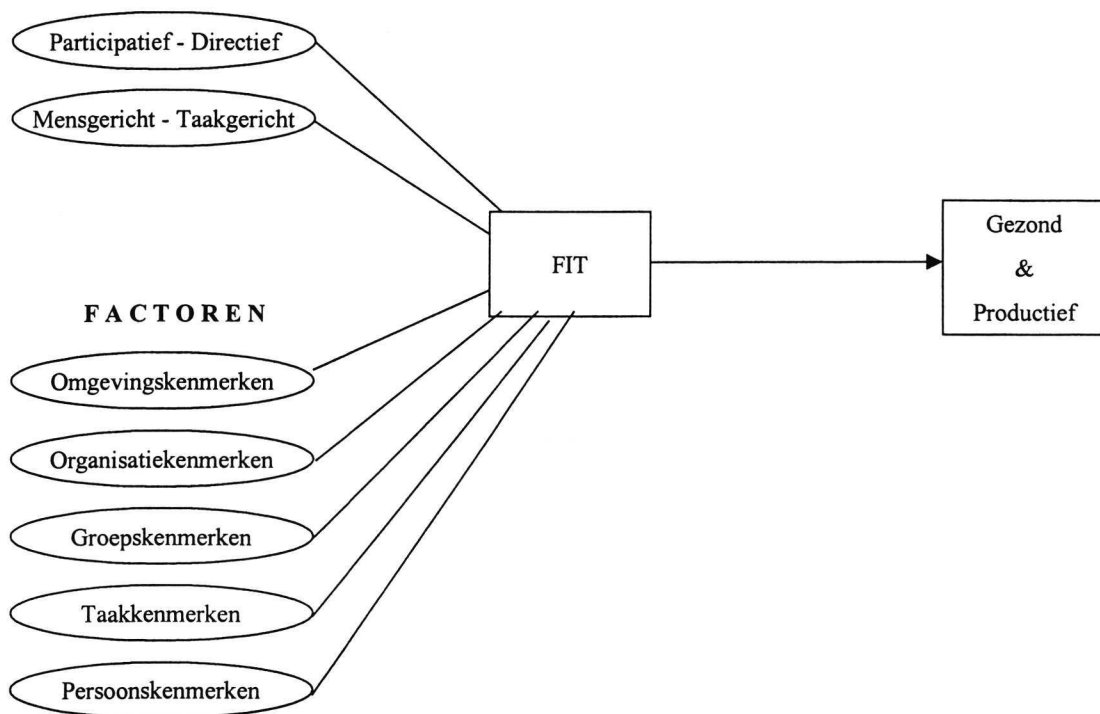
Daar kan nog aan worden toegevoegd: kenmerken van de omgeving. Het volgende overzicht van Van der Vlist et. al (1995)

	Eenvoudig	Complex
Stabiel	Zeker	Complex maar stabiel
Dynamisch	Eenvoudig maar dynamisch	Onzeker

De stijl van leidinggeven zal in een stabiele eenvoudige structuur meer taakgericht en directief kunnen zijn.

Onderstaande figuur geeft het voorgaande grafisch weer.

STIJL van LEIDINGGEVEN



Figuur 7.1 Fit tussen organisatiefactoren en stijl van leidinggeven

8. Hoe kan een stijl van leidinggeven gemeten worden?

In voorgaande hoofdstukken is betoogd dat knelpunten te maken hebben met een onjuiste 'fit' tussen organisatie en stijl van leidinggeven. Om vast te stellen of er knelpunten zijn ten aanzien van de stijl van Leidinggeven dient allereerst de stijl van leidinggeven te worden gemeten. In de bijlagen staan hiervoor verschillende voorbeelden van vragenlijstitems. Verder is ook nodig dat relevante organisatie factoren worden gemeten. Voor een aantal factoren zijn in de bijlagen voorbeelditems opgenomen. Om te bepalen of er sprake is van een juiste fit kan gekeken worden naar de tevredenheid van medewerkers over de leidinggevende. De achterliggende gedachte is dat ontevredenheid over de leidinggevende kan wijzen op een mismatch tussen stijl van leidinggeven en de organisatie.

Literatuurlijst

Blake, R., & Mouton, S. (1985). *The Managerial Grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf publishing Company.

Evans, M.G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal* 13, no.1 (march):91-102.

Fiedler, F.E., (1967). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

Franck, E. Dhondt, S, Wiezer, N. (2001). *Objectieve werkbelasting van leidinggevenden bij de politie*, TNO Arbeid.

Hersey, P. & Blanchard, K.H., (1982). *Management of Organisational Behavior*, 4th. Ed. Englewood Cliffs,. Prentice Hall, New York.

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly* 16, no.5 (september):321-328.

B.A.S. Koene, (1996). *Organisational Culture, Leadership and Performance in Context*. Proefschrift Rijksuniversiteit Limburg Maastricht.

Offermann, L.R. & Hellman, (1996). P.S. Leadership behavior and subordinate stress: a 360 degrees view. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.1, no. 4, 382-390.

Tannenbaum, R. Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.

Vaas, S, Dhondt, S. Peeters, M.H.H., Middendorp, J. (1995). *De WEBA-Methode, deel 4 Werksoorten.*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn/Zaventem.

Vlist, van der, R, Pot, F.D. (1996) *Werkdruk, productievorm en de stijl van de leider*. *Arbomagazine*, nr22, blz. 22-23.

Bijlage 1. Voorbeelden van vragenlijstitems over een goede match tussen stijl van leidinggeven en de organisatie

In het onderstaande staan vragenlijstitems genoemd die in vragenlijstonderzoek gebruikt kunnen worden om vast te stellen of er knelpunten zijn ten aanzien van de Stijl van Leidinggeven. De items gaan over de tevredenheid met de leidinggevende. De achterliggende gedachte is ontevredenheid over de leidinggevende kan wijzen op een mismatch tussen stijl van leidinggeven en de organisatie. In dit rapport wordt betoogd dat knelpunten te maken hebben met een onjuiste 'fit' tussen organisatie en stijl van leidinggeven. Er zijn daarom items overgenomen uit bestaande vragenlijsten waarbij die vragen zijn overgenomen die de tevredenheid van medewerkers met de stijl van leidinggeven vaststellen. Daarvoor is gekeken naar de 'face validity'; in hoeverre lijken de items op het eerste gezicht de tevredenheid van medewerkers over de stijl van leidinggeven vast te stellen. Van vier vragenlijsten is bekeken welke items hiervoor bruikbaar zijn. De vragenlijsten die zijn bekeken zijn: Nova Weba (met aanvullende modules), VBBA, vragenlijst werkdruk IVA en de Quick Scan Werkdruk.

Vragenlijstitems over tevredenheid met de leidinggevende:

Nova Weba

Schaal '*Leiding en Collega's*'

1. Werkt u onder goede dagelijkse leiding?
2. Heeft de dagelijkse leiding een juist beeld van u in uw werk?

Overige TNO Arbeid vragen:

1. Wordt u door uw leidinggevende voldoende ondersteund in uw werk?
2. *Wordt u door uw leidinggevende voldoende op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen uw organisatie? ***
3. Voelt u zich voldoende gewaardeerd door uw leidinggevende?

VBBA

1. Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
2. Kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?
3. Is uw verstandhouding met uw direct leiding goed?
4. *Heeft u conflicten met uw direct leiding? **
5. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw direct leiding?
6. *Heeft u te maken met agressie van uw direct leiding? **
7. Is uw directe leiding vriendelijk tegen u?

8. Heerst er tussen u en uw direct leiding een prettige sfeer?
9. Doen zich tussen u en uw direct leiding vervelende gebeurtenissen voor?

Quick Scan werkdruk

1. Is er een goede communicatie tussen leidinggevende en de werkvloer?

IVA

1. Steunt uw leidinggevende u in uw werk?
2. Ondersteunt uw leidinggevende u bij een oplossing als u problemen heeft met het werk?
3. Houdt uw direct leidinggevende rekening met uw persoonlijke situatie?
4. Draagt uw direct leidinggevende bij tot een goede werksfeer?
5. Weet uw leidinggevende wat er leeft op de werkvloer?
6. *Vindt u uw direct leidinggevende capabel?**
7. *Is uw direct leidinggevende duidelijk in wat hij/zij van u verwacht? ***
8. *Is uw direct leidinggevende capabel voor de aansturing van uw afdeling/team?**
9. Waakt uw direct leidinggevende er voor dat de afdeling/het team de doelstellingen haalt?

* deze items lijken erg confronterend en kunnen daardoor weerstand oproepen

** deze items lijken te passen bij de schaal Informatievoorziening van de Nova Weba vragenlijst.

Bijlage 2. Vragenlijstschalen voor taakgericht en mensgericht leiderschap

De onderstaande twee schalen zijn voorbeelden van schalen waarmee taakgericht en mensgericht leiderschap kan worden gemeten :

Taakgericht leiderschap (initiating structure):

1. hij/zij vraagt langzaam werkende personen meer te presteren;
2. hij/zij moedigt langzaam werkende mensen tot meer inspanningen aan;
3. hij/zij beslist tot in de puntjes wat er gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden;
4. hij/zij laat zijn medewerkers weten wat er van hun verwacht wordt;
5. hij/zij maakt zijn standpunten duidelijk aan zijn medewerkers;
6. hij/zij verzekert zich ervan dat zijn rol op de afdeling duidelijk is;
7. hij/zij maakt de indeling voor het werk dat gedaan moet worden;
8. hij/zij stelt absolute eisen aan de kwaliteit van het werk.

Mensgericht leiderschap (consideration):

1. hij/zij steunt wat de mensen van zijn afdeling doen;
2. hij/zij is vriendelijk en men kan gemakkelijk met hem in contact komen;
3. hij/zij brengt de suggesties van zijn medewerkers in de praktijk;
4. hij/zij stelt zijn medewerkers op hun gemak wanneer zij met hem praten;
5. hij/zij komt ieder van zijn medewerkers zoveel mogelijk tegemoet in persoonlijke zaken;
6. Hij/zij is gemakkelijk te begrijpen;
7. Hij/zij doet kleine dingen waardoor het fijn is een medewerker van hem te zijn;
8. Hij/zij geeft van tevoren informatie over dingen die gaan veranderen.



Bijlage 3. Voorbeelden van vragenlijstitems over inspraak

In het onderstaande worden voorbeelden gegeven van vragenlijstitems die de mate van participatief leiderschap kunnen vaststellen. Hiervoor is weer naar bestaande vragenlijsten gekeken, waarbij die items zijn geselecteerd die betrekking hebben op inspraak. Er is gekeken naar de 'face validity'; in hoeverre lijken de items op het eerste gezicht de mate van participatie van medewerkers vast te stellen. Van vier vragenlijsten is bekeken welke items hiervoor bruikbaar zijn. De vragenlijsten die zijn bekeken zijn: Nova Weba (met aanvullende modules), VBBA, vragenlijst werkdruk IVA en de Quick Scan Werkdruk.

Nova Weba

Schaal '*Leiding en collega's*'

1. Houd de dagelijkse leiding voldoende rekening met wat u zegt?

Schaal '*Organiserende taken*'

1. Heeft u invloed op de beslissingen van uw werkteam/taakgroep/afdeling?

VBBA

1. Kunt u met uw direct leidinggevende praten over problemen op het werk?
2. Heeft u veel te zeggen over wat er gebeurt op uw werkplek?
3. Kunt u mee beslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?
4. Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?
5. Kunt u meebepalen wat wel en wat niet tot uw taak behoort?
6. Kunt u meebeslissen over de aard van uw werkzaamheden?
7. Heeft u rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling/bedrijf?
8. *Heeft u invloed op de verdeling van het werk onder u en uw collega's*?*

Quick-scan

1. Worden ideeën en wensen op de werkvloer serieus genomen?

IVA

1. Heeft u invloed op de beslissingen over uw afdeling/team?
2. *Heeft u invloed op de manier hoe de taken over u en uw collega's worden verdeeld*?*
3. *Heeft u invloed op de planning of de roostering van het werk en de medewerkers*?*
4. Heeft u invloed op de tijd die u ter beschikking staat per opdracht?

* deze items lijken te passen bij de schaal 'Organiserende taken' van de Nova Weba vragenlijst.



Bijlage 4. Het meten van situationele controle

LG (leider-groep relatie) staat voor kwaliteit van de relatie tussen leider en ondergeschikte (de mate waarin de situatie gunstig is voor de leider). De LG wordt gemeten met een 'group atmosphere score' (GA score). GA score wordt gemeten met items als:

- Enthousiast- niet enthousiast;
- Fun-serieus;
- Behulpzaam- niet behulpzaam;
- Close-distant;
- Boring-successful.

Het gaat bij TS (taakstructuur) om 'de onzekerheid en de angst die de taak oproept bij de leider'. Weinig onzekerheid leidt tot een hoge taakstructuur.

TS heeft 4 aspecten:

1. Goal clarity: mate waarin het doel van de taak duidelijk is;
2. Path/goal: op hoeveel verschillende manieren kun je dat doel bereiken;
3. Solution specificity: de mate waarin de output gespecificeerd is;
4. Decision verifiability: de mate waarin de voortgang kan worden vastgesteld (controle is mogelijk).

PP ('position power rating scale') heeft betrekking op de macht die de leider heeft:

- kan de leider straffen en beloningen uitdelen;
- kan de leider de promotie, demotie, ontslaan van medewerkers bepalen.

Veel macht leidt tot een hoge score.

