

# Leiderschapscommunicatie

*Een onderzoek naar de relatie tussen leiderschapsrollen en  
communicatiestijlen bij managers*

B. van Wieringen



# Leiderschapscommunicatie

*Een onderzoek naar de relatie tussen leiderschapsrollen en  
communicatiestijlen bij managers*

Scriptie

*13 februari 2008*

Ter verkrijging van de graad van Master of Arts aan de Universiteit Utrecht

Afstudeerrichting: Communicatie, Beleid en Management

Scriptiebegeleider: Dr. E.F. Loos

door

**Bas van Wieringen**



**Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Master Communicatie, Beleid & Management**

**13 februari 2008**

**Bas van Wieringen  
0253383  
Tulpstraat 39  
3581 RK Utrecht**



## **Voorwoord**

Alvorens u mee te nemen in mijn onderzoek wil ik van deze gelegenheid graag gebruik maken om een aantal personen te bedanken. Mijn scriptiebegeleider Dr. E. Loos dank ik voor zijn enthousiaste, coöperatieve en flexibele opstelling en zijn nuttige feedback. Tevens bedank ik Mevr. Drs. K. Ris van Ris Consultancy voor de mogelijkheid die zij mij bood gedurende mijn stageperiode mijn rapport te schrijven en de vele voordelen die dit gaf. Alle managers die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek wil ik ook bedanken, ik had nooit kunnen hopen op het behaalde aantal respondenten en de hoeveelheid enthousiaste reacties. Tenslotte wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun geduld en steun gedurende mijn studie.





## Inhoudsopgave

Samenvatting	13
--------------	----

### Deel I: Inleiding en onderzoeksmethoden

1.	Inleiding	16
1.1.	Doelstelling	16
1.2.	Hoofdvraag en deelvragen	17
1.3.	Definities	17
1.4.	Opbouw onderzoeksrapport	19
2.	Onderzoeksmethoden	20
2.1.	Literatuurstudie	20
2.2.	Kwantitatief onderzoek	20
2.3.	Pretesten	21
2.4.	Respondentenprofiel	21
2.5.	Betrouwbaarheid	21
2.6.	Validiteit	22

### Deel II: Literatuur

3.	Leiderschapsrollen	24
3.1.	Inleiding	24
3.2.	Evolutionair perspectief	25
3.2.1.	Rationeel doel model	25
3.2.2.	Intern proces model	26
3.2.3.	Human relation model	27
3.2.4.	Open systeem model	27
3.3.	Competing values model	28
3.3.1.	Assen	29
3.3.2.	De verhouding	30
3.3.3.	Gedragscomplexiteit	30
3.3.4.	Rollen	32
3.4.	Kader voor effectief leidinggeven	34

4.	Communicatiestijlen	38
4.1.	Inleiding	38
4.2.	Het belang van inzicht in communicatiestijlen	39
4.3.	Het Cs model	40
4.3.1.	Assen	40
4.3.1.1.	Wijze van beïnvloeding	40
4.3.1.2.	Openheid over gevoelens	42
4.3.2.	Stijlen	44
4.3.2.1.	Typering van de beschouwende stijl	44
4.3.2.2.	Typering van de directieve stijl	46
4.3.2.3.	Typering van de expressieve stijl	47
4.3.2.4.	Typering van de coöperatieve stijl	48
4.3.	Wendbaarheid	49
4.4.	Kader voor effectief communiceren	51

### Deel III: Resultaten

	Inleiding: Over de respondenten	54
5.	Leidinggeven: gekarakteriseerd door managers	57
5.1.	Inleiding	57
5.2.	Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VLR's bij mannelijke en vrouwelijke managers?	57
5.2.1.	Mannelijke managers	58
5.2.2.	Vrouwelijke managers	59
5.2.3.	De verschillen per geslacht	59
5.3.	Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VLR's bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau?	60
5.3.1.	Strategische managers	61
5.3.2.	Tactische managers	62
5.3.3.	Operationele managers	63
5.3.4.	De verschillen per management niveau	63
5.4.	Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van	

VLR's bij managers werkzaam in de profit sector, not for profit sector en bij de overheid?	64
5.4.1. Managers bij de overheid	65
5.4.2. Managers in de not for profit sector	66
5.4.3. Managers in de profit sector	67
5.4.4. De verschillen per sector	67
5.5. Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze leiding geven aan hun medewerkers?	
6. Communiceren: gekarakteriseerd door managers	71
6.1. Inleiding	71
6.2. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VCS's bij mannelijke en vrouwelijke managers?	71
6.2.1. Mannelijke managers	72
6.2.2. Vrouwelijke managers	73
6.2.3. De verschillen per geslacht	73
6.3. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VCS's bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau?	74
6.3.1. Strategische managers	75
6.3.2. Tactische managers	76
6.3.3. Operationele managers	76
6.3.4. De verschillen per management niveau	77
6.4. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VCS's bij managers werkzaam in de profit sector, not for profit sector en bij de overheid?	77
6.4.1. Managers bij de overheid	78
6.4.2. Managers in de not for profit sector	79
6.4.3. Managers in de profit sector	80
6.4.4. De verschillen per sector	80
6.5. Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze communiceren met hun medewerkers?	81
7. Relatie tussen leiderschapsrollen en communicatiestijlen	83
7.1. Inleiding	83

7.2.	Innovator	83
7.3.	Bemiddelaar	84
7.4.	Producent	85
7.5.	Bestuurder	85
7.6.	Coördinator	86
7.7.	Controleur	87
7.8.	Stimulator	87
7.9.	Mentor	88
7.10.	Conclusie	89
8.	Conclusie	90
8.1.	Inleiding	90
8.2.	Een bewezen relatie tussen het Cv en het Cs model?	90
8.3.	De sterkst verklarende variabele	91
8.3.1.	De sterkst verklarende variabele voor leiderschapsrollen	92
8.3.2.	De sterkst verklarende variabele voor communicatiestijlen	92
8.4	Vervolgonderzoek	93
Literatuur		95
Bijlage I	Karakteristiekenlijst	97
Bijlage II	Brief respondenten	100

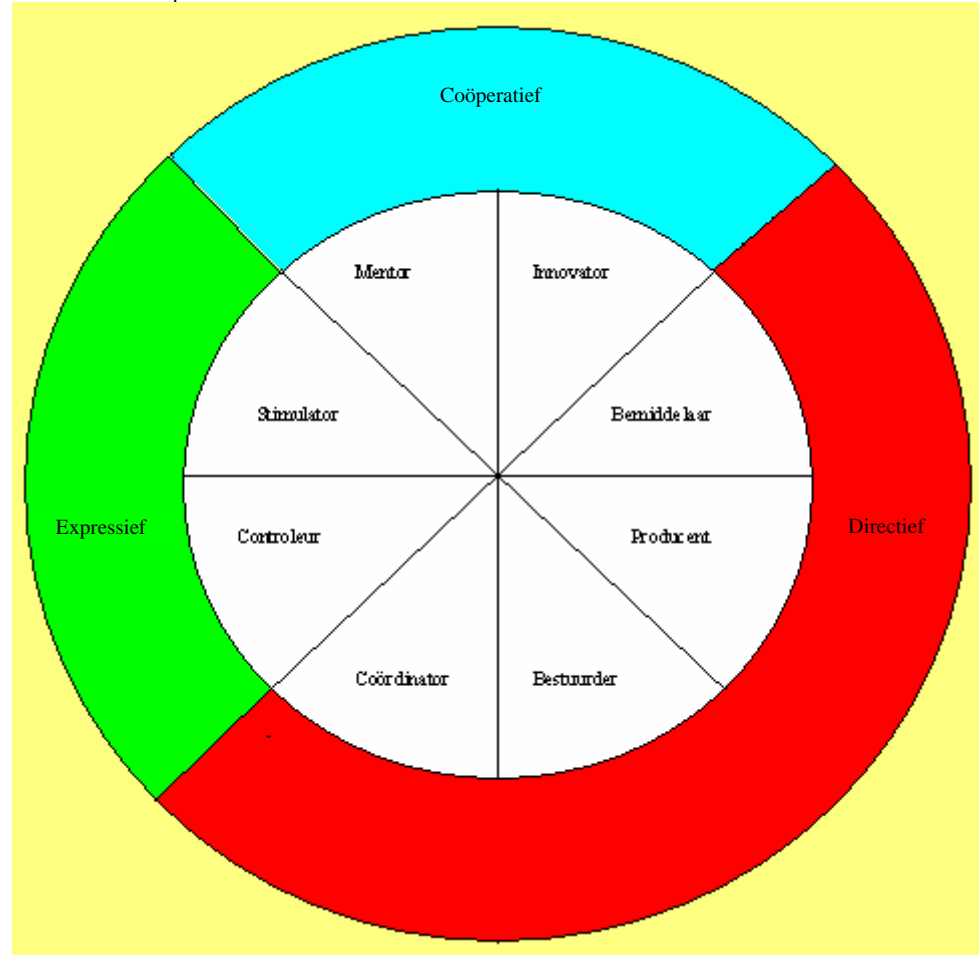
## Samenvatting

In dit onderzoek is middels een combinatie van literatuur en empirisch onderzoek onder 97 managers meer inzicht gecreëerd in de relatie tussen verschillende typen managers en daarbij behorende wijze van communiceren. De te beantwoorden vraag in dit onderzoek was:

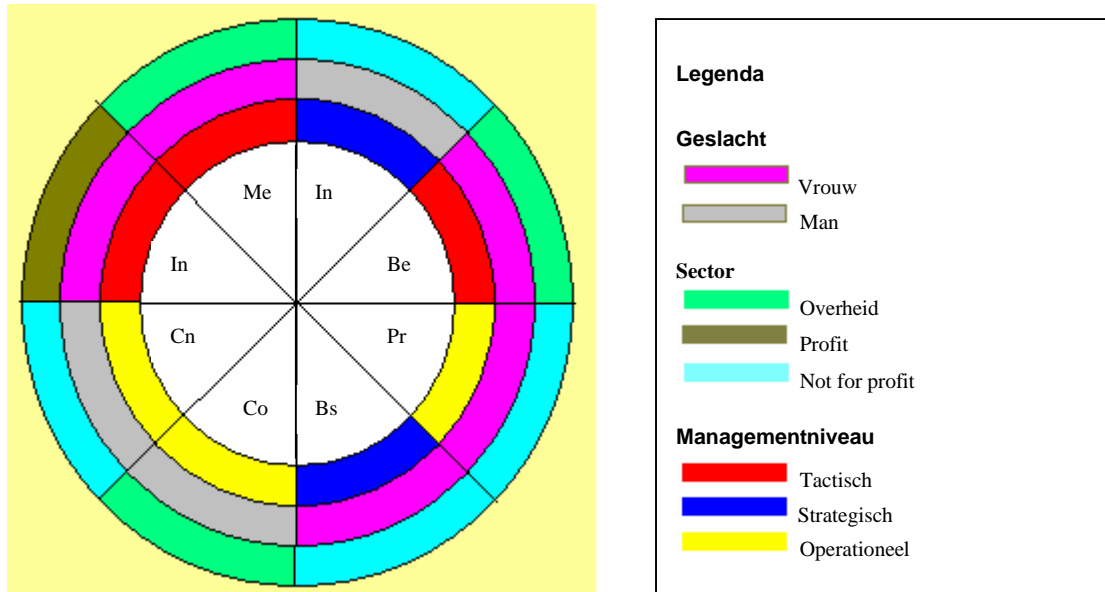
*In hoeverre is er een relatie tussen bepaalde, door managers gehanteerde en in de literatuur beschreven, leiderschapsrollen en communicatiestijlen?*

Hierbij is voor de leiderschapsrollen uitgegaan van het Competing values model van Quinn (1988) en het Communicatiestijlen model van Desar en Ophorst (2005). Aan de managers is gevraagd hun wijze van leidinggeven aan en communiceren met medewerkers te karakteriseren. Uit de resultaten van dit empirisch onderzoek is gebleken dat alle leiderschapsrollen een bewezen relatie hebben met een communicatiestijl. Deze relatie is weergegeven in onderstaand model. Hieruit blijkt dat de helft van de leiderschapsrollen een bewezen relatie hebben met de directieve communicatiestijl en twee leiderschapsrollen een bewezen relatie hebben met respectievelijk de expressieve en coöperatieve communicatiestijl.

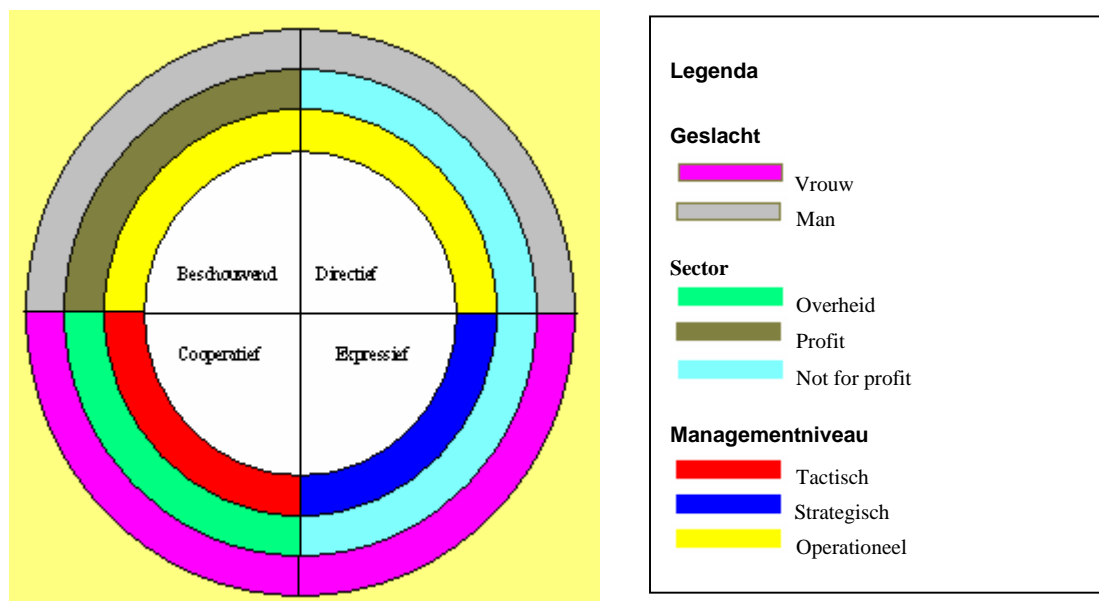
Model Leiderschapscommunicatie model



Tevens is onderzocht welke variabele het sterkst verklarend bleek voor de leiderschapsrol en communicatiestijl waar de voorkeur aan wordt gegeven door managers. De onderzochte variabelen waren het geslacht, het managementniveau en de sector van managers. In onderstaand model zijn per ring de variabelen naar de mate waarin ze verklaren van binnen naar buiten afgebeeld met daarbij aangegeven het verschil in voorkeur voor een leiderschapsrol binnen een variabele. Geconcludeerd kan worden dat het managementniveau de sterkst verklarende variabele onder managers is voor de leiderschapsrol waar de voorkeur aan wordt gegeven.



In het derde model zijn per ring de variabelen naar de mate waarin ze verklaren van binnen naar buiten afgebeeld met daarbij aangegeven het verschil in voorkeur voor een communicatiestijl binnen een variabele. Geconcludeerd kan worden dat het managementniveau de sterkst verklarende variabele onder managers is voor de communicatiestijl waar de voorkeur aan wordt gegeven.



**Deel I**

**Inleiding en  
onderzoeksmethoden**

## 1. Inleiding

*‘Communicatie is de belangrijkste vaardigheid voor een manager.’<sup>1</sup>*

Met dit onderzoek tracht ik middels een combinatie van literatuur en empirisch onderzoek meer inzicht te creëren in de relatie tussen verschillende typen managers en daarbij behorende wijze van communiceren. Hiermee hoop ik handen en voeten te geven aan de wijze waarop managers hun vaardigheden kunnen verbreden en verdiepen. Wie eenmaal inzicht heeft in de eigen stijl en die van de ander, kan eventuele knelpunten herkennen en effectiever communiceren door de eigen stijl af te stemmen op die van de ander.

Uit een relevantieanalyse betreffende dit onderzoek bleek dat er ondanks de vaak logisch en waarschijnlijk geachte relatie tussen leiderschapsrollen en communicatiestijlen, geen wetenschappelijk onderzoek is gepubliceerd en algemeen bekend waarbij empirisch en literatuuronderzoek gecombineerd zijn.

‘Ik ben erg benieuwd naar de uitkomsten van dit onderzoek. Er is altijd veel over dit onderwerp geschreven, mensen zijn altijd geïnteresseerd geweest in hun eigen functioneren, maar er is nooit empirisch wetenschappelijk onderzoek gedaan op dit gebied.’ Hans Boer, auteur *Maatwerk in projectmatig werken*.<sup>2</sup>

‘Ik ervaar dit onderzoek als zeer interessant en zou graag op de hoogte worden gehouden van de resultaten.’ Manon Desar, auteur *Communicatiestijlen*.<sup>3</sup>

### 1.1. Doelstelling

De eerste stap bij het uitvoeren van dit wetenschappelijk onderzoek, is het formuleren van een doelstelling. Dit om het onderzoek duidelijk af te bakenen en toe te spitsen. Middels de doelstelling wordt duidelijk waarom dit onderzoek gedaan wordt, wat ik met dit onderzoek wil bereiken en voor wie dit onderzoek gedaan wordt.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Covey, 2001, p. 216.

<sup>2</sup> Interview Hans Boer 12/12/07.

<sup>3</sup> Interview Manon Desar 20/11/07.



De doelstelling van mijn onderzoek luidt:

*Het vaststellen van de significante relatie tussen de voorkeurs leiderschapsrollen en communicatiestijlen bij managers en de sterkst verklarende variabelen hiervoor.*

## **1.2. Hoofdvraag en deelvragen**

Na het vaststellen en uiteenzetten van de doelstelling, kan onderstaande vraagstelling worden weergegeven. Deze kan opgevat worden als de specifiekere, in vragende vorm geformuleerde versie van bovenstaande doelstelling. Het is de centrale, beknopt geformuleerde vraag die in dit onderzoek beantwoord zal worden en luidt:<sup>5</sup>

*In hoeverre is er een relatie tussen bepaalde, door managers gehanteerde en in de literatuur beschreven, leiderschapsrollen en communicatiestijlen?*

Om bovenstaande hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zullen onderstaande deelvragen in dit rapport behandeld worden:

- A. Welke leiderschapsrollen worden er in de literatuur onderscheiden?
- B. Welke communicatiestijlen van managers ten opzichte van hun medewerkers worden er in de literatuur onderscheiden?
- C. Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze leiding geven aan hun medewerkers?
- D. Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze met medewerkers communiceren?
- E. Hoe verhouden zich de verschillende communicatiestijlen tot de verschillende leiderschapsrollen?

## **1.3. Definities**

In dit onderzoek zullen de volgende definities van de sleutelbegrippen worden gehanteerd;

Manager

---

<sup>4</sup> Van der Velde, 2000, p. 22.

Noordegraaf (2004) beschrijft management als de gemengde connotatie van beheersing, coördinatie en efficiency. De meest gebruikte basis definitie van management die hij vaststelt luidt: Getting things do through others.<sup>6</sup>

Hieruit voortvloeiend zal in dit onderzoek de volgende definitie van een manager worden gehanteerd:

*Een leidinggevende die werkgerelateerde zaken gedaan krijgt door anderen.*

Hierbij is een onderscheid gemaakt aan de hand van Stoner, Freeman en Gilbert (1996) die managers inschalen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.<sup>7</sup>

#### Dominante leiderschapsrol

De definitie van de dominante leiderschapsrol van de manager die in dit onderzoek gehanteerd zal worden is:

*De leiderschapsrol die gedurende het onderzoek het frequentst wordt gewaardeerd door de manager.*

#### Dominante communicatiestijl

De definitie van de dominante communicatiestijl van de manager die in dit onderzoek gehanteerd zal worden is:

*De communicatiestijl die gedurende het onderzoek het frequentst wordt gewaardeerd door de manager.*

#### Sterkst verklarende variabele

De definitie van de sterkst verklarende variabele die in dit onderzoek gehanteerd zal worden is:

*De variabele die het meest zegt over de voorkeursleiderschapsrol en communicatiestijl van een manager.*

De variabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen betreffen het geslacht, het niveau en de sector van de manager.

Ter voorkoming van onduidelijkheid betreffende de hantering van de termen leiderschap en manager, volgt onderstaand een korte verduidelijking die gedurende het lezen van dit onderzoek in ogenschouw genomen dient te worden.

Noordegraaf (2004) legt duidelijk het verschil uit tussen management en leiderschap:

---

<sup>5</sup> Van der Velde, 2000, p. 23.

<sup>6</sup> Noordegraaf, 2004, p. 76.

<sup>7</sup> Stoner, Freeman & Gilbert, 1996, Hoofdstuk 1.

Management is ‘*de dingen goed doen*’, leiderschap is ‘*de goede dingen doen*’.<sup>8</sup>

Hieruit voortvloeiend kan gesteld worden dat het twee gerelateerde begrippen zijn met een delicaat maar niettemin belangrijk verschil in de betekenis.

Management is te omschrijven als een streven naar efficiëntie of doelmatigheid. Er is sprake van een mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt.<sup>9</sup> Leiderschap is te omschrijven als een streven naar effectiviteit of doeltreffendheid. In tegenstelling tot management heeft het dus geen betrekking op het proces zelf, maar op de uitkomst ervan.<sup>10</sup>

Gedurende dit onderzoek zal de term *leiderschapsrol* gehanteerd worden waar het gaat om een rol die een *manager* aan kan nemen. Hierbij zal er vanuit worden gegaan dat de manager streeft naar de grootste mate van zowel efficiëntie als effectiviteit.

#### **1.4. Opbouw onderzoeksrapport**

In Hoofdstuk 2 zullen de verschillende onderzoeksmethoden ter beantwoording van de hoofdvraag uiteen worden gezet. Hierbij zal per methode worden aangeven op welke wijze deze bijdraagt aan de beantwoording van de hoofdvraag. Vervolgens zal in deel II in de hoofdstukken 3 en 4 en in deel III in de hoofdstukken 5, 6 en 7 antwoord worden gegeven op deelvragen. In hoofdstuk 3 zal antwoord worden gegeven op deelvraag A, in hoofdstuk 4 op deelvraag B, in hoofdstuk 5 op deelvraag C, in hoofdstuk 6 op deelvraag D en in hoofdstuk 7 op deelvraag E. Afgesloten zal worden met hoofdstuk 8 waarin naar aanleiding van de resultaten uit bovenstaand antwoord zal worden gegeven op de hoofdvraag in de vorm van een conclusie.

---

<sup>8</sup> Noordegraaf, p. 118.

<sup>9</sup> In 't Veld, 2002.

<sup>10</sup> Ibid.

## **2. Onderzoeksmethoden**

Ter beantwoording van de hoofdvraag dient antwoord te worden gegeven op de verschillende deelvragen. Om deze te kunnen beantwoorden zullen verschillende onderzoeksmethoden worden ingezet. Deze zullen onderstaand kort uiteen worden besproken.

### **2.1. Literatuurstudie**

Middels een literatuurstudie zal antwoord worden gegeven op de deelvragen A en B.

A. Welke leiderschapsrollen worden er in de literatuur onderscheiden?

B. Welke communicatiestijlen van managers ten opzichte van hun medewerkers worden er in de literatuur onderscheiden?

Op basis van de antwoorden op deze vragen zullen voor zowel de leiderschapsrollen als de communicatiestijlen twee bestaande modellen gehanteerd worden in dit onderzoek.

De bij bovenstaande deelvragen te onderzoeken modellen betreffen respectievelijk het Concurrerende waarden model van Quinn (1988) en het Communicatiestijlen model van Desar en Ophorst (2005).

### **2.2. Kwantitatief onderzoek**

Als onderzoek kennis, feiten en meningen/attituden van mensen betreft, zijn het mondelinge interview en de schriftelijke vragenlijst de aangewezen dataverzamelmethode.<sup>11</sup> Voor het beantwoorden van de deelvragen C, D en E van dit onderzoek, is gekozen voor een schriftelijke karakteristiekenlijst.

Op basis van de behandelde modellen en de vaardigheden die per rol en stijl door de auteurs beschreven zijn, zullen vijf karakteristieken worden opgesteld.

Op basis van deze karakteristieken zal een test worden samengesteld. Deze zal bestaan uit een lijst met karakteristieken van de verschillende communicatiestijlen en leiderschapsrollen waar de respondent een waarde kan toekennen lopend van 1 tot en

---

<sup>11</sup> Van der Velde, 2000, p. 104.

met 6. De toegewezen waardering is gebaseerd op de vraag in hoeverre deze karakteristieken op de respondent van toepassing is van niet (1) tot volledig (6).

Hoe hoger het cijfer dat wordt toegekend, hoe meer deze karakteristiek voor de respondent geldt of door de respondent wordt toegepast naar zelfreflectie.

Naar aanleiding van de toegekende waarden aan de verschillende beschrijvingen van karakteristieken van de communicatiestijlen en leiderschapsrollen kan een som worden gemaakt van de waardering per communicatiestijl en leiderschapsrol. De hoogst gewaardeerde communicatiestijl en de hoogst gewaardeerde leiderschapsrol per respondent zullen worden gedefinieerd als de voorkeursrol en voorkeursstijl.

De test zal als internetlink per mail aan de respondenten worden gestuurd, in de bijgeleidende brief wordt aan hen gevraagd deze door te sturen naar mensen in hun netwerk die aan het respondentenprofiel (zie 2.4) voldoen. In de bijlagen is de karakteristiekenlijst toegevoegd als bijlage I en is de brief die aan de respondenten is gestuurd bijgevoegd als bijlage II.

### **2.3. Pretesten**

Alvorens de checklist door de respondenten in te laten vullen, zal dit instrument getoetst worden door studenten. Dit om onduidelijkheden en onjuistheden bij de uitvoering van het onderzoek te voorkomen.

### **2.4. Respondentenprofiel**

De respondenten die in dit onderzoek worden meegenomen zijn bekleeders van een management functie op strategisch, operationeel of uitvoerend niveau en zijn werkzaam bij de overheid, in de not for profit en profit sector.

Het gaat om een explorerend, kwantitatief onderzoek. Getracht zal worden een minimum van 40 respondenten te verkrijgen.

## **2.5. Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een meetinstrument betreft de precisie en de nauwkeurigheid waarmee een begrip of een verschijnsel wordt gemeten. De meting moet systematisch en niet toevallig zijn. Bij herhaling moet er sprake zijn van een zelfde uitkomst.<sup>12</sup>

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te maximaliseren, zullen de beschrijvingen van de verschillende communicatiestijlen en leiderschapsrollen door elkaar in de vragenlijst gepositioneerd worden. Dit zodat de respondent niet bewust bezig is met de verschillende communicatiestijlen en leiderschapsrollen, maar zich richt op de afzonderlijke beschrijving.

Om zo duidelijk mogelijk een voorkeurs communicatiestijl en leiderschapsrol van de respondent vast te kunnen stellen, is gebruik gemaakt van 5 karakteristieken per stijl en rol. Duidelijk zal worden aangegeven dat het bij dit onderzoek gaat om zelfperceptie van de respondenten.

## **2.6. Validiteit**

Validiteit is belangrijk omdat het inzicht geeft in de mate waarin een meetinstrument aan het doel beantwoordt: is dat wat wordt gemeten daadwerkelijk datgene wat je wilt meten.<sup>13</sup> Om er zorg voor te dragen dat er middels de vragenlijst inzichten worden verschaft die benodigd zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag, is aan de hand van literatuurstudie een aantal communicatiestijlen en leiderschapsrollen beschreven. Naar aanleiding van deze beschrijvingen is een lijst opgesteld met beschrijvingen die in een bepaalde mate op de respondent van toepassing zijn. Deze volgorde van ondernomen stappen draagt er toe bij dat middels de gehanteerde vragenlijst inzichten worden verschaft die benodigd zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag en daarmee valide is.

---

<sup>12</sup> Van der Velde, 2000, p. 54.

# **Deel II**

# **Literatuur**

---

<sup>13</sup> Van der Velde, 2000, p. 57.

### 3. Leiderschapsrollen

#### 3.1. Inleiding

‘De standaard van leiderschap hangt niet alleen af van de kwaliteiten en overtuigingen van onze leiders, maar ook van de verwachtingen die wij van hen koesteren.’<sup>14</sup>

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de deelvraag:

*Welke leiderschapsrollen worden er in de literatuur onderscheiden?*

We hebben allemaal overtuigingen en vooronderstellingen over de juiste manier om dingen te doen. Dit geldt zeker ook voor leiderschap in ondernemingen. Hoewel overtuigingen en vooronderstellingen kunnen bijdragen aan onze effectiviteit hebben ze soms ook het tegenovergestelde effect. Als ze ons ineffectief maken, is het vaak moeilijk te begrijpen waarom. Dit omdat men het niet gewend is om de eigen fundamentele overtuigingen en vooronderstellingen ter discussie te stellen.<sup>15</sup> Wanneer deze overtuigingen en vooronderstellingen formeel zijn opgeschreven en worden bestudeerd, worden ze modellen genoemd. Deze dienen als hulpmiddel om een complexe werkelijkheid vereenvoudigd weer te geven.<sup>16</sup>

Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van het ‘Competing values model’ (verder te noemen Cv model) van Robert E. Quinn. Dit model biedt inzicht in de relatie tussen de uiteenlopende te hanteren inzichten en vaardigheden waarover een manager dient te beschikken.<sup>17</sup>

Ter verdieping op de vraag welke leiderschapsrollen er in de literatuur worden onderscheiden, zullen de verschillende managementmodellen die ten grondslag liggen aan het Cv model worden beschreven. Vervolgens zal het Cv model uiteen worden gezet en zullen de verschillende te behandelen rollen worden uitgelicht. Afgesloten zal worden met het vormen van een roloverschrijdend kader van eigenschappen die bijdragen aan de effectiviteit van de manager.

---

<sup>14</sup> Nair, 1998, p. 11.

<sup>15</sup> House & Podsakoff, 1994, p. 15.

<sup>16</sup> Quinn, 1996, p. 11.

<sup>17</sup> Ibid, p. 10.



## 3.2 Evolutionair perspectief

Met het veranderen van maatschappelijke waarden veranderen bestaande standpunten en komen nieuwe managementmodellen tot stand. Die ten grondslag liggen aan het Competing values model van Quinn, beschreven worden. Deze beschrijving zal bestaan uit een weergave van de tijd waarin dit model veelvuldig gehanteerd werd, de later te behandelen doel-middelen theorie van het model, de nadruk, het klimaat van de organisatie en de taak van de manager hierin.

### 3.2.1. Rationeel doel model

Aan het begin van de twintigste eeuw staat het scientific management van Taylor centraal. Dit model staat voor de rationalisatiepogingen die worden ondernomen om de aanpak van vraagstukken beter - zakelijker, efficiënter, verantwoordelijker – te managen.<sup>18</sup> Productiviteit en winst zijn de uiteindelijke criteria voor effectiviteit van de organisatie. De doel-middelen theorie die ten grondslag ligt aan deze benadering, gaat uit van de overtuiging dat duidelijke leiding de beste productie resultaten oplevert. Taylor legt de nadruk op het verhelderen van doelen, rationele analyse en handelend optreden. Het klimaat in de organisatie is rationeel economisch en bij het nemen van beslissingen worden voornamelijk het eindresultaat en de winst in overweging genomen.

Taylor hanteert vier managementprincipes, weergegeven in tabel 3.1.<sup>19</sup>

***Tabel 3.1. De managementprincipes van Taylor***

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

<sup>18</sup> Noordegraaf, 2004, p. 82.

<sup>19</sup> Taylor, 1911, p.44, in Quinn, 1996, p.15.

Prestatie en maximalisatie van winst is in het rationeel doel model de uiteindelijke waarde. De taak van de manager is een harde bestuurder en producent te zijn.

### 3.2.2. Intern proces model

In de jaren dertig van de twintigste eeuw kwam het intern procesmodel op. De criteria voor effectiviteit volgens Fayol zijn stabiliteit en continuïteit. De doel-middelen theorie is gebaseerd op de overtuiging dat het tot stand brengen van routines leidt tot stabiliteit. De nadruk legt Fayol op de processen omschrijving van verantwoordelijkheden, metingen, documentatie en het bijhouden van registratie. Het klimaat in de organisatie beschrijft hij als hiërarchisch en alle beslissingen weerspiegelen de bestaande regels, structuren en tradities. Als de efficiency van een werknemer daalt, wordt de controle opgevoerd door toepassing van een verscheidenheid aan maatregelen en procedures. Fayol stelde zijn model op aan de hand van veertien managementprincipes, weergegeven in tabel 3.2.<sup>20</sup>

**Tabel 3.2 – De managementprincipes van Fayol**

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

<sup>20</sup> Fayol, 1949, p. 20-41.

### **3.2.3. Human relations model**

Rond het einde van de jaren vijftig van de twintigste eeuw won het human relations model aan invloed. Essentiële waarden in dit model zijn inzet, samenhang en moreel. De doel-middelentheorie beschrijft dat betrokkenheid leidt tot inzet. De centrale processen zijn participatie, conflicten oplossen en consensus bereiken. Het klimaat in de organisatie wordt gekenmerkt door saamhorigheid en teamgerichtheid. Karakteristiek voor de besluitvorming is de sterke betrokkenheid. Wanneer de efficiency van een werknemer afneemt, zien managers dat als een ontwikkeling waarbij motivatie een belangrijke rol speelt.

Een bekend experiment dat op dit model aansluit is het Hawthorne onderzoek door Mayo en Roethlisberger. Het experiment had te maken met de hoeveelheid verlichting op de werkplek. Iedere keer als de hoeveelheid licht werd opgevoerd, ging de productiviteit van de werknemers omhoog. Maar de productiviteit ging ook omhoog als de hoeveelheid licht werd verminderd. Hun eindconclusie was dat arbeiders in feite werden gestimuleerd door de aandacht van de onderzoekers. De resultaten van deze onderzoeken leverden bewijsmateriaal voor de noodzaak meer aandacht te besteden aan de invloed van relaties en informele processen op de prestaties van groepen mensen.

### **3.2.4. Open systeem model**

Eind jaren zeventig van de twintigste eeuw werd een andere weg van denken ingeslagen met het open systeem model. In dit model wordt de organisatie geconfronteerd met de noodzaak te wedijveren in een ambigue en concurrerende omgeving. Aanpassingsproblemen en externe ondersteuning zijn de belangrijkste criteria voor de effectiviteit van organisaties.<sup>21</sup> De doel-middelentheorie houdt in dat voortdurende aanpassing en vernieuwing leidt tot het verwerven en onderhouden van productiemiddelen buiten de organisatie. De essentiële processen zijn politieke aanpassing, creatief oplossen van problemen, innovatie en management van veranderingen. De organisatie kent een innovatief klimaat en is eerder een 'adhocratie' dan een bureaucratie. De risico's zijn hoog en beslissingen worden snel genomen. Onder dergelijke omstandigheden zijn een gemeenschappelijke visie en

---

<sup>21</sup> Mintzberg, 1975, p. 24.

gemeenschappelijke waarden zeer belangrijk. De efficiency van een werknemer is gewoonlijk zeer hoog gedurende langere perioden. Achteruitgang van effectiviteit duidt er in de meeste gevallen op dat iemand aan teveel stress bloot staat en wellicht is opgebrand.<sup>22</sup>

In tabel 3.3 zijn de bovenstaande managementmodellen die ten grondslag liggen aan het Cv model nog eens schematisch worden weergegeven.

Tabel 3.3

<b>Tabel 3.3</b>	<b>Rationeel doel</b>	<b>Intern proces</b>	<b>Human relations</b>	<b>Open systemen</b>
<b>Criteria voor effectiviteit</b>	Productiviteit, winst	Stabiliteit, continuïteit	Inzet, samenhang, moreel	Aanpassingsvermogen, externe ondersteuning
<b>Doel-middelentheorie</b>	Duidelijke richting leidt tot productieve resultaten	De overtuiging dat routines tot stabiliteit leiden	De overtuiging dat betrokkenheid tot inzet leidt	Continu aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen
<b>Nadruk</b>	Verduidelijking van doelen, rationele analyse en handelend optreden	Verantwoordelijkheden vastleggen, metingen, documentatie	Participatie, oplossen van conflicten, consensus bereiken	Politieke aanpassing, creatieve probleemoplossing, innovatie, management van verandering
<b>Klimaat</b>	Rationele economie: de eindresultaten	Hiërarchisch	Teamgericht	Innovatief, flexibel
<b>Rol van manager</b>	Bestuurder en producent	Controleur en coördinator	Mentor en stimulator	Innovator en bemiddelaar

### 3.3. Competing values model

De vier behandelde modellen bieden een handvat om de efficiency van de manager in een organisatie te vergroten, echter dit wel per model op een totaal andere wijze. De behoeftes van organisaties bestaan volgens Quinn uit het vermogen om te gaan met paradoxen en tegengestelde waarden, en met succes veranderen.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Ibid, p. 25.

<sup>23</sup> Quinn, 1988, p. 48.

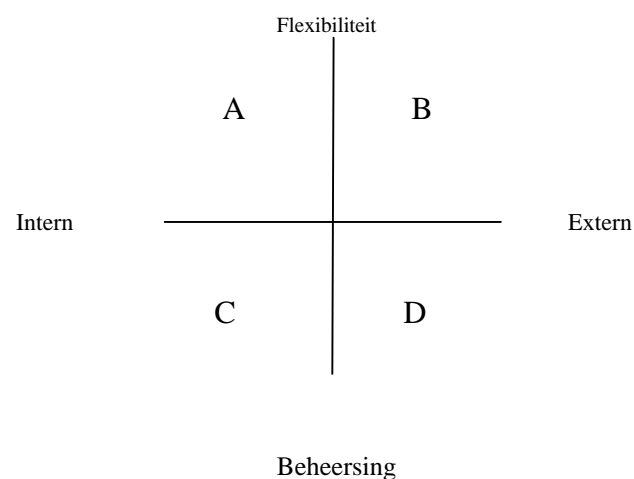
Soms is stabiliteit nodig, soms verandering. Quinn denkt niet in termen van of/of, maar in en/en beslissingen waarbij meerdere modellen naast elkaar gehanteerd kunnen worden. Quinn veronderstelt dat geen van de vier eerder behandelde modellen een manager ten dienste kan staan en dat elk van de vier modellen moest worden beschouwd als elementen van een groter managementmodel. Gezien de in eerste instantie onverenigbaarheid van de modellen, heet het door Quinn ontwikkelde model het competing values model.

De behandelde modellen vormen in eerste instantie vier onafhankelijke invalshoeken of domeinen. Ze kunnen echter worden gezien als modellen die nauw met elkaar verbonden en verweven zijn. Zij vormen vier belangrijke deelgebieden van een groter begrip: organisatie-effectiviteit. Elk model binnen dit begrip organisatie-effectiviteit heeft te maken met het andere. Ze kunnen tegengesteld zijn aan elkaar, maar elkaar ook aanvullen.

### 3.3.1. Assen

In het Cv model loopt de verticale as van *flexibiliteit* bovenaan tot *beheersing* onderaan. De horizontale as loopt van nadruk op *de interne organisatie* aan de linkerkant tot nadruk op *de externe organisatie* aan de rechterkant. Beide assen en zijn vier kwadranten zijn weergegeven in figuur 3.1.

Figuur 3.1.



De in paragraaf 3.1 behandelde managementmodellen zijn te positioneren in de te onderscheiden kwadranten in figuur 3.1.

Het *human relations model* legt de nadruk op criteria, voortkomend uit kwadrant A: participatie, openheid, inzet en moreel.

Het *open systeem model* legt de nadruk op criteria, voortkomend uit kwadrant B: innovatie, aanpassing, groei en het verwerven van productiemiddelen.

Het *rationeel doel model* legt de nadruk op criteria in kwadrant C: duidelijkheid van richting en doel, productiviteit en resultaat.

Het *intern proces model* in kwadrant D, benadrukt documentatie, informatiemanagement, stabiliteit en controle.<sup>24</sup>

### 3.3.2. De verhoudingen

Volgens Quinn kan ieder model worden gezien als het tegenovergestelde van een ander model.<sup>25</sup>

Het *human relations model* staat tegenover het *rationeel doel model*. In het eerste model worden mensen gewaardeerd omdat ze mensen zijn. In het tweede worden mensen alleen dan gewaardeerd als zij in hoge mate bijdragen aan het bereiken van het doel.

Het *open systeem model* is tegengesteld aan het *intern proces model*. Waar het eerste model te maken heeft met aanpassing aan de voortdurende verandering van de omgeving, betreft het tweede model het handhaven van stabiliteit en continuïteit binnen het systeem.

De overeenkomsten tussen de modellen zijn ook van belang. Het *human relations model* en het *open systeem model* hebben de nadruk op flexibiliteit gemeenschappelijk. Het *open systeem model* en het *rationeel doel model* delen de nadruk op externe gerichtheid. Het *rationeel doel model* en het *intern proces model* benadrukken beide beheersing, en het *intern proces model* en het *human relations model* delen de nadruk op interne gerichtheid.<sup>26</sup>

### 3.3.3. Gedragscomplexiteit

Quinn stelt dat managers de neiging hebben gevangen te raken in hun eigen stijl en in de cultuur van de organisatie. In een uiteenlopende reeks van situaties passen

---

<sup>24</sup> Quinn, 1988, p. 48.

<sup>25</sup> Ibid, p. 32.

<sup>26</sup> Quinn, 1988, p. 49.

managers vaak vrijwel identieke strategieën toe. Het omvattende raamwerk van de behandelde modellen kan de effectiviteit verhogen. Het dient als hulpmiddel om het denken te verbreden en keuzemogelijkheden en effectiviteit te vergroten. Dat kan, volgens Quinn, echter slechts plaatsvinden als drie uitdagingen onder ogen worden gezien:<sup>27</sup>

- Uitdaging 1 Zowel de kracht als de zwakheden van elk van de vier modellen naar waarde schatten.
- Uitdaging 2 De vaardigheden die verbonden zijn met ieder model verwerven en gebruiken
- Uitdaging 3 Op dynamische wijze de vaardigheden in ieder model integreren met de managementsituaties die we tegen komen.

Wanneer een manager de eerste uitdaging onder ogen ziet, heeft hij iets op het conceptuele, begripsmatige niveau geleerd en zijn cognitieve complexiteit in relatie tot het leiderschap als manager vergroot. Iemand met een hoge mate van cognitieve complexiteit ten opzichte van een bepaald verschijnsel, kan dit verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken beschouwen en er diepgaander over nadenken dan voorheen.

Om de effectiviteit te verbeteren, moeten managers ook uitdaging 2 en 3 onder ogen zien. Dit leidt volgens Quinn tot een grotere gedragscomplexiteit, wat duidt op het vermogen om vaardigheden en gedragingen uit de verschillende modellen te distilleren en te gebruiken. Gedragscomplexiteit omvat cognitieve complexiteit en het vermogen om een cognitief ingewikkelde strategie uit te voeren door in meerdere, zelfs tegengestelde, rollen zo te fungeren dat ze elkaar aanvullen en er een hoge mate van integratie bereikt wordt.<sup>28</sup>

Goleman beschrijft dit met een golftas metafoor: het is net als bij golfen, zie de verschillende rollen als verschillende golfclubs in een tas. Op het parcours kiest de golfprofessional telkens de juiste club op basis van de eisen van het schot. Soms denkt hij even na over de keuze, maar meestal gaat het automatisch.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Quinn, 1996, p. 37

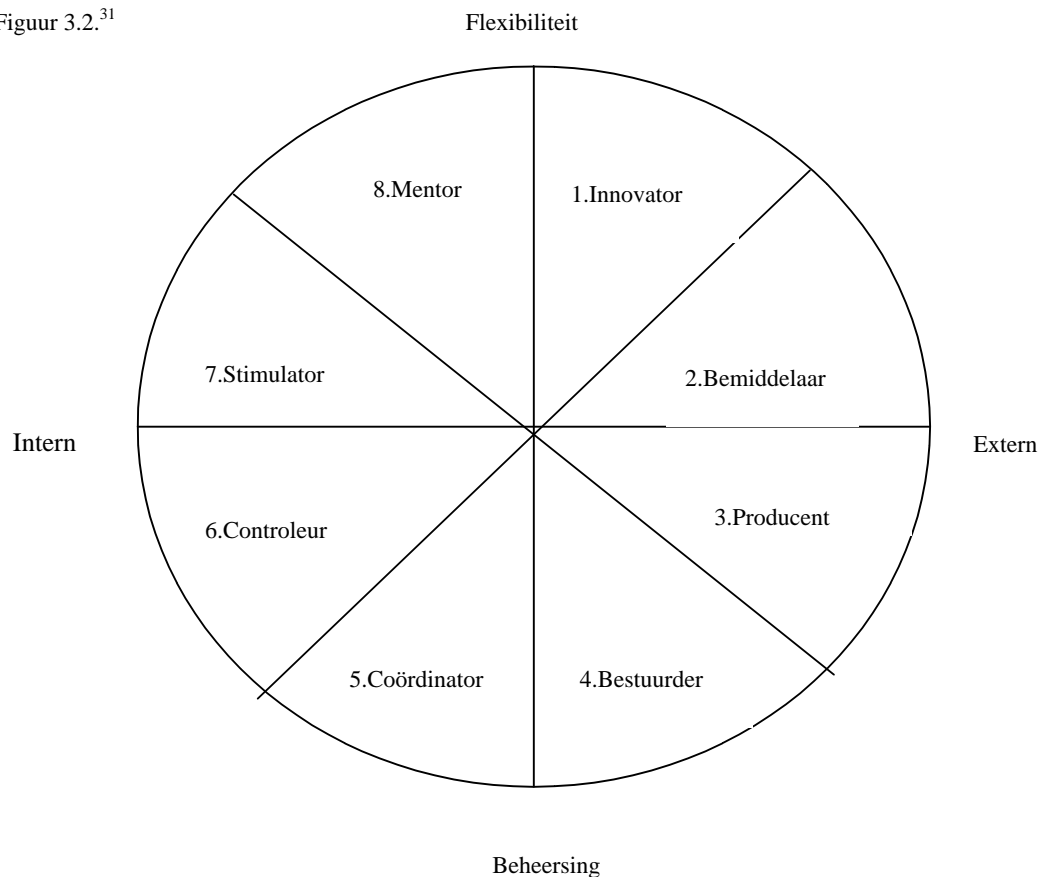
<sup>28</sup> Quinn & Hooijberg, 1992, p. 164.

<sup>29</sup> Goleman, 2000, p. 56.

### 3.3.4. Rollen

In figuur 3.2 is het Cv model van Quinn weergegeven, ingedeeld naar de acht onderscheiden leiderschapsrollen en de bijbehorende vaardigheden. Deze rollen en de bijbehorende vaardigheden vullen de vaardigheden aan weerszijden aan en zijn tegengesteld aan de tegenoverliggende vaardigheden en rollen.<sup>30</sup>

Figuur 3.2.<sup>31</sup>



De verschillende rollen vertegenwoordigen getweeën de behandelde managementmodellen en zullen onderstaand uiteen worden gezet om een duidelijk onderscheid te kunnen maken.<sup>32</sup>

**1. Innovator:** maakt aanpassingen en veranderingen mogelijk. De manager in deze rol schenkt aandacht aan de veranderende omgeving, herkent belangrijke trends, maakt zich een voorstelling van en anticipeert op veranderingen die nodig zijn. Tevens

<sup>30</sup> Quinn, 1988, p. 86.

<sup>31</sup> Ibis, p. 48.

<sup>32</sup> Ibid, p. 42-54.



tolereert hij onzekerheid en onderneemt risico's. Deze manager gaat af op voorspellingen afgeleid uit feiten, ideeën en intuïtief inzicht. Dit type manager is creatief, slim en heeft een droom en kan de toekomst zien, zich de innovaties voorstellen, deze op een enthousiaste manier inkleden, en anderen ervan overtuigen dat ze noodzakelijk en wenselijk zijn. Innovators zijn managers met een visie. Ze constateren een behoefte en zien een manier om die te vervullen. Ze zijn bereid daarbij risico's te nemen.

**2. Bemiddelaar:** houdt zich vooral bezig met het handhaven van externe legitimiteit en het verkrijgen van productiemiddelen van buitenaf. Imago, presentatie en reputatie zijn belangrijk. De manager in deze rol is politiek geslepen en beschikt over overredingskracht, invloed en macht. Zij ontmoeten mensen van buiten de afdeling als vertegenwoordiger, onderhandelaar en verwerver van productiemiddelen. Zij houden zich met de marketing bezig en treden op als verbindingspersoon en woordvoerder.

**3. Producent:** is taak georiënteerd en gericht op werk. Ze beschikken over grote betrokkenheid, motivatie, energie en persoonlijke inzet. Ze accepteren verantwoordelijkheid en leggen voortdurend een hoge productiviteit aan de dag. Medewerkers worden gemotiveerd om de productie te verhogen en gestelde doelen te bereiken.

**4. Bestuurder:** maakt verwachtingen duidelijk via processen als planning en het stellen van doelen. Dit type manager is een gedecideerd initiator die problemen definieert, alternatieven selecteert, aangeeft wat moet worden nagestreefd, rollen en taken definieert, regels en beleid opstelt en instructies geeft. Bij de manager in deze rol is het duidelijk wie de leiding heeft en is vaak een zeer competitief ingestelde, snel handelende beslisser die hun verwachtingspatroon duidelijk stellen. Ze stellen dat mensen soms gewoon gecommandeerd moeten worden of zelfs ontslagen.

**5. Coördinator:** onderhoudt de structuur van en de stroming in het systeem. De manager in deze rol is berouwbaar en kan op gebouwd worden. Gedragskenmerken zijn; gerichtheid op taakverlichting zoals het regelen, organiseren en coördineren van inspanningen van het personeel, het omgaan met crises en aandacht voor technologische, logistieke en huishoudelijke kwesties.

**6. Controleur:** weet wat er gaande is op de afdeling, gaat na of mensen zich aan de regels houden en of productiedoelen worden gehaald. De manager in deze rol kent alle feiten en de details en kan goed analyseren. Kenmerkend voor deze rol is de grote ijver bij het afhandelen van administratie, het bestuderen van en het reageren op routine-informatie, het houden van inspectierondes en het maken van overzichten, rapporten en andere documenten. Dit type manager draagt zorg voor details, controle en analyse.

**7. Stimulator:** moedigt samenwerking aan, brengt samenhang en teamwork tot stand en lost conflicten tussen personen op. De manager in deze rol bemiddelt bij geschillen tussen personen en maakt daarbij gebruik van technieken om conflicten te reduceren en draagt bij aan de ontwikkeling van samenhang en moreel. Hij verzamelt informatie, brengt participatie tot stand en bevordert probleemoplossingen door de groep zelf.

**8. Mentor:** houdt zich bezig met de ontwikkeling van mensen door een zorgzame en meelevende benadering. Dit zou volgens Quinn de betrokken menselijke rol kunnen worden genoemd. De manager in deze rol is behulpzaam, zorgzaam, gevoelig, benaderbaar, open en rechtvaardig. Hij luistert, ondersteunt rechtvaardige verzoeken, uit zijn waardering en geeft complimenten. Hij ziet mensen als productiemiddelen die ontwikkeld moeten worden. De manager helpt bij het ontwikkelen van vaardigheden, biedt mogelijkheden voor scholing en training en maakt plannen voor individuele ontwikkeling.

De in figuur 3.2 weergegeven rollenverdeling zal gedurende dit onderzoek gehanteerd worden als het kader waarbinnen managers hun manier van leidinggeven aan medewerkers kunnen karakteriseren middels een kwantitatief onderzoek en de daaruit waar te nemen meest voorkomende rol per manager, ingedeeld kunnen worden. De meest voorkomende rol per manager binnen dit kader zal worden betiteld als de voorkeursleiderschapsrol (verder te noemen VLR) van de betreffende respondent.

### **3.4. Kader voor effectief leidinggeven**

De verschillende LR die door Quinn worden onderscheiden en de implementatie door de manager, dragen volgens hem bij aan de effectiviteit van deze managers in

organisaties. Om de effectiviteit te verbeteren, moeten managers ook de in 3.1.2.3 behandelde uitdagingen onder ogen zien. Dit leidt volgens Quinn tot een grotere gedragscomplexiteit, wat duidt op het vermogen om vaardigheden en gedragingen uit de verschillende (tegenstrijdige) modellen naast elkaar te hanteren.

Bij de hantering van de verschillende LR naast elkaar door een manager, wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat dit gebeurt binnen een kader van eigenschappen waarover managers beschikken dat, los van de LR, tot de eigenschappen van de manager behoort en de effectiviteit van de manager vergroot. Dit gehanteerde kader is gebaseerd op Covey en zal onderstaand worden uitgewerkt.

Covey baseert eigenschappen voor effectief leiderschap op een P/PM balans, waarbij *P* staat voor *product* en *PM* voor het *productiemiddel*. Deze moeten door een manager goed in evenwicht worden gehouden. Er dient niet teveel focus te worden gelegd op een van beiden.<sup>33</sup> Het PM principe houdt in dat je met je werknemers (PM) om dient te gaan zoals jij wilt dat ze met je beste klanten omgaan. Investeren in het PM betekent je personeel beschouwen als mensen die alleen uit vrije wil het beste van zichzelf geven.<sup>34</sup> De P/PM balans in evenwicht houden is bepalend voor de effectiviteit van de organisatie.<sup>35</sup>

Het roloverstijgend kader van eigenschappen dat de effectiviteit van de manager vergroten, zal onderstaand worden weergegeven. Onderverdeeld in twee delen; overwinningen op de manager zelf en overwinningen op de omgeving van de manager.<sup>36</sup>

## **I. Overwinningen op de manager**

1. *De manager is proactief*; verantwoordelijk voor zijn eigen leven. Hij maakt zelf keuzes. Gedrag wordt bepaald door wat hij zelf belangrijk vindt.

2. *De manager begint met het einde voor ogen*; door het einde van zijn leven voor te stellen, kan de manager vaststellen in hoeverre de dingen die hij op een bepaalde dag doet, in overeenstemming zijn met de criteria die hij zelf belangrijk vindt.

---

<sup>33</sup> Covey, 2002, p. 42.

<sup>34</sup> Ibid, p. 45.

<sup>35</sup> Ibid, p. 42.

3. *De manager stelt prioriteiten*; opsommingen van 1&2. Om echt iets tot stand te brengen moet de manager kunnen delegeren. Hij moet in staat zijn iets op een geschikt moment te doen of aan anderen over te laten. Tijd indelen is een kwestie van efficiency, iets aan anderen overlaten is een kwestie van effectiviteit.

Twee vormen van delegeren:

3.1. *Delegeren aan de knecht*; de manager blijft zelf verantwoordelijk en verteld iemand exact wat hij moet doen.

3.2. *Delegeren aan de rentmeester*; deze vorm is gericht op resultaten, niet op methoden. Hiermee geeft de manager ook de verantwoordelijkheid uit handen. Deze vorm vereist duidelijkheid, wederzijds begrip en inzet met betrekking tot verwachtingen op vijf gebieden:

- Gewenste resultaten: de manager zorgt dat de persoon in kwestie het zelf voor zich ziet, de kwaliteit ervan kan aangeven en tevens het tijdstip waarop het klaar is.
- Richtlijnen: dit niet om een methode op te leggen maar om aan te geven aan welke grondregels hij zich dient te houden.
- Hulpmiddelen: de manager zorgt ervoor dat iemand bij het uitvoeren van zijn taak kan beschikken, en dat je het weet, over: mensen, geld, technische en organisatorische hulpmiddelen.
- Aansprakelijkheid: de manager stelt een prestatienorm voor resultaten en leg de data vast voor rapportage en evaluatie.
- Consequenties: de manager geeft aan wat er zal gebeuren als de resultaten goed of niet goed zijn, bijvoorbeeld financiële beloning, complimenten, meer opdrachten.

Vertrouwen is de belangrijkste menselijke motivatie. Dit kweekt men door te delegeren aan de rentmeester en hem hiermee dus ook verantwoordelijkheid geeft.<sup>37</sup>

Effectief delegeren is wellicht de beste graadmeter voor effectief management. Het is immers van essentieel belang voor de groei van mensen als individu en voor die van de organisatie.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid, p. 51-239.

<sup>37</sup> Covey, 2001, p. 155.

<sup>38</sup> Covey, 2001, p. 156.

## II Overwinningen op de omgeving van de manager

4. *De manager denkt in termen van winnen/winnen*; dit levert het beste resultaat en de meeste samenwerking op .

5. *De manager probeert eerst te begrijpen, dan begrepen te worden*; het geheim van effectieve communicatie. Communicatie is de belangrijkste vaardigheid in het leven.<sup>39</sup>

De meeste mensen luisteren niet met de bedoeling om iemand te begrijpen, ze luisteren om antwoord te geven. Ze zijn zelf aan het woord of bereiden zich daarop voor. Ze filteren alles door eigen paradigma's. Luisteren met de intentie om te begrijpen is empatisch luisteren.<sup>40</sup>

Hierbij probeert de manager zich te verplaatsen in het reflectiekader van de ander. Bij empatisch luisteren gebruikt de manager niet alleen zijn oren, maar ook zijn ogen en zijn hart.<sup>41</sup>

Op het moment dat je iemand het gevoel geeft dat je echt luistert en hem begrijpt. Geef deze persoon zich makkelijker open.<sup>42</sup>

6. *De manager werkt synergistisch*; synergie is het bewijs van de waarde van alle andere eigenschappen bij elkaar. De hoogste vormen van synergie bundelen de vier unieke menselijke kwaliteiten, het winnen/winnen-motief en de vaardigheden van empatisch luisteren op de meest cruciale momenten in het leven.

Iedereen kijkt naar de wereld vanuit zijn eigen perceptie. Dit betekent niet dat de ene persoon gelijk en de andere persoon ongelijk heeft. De manager dient zich te verdiepen in de 'waarheid' van de ander en probeert te achterhalen wat zijn standpunten, problemen en doelen zijn zonder er vanuit te gaan dat hij ze al weet of denkt te weten.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Ibid, p. 216.

<sup>40</sup> Ibid, p. 218.

<sup>41</sup> Ibid, p. 219.

<sup>42</sup> Ibid, p. 220.

<sup>43</sup> Covey, 2001, p. 247.

## 4. Communicatiestijlen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de onderstaande deelvraag:

*Welke communicatiestijlen worden er in de literatuur onderscheiden?*

Het woord 'stijl' is afgeleid van het Latijnse woord 'stilus', waarmee een griffel met een metalen punt werd aangeduid. De manier waarop men de griffel hanteert is bepalend voor het schrift dat ontstaat.<sup>44</sup>

De term communicatiestijl verwijst naar een zekere eenheid in gedragingen. Hoewel de specifieke manier van communiceren situatie afhankelijk is, gebruikt vrijwel iedereen in de communicatie naar anderen een redelijk consistent patroon van gedragingen; kortom een bepaalde communicatiestijl.<sup>45</sup>

Iedereen die regelmatig samenwerkt met anderen kent het belang van een goede relatie. Verschillen in stijl en karakter zijn in de dagelijkse omgang met anderen een terugkerend gegeven. Ieder mens is immers uniek en heeft zijn eigen wijze van communiceren. Sommige mensen komen sterk voor zichzelf op, zijn stellig in hun uitspraken en nemen snel een beslissing. Anderen richten zich in eerste instantie op de relatie en nemen na lang wikken en wegen een besluit. Dit maakt het niet eenvoudig met elke persoon een goede relatie op te bouwen.<sup>46</sup>

Communicatiestijlen verschillen per persoon en per situatie. Echter, iedere persoon draagt kenmerken van alle vier de stijlen uit het Communicatiestijlen model. Zonder het te beseffen is een stijl dominerend. De communicatiestijl is te zien als een sociale vingerafdruk. Een communicatiestijl is niet zomaar te veranderen. Wel kan inzicht worden verkregen in de sterke en zwakke kanten van je communicatiestijl.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Lattmann, 1981, p. 15.

<sup>45</sup> Desar, 2005, p. 9.

<sup>46</sup> Ibid, p. 8.

<sup>47</sup> Ibid, p. 9.

Alvorens de verschillende stijlen van het Cs model uit te lichten, zal het belang van inzicht in deze verschillende stijlen worden uitgelegd. Na de Cs model verdieping, zal afgesloten worden met een kader waarin dit model dient te worden gezien.

#### **4.2. Het belang van inzicht in communicatiestijlen**

Communicatie kan worden aangemerkt als de basisvaardigheid van alle andere sociale vaardigheden. Maar juist communicatie blijkt veelal onvoldoende doordacht ingezet te worden, zodat doelstellingen met vertraging of slecht bereikt worden. Het ontwikkelen van inzicht in en vaardigheden in onderlinge communicatie is dan ook van belang voor effectief communiceren.<sup>48</sup>

Communicatie in algemene zin omvat het zenden en ontvangen van verbale en non-verbale. Deze codes worden gebruikt om de eigen bedoelingen, gedachten, gevoelens en ideeën en die van anderen respectievelijk kenbaar te maken en te interpreteren. Deze codes op zichzelf hebben geen betekenis, maar krijgen deze op grond van interpretatie. Zulke afspraken zijn vervat in het interpretatieschema en worden geleerd via het socialisatieproces en de eigen ervaringen.<sup>49</sup>

Het is daarom vanzelfsprekend dat bij het bestaan van een verschil tussen de interpretatieschema's van een zender en een ontvanger, dat proces niet optimaal kan verlopen. Hoe groter dat verschil, des te kleiner is de kans dat de bedoelde betekenis volledig overkomt. Het is van belang de verschillende Cs te herkennen en te kunnen hanteren ten behoeve van effectieve communicatie.

Communicatie met anderen gebeurt op een wijze waarbij men zich prettig voelt. Meestal is dat geïjkt gedrag waarmee in de loop van de tijd succes is geboekt, waarmee men vertrouwd is geraakt en die daarom tot het vaste gedragsrepertoire is gaan horen. Dit wordt beschreven als het 'comfortgedrag'.<sup>50</sup>

Een communicatiestijl bestaat uit een combinatie van een aantal aspecten van taalgebruik, zoals de intonatie, het ritme en tempo van spreken, de uitgebreidheid van de boodschap en de (in)directheid waarmee iets wordt gezegd.

Met de communicatiestijl moet rekening worden gehouden omdat mensen die bijvoorbeeld in de omgang met anderen direct en assertief zijn, als grof en beledigend

---

<sup>48</sup> Sahidid, 2000, p. 145-162.

<sup>49</sup> Ibid, p. 145-162.

<sup>50</sup> Desar, 2005, p. 9.

kunnen overkomen op mensen die een andere, meer indirecte manier van communiceren gebruiken.

Inzicht in het Cs model zorgt voor herkenning van de verschillende stijlen, wat eventuele knelpunten in samenwerking met anderen kan voorkomen door de eigen communicatiestijl af te stemmen op die van de ander. Misvattingen kunnen er in een gesprek toe leiden dat de doelen niet bereikt worden.<sup>51</sup>

### **4.3. Het Cs model**

Volgend op het belang van inzicht in communicatiestijlen zoals hierboven beschreven, zal onderstaand het Cs model uiteen worden gezet. Allereerst zullen de twee gedragsdimensies die de assen vormen van het model worden beschreven. Deze zullen worden verduidelijkt aan de hand van Gudykunst ea. (1988), die verschillende culturen koppelen aan eerder genoemde gedragsdimensies.

Vervolgens zullen de verschillende communicatiestijlen worden getypeerd, waarbij ook de uitwijkstijl en do's en dont's voor een effectieve communicatie worden behandeld. Afgesloten zal worden met korte uitleg over hoe dit model gezien en gehanteerd dient te worden.

#### **4.3.1. Assen**

Desar en Ophorst (2005) baseren het Cs model op twee elementaire gedragsdimensies:

1. Wijze van beïnvloeding;
2. Openheid over gevoelens.

##### **4.3.1.1.1. Wijze van beïnvloeding**

Dit is de wijze waarop iemand invloed probeert uit te oefenen. Dit kan heel direct, maar ook subtiel en indirect. De uitersten van deze dimensie worden door Desar en Ophorst beschreven als *ruimte nemen* (in sterke mate direct beïnvloeden) versus *ruimte laten* (weinig tot geen directe invloed uitoefenen).<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Desar, 2005, p. 6.

<sup>52</sup> Ibid, p. 10.



Deze as verwijst naar de wijze waarop iemand omgaat met datgene wat hij wil, hoe duidelijk hij is over zijn intenties.<sup>53</sup>

Managers die ruimte laten, komen over als bedachtzame mensen die weloverwogen formuleren. Ze worden gezien als mensen die vaak een slag om de arm houden en op indirectieve wijze reageren. Ze vallen anderen zelden in de rede en zitten tijdens gesprekken meestal wat achterover.<sup>54</sup>

Managers die ruimte nemen, komen over als snelle en nadrukkelijke praters die stellige uitspraken niet schuwen. Zij geven uitdrukking aan eigen meningen en standpunten, zonder per se uit te zijn op de reactie van de ander. Ze richten zich meer rechtstreeks tot de ander en nemen vaker het initiatief.<sup>55</sup>

Gudykunst ea. (1988) illustreren dit aan de hand van voorbeelden van indirecte communicatiestijlen die in het algemeen het meest voorkomen in landen met een 'collectivistische' cultuur zoals Japan, China, Korea en de Arabische wereld, en vergelijken deze met de directe stijlen die gebruikelijk zijn in landen met een 'individualistische' cultuur zoals in Noord-Amerika en West-Europa. Een Japanner (indirecte communicatiestijl) zal in de conversatie geen directe afwijzingen gebruiken zoals 'nee' of 'ik ben het er niet mee eens', maar eerder indirecte vormen van tegenspreken zoals 'ja, maar' en 'in principe ben ik het ermee eens'.

De oorzaak van dergelijke indirecte manieren van communiceren wordt vooral gezocht in het feit dat het in beide genoemde culturen belangrijk wordt gevonden dat anderen geen gezichtsverlies leiden. In Amerika, waar een directe stijl gebruikelijk is, zou taalsocialisatie daarentegen meer gericht zijn op het cultiveren van eerlijkheid, waarbij het belangrijk wordt gevonden dat de ware bedoelingen van de spreker direct en onomwonden in diens boodschap tot uitdrukking komen.

Sommige auteurs beschouwen bijvoorbeeld het verschil in directheid van de stijl als één van de voornaamste oorzaken van problemen in de diplomatieke betrekkingen tussen Egypte en de Verenigde Staten. Collectivisme en conformisme in de Egyptische cultuur zouden mede verantwoordelijk zijn voor hun indirecte communicatiestijl, terwijl de waarden van individualisme en zelfbevestiging in de Amerikaanse cultuur een directe stijl noodzakelijk maken.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Boer, 2007, p. 46.

<sup>54</sup> Desar, 2005, p. 10.

<sup>55</sup> Ibid, p. 11.

#### 4.3.1.2. Openheid over gevoelens

De mate waarin iemand in contacten uiting geeft aan gevoelens. De uitersten van deze dimensie worden door Desar en Ophorst beschreven als *Inhouden* versus *Uiten*.

Deze verwijst naar de wijze waarop iemand omgaat met dat wat hij voelt, met andere woorden: hoe open is iemand over zijn beleving? In hoeverre geeft iemand uitdrukking aan zijn gevoelens in het contact met de ander of houdt hij die juist voor zich?<sup>57</sup>

Managers die inhoudend gedrag vertonen, houden hun emoties onder controle en hun persoonlijke gevoelens voor zichzelf. Zij praten bij voorkeur over het werk en over feiten en komen serieus over. Zij maken weinig gebaren tijdens het spreken en vertonen weinig variatie in gelaatsuitdrukking.<sup>58</sup>

Managers die uitend gedrag vertonen, vertonen een grote emotionele openheid in het contact met anderen. Ze praten over persoonlijke zaken, over wat ze voelen en ervaren. Wat er in deze mensen omgaat, is vaak letterlijk van hun gezicht af te lezen. Zowel de gebaren tijdens het spreken, als de gezichtsuitdrukkingen zijn talrijk en gevarieerd.<sup>59</sup>

Gudykunst ea. (1988) gaan hier dieper op in door te stellen dat de omvang van de communicatieve boodschap, uitgebreid (uiten) versus beperkt (inhouden) betrekking heeft op de mate waarin binnen een bepaalde cultuur rijk en expressief taalgebruik respectievelijk het gebruik van ‘understatements’, stiltes en pauzes in de conversatie gebruikelijk zijn en wenselijk worden geacht. Tussen deze twee uitersten bestaat de zogenaamde ‘precieze’ stijl waarbij de communicatieve boodschap niet meer en niet minder informatie bevat dan strikt noodzakelijk is om de betekenis daarvan duidelijk te maken. Zij beschrijven dit aan de hand van verschillende culturen.

Zo zou men in Arabische culturen, voornamelijk bij het uiten van complimenten en bij het benadrukken van de ernst waarmee een mening wordt geponeerd, talrijke metaforen en bloemrijke beeldspraken gebruiken, terwijl in Amerika daarentegen exacte complimenten worden gehanteerd. Een gevolg van dit verschil is dat geuite

---

<sup>56</sup> Gudykunst e.a., 1988, p. 104.

<sup>57</sup> Boer, 2007, p. 47.

<sup>58</sup> Desar, 2005, p. 11.

<sup>59</sup> Desar, 2005, p. 11.

beweringen van mensen uit eerstgenoemde culturen op Amerikanen als sterk overdreven overkomen.

Gudykunst ea. zijn van mening dat een uitgebreide stijl over het algemeen kenmerkend is voor culturen van het Midden-Oosten, terwijl Westerse (Noord-Europese en Noord-Amerikaanse) en Aziatische culturen precieze respectievelijk beperkte communicatiestijlen hanteren.

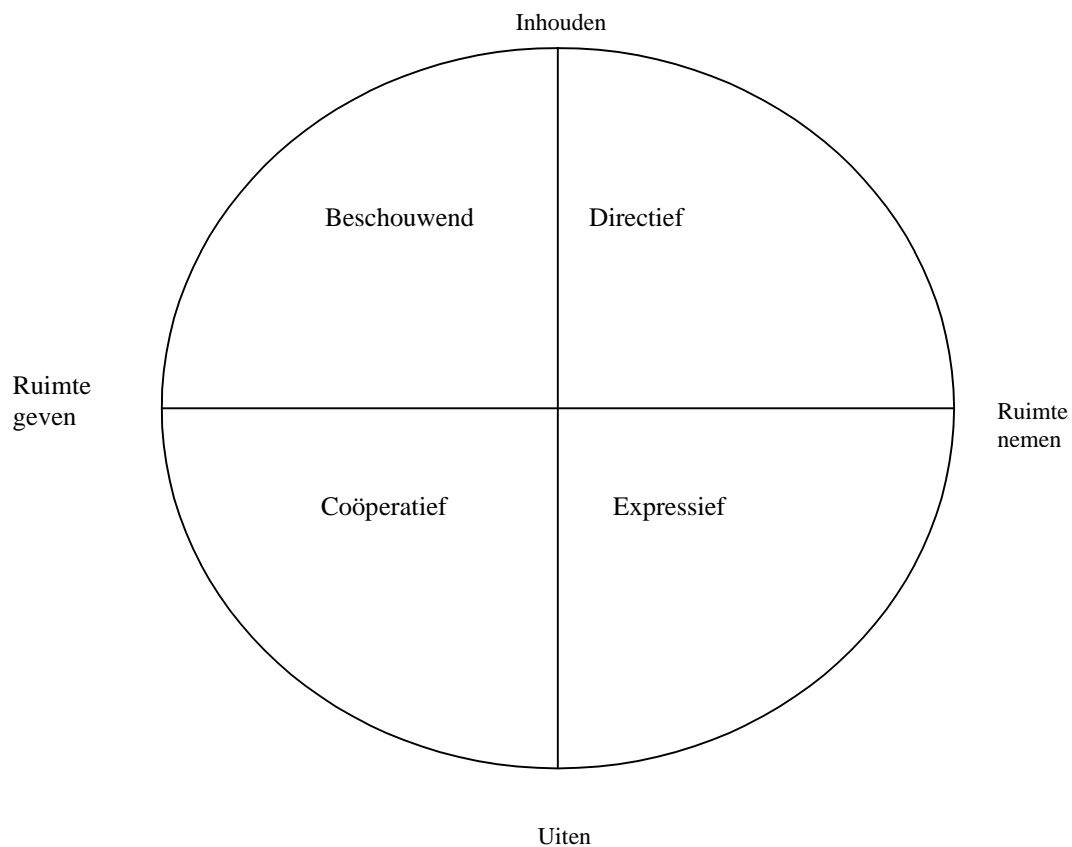
Ze stellen dat mensen in hoge-contextculturen met een matige onzekerheidsvermijding gebruiken in situaties waarin ze zich onzeker voelen, een uitgebreide stijl van communicatie en een gecamoufleerde verbale stijl, en vertonen minder conformiteit in nieuwe en onbekende situaties. Uitgebreide boodschappen en overdreven spraakstijl zijn voor hen de beste middelen om hun 'gezicht' en dat van hun conversatiepartner te sparen.

Mensen in hoge-contextculturen met hoge onzekerheidsvermijding vertonen daarentegen een grote mate van bezorgdheid in onvoorspelbare situaties. Zij gebruiken meer 'understatements' en stiltes om de situatie in de hand te houden, gezichtsverlies bij henzelf te voorkomen en tegelijkertijd de ander niet publiekelijk gezichtsverlies te laten lijden. Een en ander is in deze culturen bedoeld ter behoud van de groepsharmonie.

Mensen in lage-contextculturen en lage onzekerheidsvermijding zouden daarentegen een precieze stijl hanteren en in onvoorspelbare situaties het minste bezorgdheidsniveau vertonen. Zij benaderen nieuwe situaties confronterend en zonder 'understatements' en kunnen zich veroorloven authentiek te zijn, omdat eerlijkheid hier het primaire doel is.

Op basis van deze twee gedragsdimensies met betrekking tot willen en voelen, kunnen vier kwadranten worden onderscheiden met een bijbehorende stijl. Deze vormen het Cs model en zijn weergegeven in figuur 4.1.

Figuur 4.1



### 4.3.2. Stijlen

In deze paragraaf zullen de verschillende Communicatiestijlen (Cs) nader worden toegelicht. Per Cs zal een typering worden gegeven van een persoon die deze stijl als voorkeursstijl hanteert. Hierbij komt ook de methodische invalshoek per stijl aan bod. Vervolgens zullen de negatieve wijze van overkomen op anderen en de uitwijkstijl worden beschreven. Afgesloten zal worden met de do's en dont's voor effectieve communicatie met de behandelde Cs.

#### 4.3.2.1. Typering van de beschouwende stijl

Een persoon met deze stijl is weloverwogen, beheerst en logisch denkend. Hij neemt besluiten na zorgvuldige afweging van alle alternatieven. Om de risico's van een besluit te minimaliseren, verzamelt en verwerkt hij op systematische wijze de informatie. Bij zijn afwegingen houdt hij wel het doel voor ogen. Personen met deze stijl zijn gedisciplineerd en laten het initiatief aan anderen over, zonder zich per

definitie afhankelijk op te stellen. Ze komen het best tot hun recht in werksituaties waar alles goed is georganiseerd. Ze leven op als hun werkzaamheden bestaan uit het oplossen van problemen, in het bijzonder als ze op het betreffende terrein deskundig zijn.<sup>60</sup> De beschouwer houdt zich in de organisatie vooral bezig met de hoe-vraag.<sup>61</sup>

Door bovenstaande typering kan een beschouwer echter ook overkomen als:<sup>62</sup>

- Langzaam en traag;
- Koel en berekenend;
- Besluiteloos;
- Gebrek aan eigen ideeën en inzicht.

#### De beschouwende uitwijkstijl

Beschouwers zijn geneigd om onder een teveel aan spanning *vermijdingsgedrag* te vertonen:<sup>63</sup>

- de directe confrontatie uit de weg gaan;
- beslissingen uitstellen en vluchten in afleiding;
- verzanden in planningen en details.

In tabel 4.1 een overzicht van de wijze van effectief communiceren met een persoon met een beschouwende stijl.

**Tabel 4.1 Do's en dont's bij een beschouwende stijl<sup>64</sup>**

<b>Do</b>	<b>Don't</b>
Genoeg tijd geven	Tijdsdruk
Zaken goed voorbereiden	Informeel gedrag
Schriftelijke stukken	Beslissing forceren
Op tijd zijn	Vaagheid
Bij het onderwerp blijven	Uitweiden
Aandacht voor feiten en details	Overdrijven
Systematisch te werk gaan	Voor hen beslissen
Heldere afspraken maken	Improviseren
Gelijkmatig tempo aanhouden	
Naar zijn ideeën luisteren	

<sup>60</sup> Desar, 2005, p. 15.

<sup>61</sup> Boer, 2007, p. 48.

<sup>62</sup> Desar, 2005, p. 16.

<sup>63</sup> Boer, 2007, p. 54.

### 4.3.2.1. Typering van de directieve stijl

Een persoon met een directieve stijl neemt snel initiatief en behoudt dat. Hij benadert zijn werk en zijn collega's zakelijk en resultaatgericht. Hij neemt graag de leiding en maakt het liefst plannen op hoofdlijnen, waarbij hij de uitwerking en uitvoering aan anderen overdraagt. Zonder aarzelingen corrigeert en confronteert dit type manager anderen met nieuwe ideeën en wijzigingen in de plannen. Hij gaat recht op zijn doel af en komt snel in actie. Risico's ziet dit type manager als een uitdaging. Hij komt direct, daadkrachtig en besluitvaardig over.<sup>65</sup>

De directieve houdt zich vooral bezig met de wat-vraag.<sup>66</sup>

Door bovengenoemde typering kan een directief echter ook overkomen als:<sup>67</sup>

- Drammerig en dominant;
- Weinig tijd besteden om naar anderen te luisteren;
- 'Verliest' mensen met wie hij samenwerkt;
- Niet open staande voor andere meningen.

#### De directieve uitwijkstijl

Directieven zijn geneigd onder een teveel aan spanning *doordrukgedrag* te vertonen.<sup>68</sup>

- te hard confrontaties aangaan;
- te ponerend, onbuigzaam zijn (forceren, drammen);
- te veel eisen stellen aan anderen.

In tabel 4.2 een overzicht van de wijze van effectief communiceren met iemand met een directieve stijl.

**Tabel 4.2 Do's en dont's bij een directieve stijl<sup>69</sup>**

<b>Do's</b>	<b>Dont's</b>
Tijd efficiënt gebruiken	Tijdverspilling
Zaken goed voorbereiden	Informeel gedrag
Concreet, kort en bondig zijn	Verward gedrag

<sup>64</sup> Desar, 2005, p. 16.

<sup>65</sup> Desar, 2005, p. 19.

<sup>66</sup> Boer, 2007, p. 48.

<sup>67</sup> Desar, 2005, p. 20.

<sup>68</sup> Boer, 2007, p. 52.

<sup>69</sup> Desar, 2005, p. 20.

Direct zijn	Afleiden van de zaak
Oogcontact creëren	Uitweiden over details
Bij het onderwerp blijven	Passieve houding
Discussie richten op belangrijke feiten	Beslissingen voor hen nemen
Belangen en resultaten aan bod brengen	
Opties met voor- en nadelen bieden	
De beslissing aan hen overlaten	

#### 4.3.2.2. Typering van de expressieve stijl

Een persoon met een expressieve stijl is intuïtief en openhartig; iemand die het prettig vindt in gezelschap het initiatief te nemen. Hij gaat af op gevoelens bij het nemen van beslissingen en is bereid tot het delen van emoties, inzichten en toekomstvisies. Een expressief persoon heeft graag publiek en houdt van applaus of erkenning als beloning voor prestaties.

Iemand met een expressieve stijl functioneert het beste in een open sfeer waarin contacten met anderen een belangrijke rol spelen. Hij besteedt graag tijd aan het motiveren, inspireren en overtuigen van anderen en gedijt het best in een omgeving waarin hij niet beperkt wordt door complexe structuren en langdurige procedures.<sup>70</sup> De expressief houdt zich vooral bezig met de waarom-vraag in een organisatie.<sup>71</sup>

Door bovengenoemde typering kan een expressief echter ook overkomen als:<sup>72</sup>

- Chaotisch;
- Overdonderend;
- Impulsief.

#### De expressieve uitwijkstijl

Expressieven zijn geneigd om onder een teveel aan spanning aanvallend gedrag te vertonen:<sup>73</sup>

- te snel en te fel de confrontatie aangaan;
- te heftig, te emotioneel reageren;
- te veel op de persoon spelen (verwijten, beschuldigen)

<sup>70</sup> Desar, 2005, p. 23.

<sup>71</sup> Boer, 2007, p. 48.

<sup>72</sup> Desar, 2005, p. 23.

<sup>73</sup> Boer, 2007, p. 50.

Tabel 4.3. biedt een overzicht van de wijze van effectief communiceren met iemand met een expressieve stijl.

**Tabel 4.3. Do's en dont's bij een expressieve stijl<sup>74</sup>**

Do	Dont's
Het tempo erin houden	Formeel gedrag
Eerst persoonlijk contact leggen	Veel over feiten praten
Over mensen en wat hen beweegt praten	Veel tijd aan details besteden
Iets van uzelf laten zien	Meteen met een concrete planning komen
Samenwerking doelgericht en leuk maken	Neerbuigend toespreken
Op de grote lijn concentreren	
Naar hun ideeën en gevoelens vragen	

#### 4.3.2.3. Typering van de coöperatieve stijl

Iemand met een coöperatieve stijl is rustig en ondersteunend; iemand die vriendelijk luistert en met wie gemakkelijk is op te schieten. Hij stelt prijs op persoonlijk contact en is behulpzaam: hij wil graag met anderen samenwerken om dingen voor elkaar te krijgen. Mensen met een coöperatieve stijl bereiken hun doel door eerst persoonlijke banden aan te gaan. Een coöperatief persoon zoekt graag steun en feedback bij anderen als hij beslissingen moet nemen en hakt de knoop pas door als hij zeker weet dat er een breed draagvlak is voor zijn plannen. Hij straalt vertrouwen uit en geeft hier blijk van aan anderen. Waar de beschouwende stijl zorgvuldigheid nastreeft bij de inhoudelijke invulling van de plannen, richt de coöperatieve zich op de menselijke invulling: de kwaliteit van de samenwerking en de persoonlijke aandacht.<sup>75</sup>

De coöperatief houdt zich vooral bezig met de waarom-vraag.<sup>76</sup>

Door bovengenoemde typering kan een coöperatief echter ook overkomen als:<sup>77</sup>

- Moeite hebbende met zelfstandig knopen doorhakken;
- Besteedt veel tijd aan relationele aspecten;
- Zijn persoonlijke mening is vaak onvoldoende duidelijk.

#### De coöperatieve uitwijkstijl

<sup>74</sup> Desar, 2005, p. 24.

<sup>75</sup> Ibid, p. 27.

<sup>76</sup> Boer, 2007, p. 48.

<sup>77</sup> Desar, 2005, p. 28.



Coöperatieven zijn geneigd om onder een teveel aan spanning aanpassingsgedrag te vertonen:<sup>78</sup>

- een te 'dienende' opstelling, zelf geen positie kiezen, teveel incasseren, aanpassen aan de ander;
- problemen in relaties te gemakkelijk gladstrijken, ten koste van alles de lieve vrede bewaren;
- te veel tijd besteden aan eindeloos lobbyen.

In tabel 4.4. bevat een overzicht van de wijze van effectief communiceren met iemand met een coöperatieve stijl.

**Tabel 4.4. Do's en dont's bij een coöperatieve stijl<sup>79</sup>**

<b>Do's</b>	<b>Dont's</b>
Persoonlijk contact onderhouden	Onder druk zetten
Goed luisteren en dit laten merken	Veel ruimte nemen
Informeel opstelling	Met de deur in huis vallen
Ontspannen en overleg sfeer	Abrupt gedrag
Betrekking bij het gesprek	Koel-zakelijk gedrag
Steun bieden	Aan lot overlaten
Overeenstemming doelen en planning	Overbescherming
	Keuvelen

### **4.3. Wendbaarheid**

Naast de karakteristieke communicatiestijl van een persoon, is het voor de effectiviteit van de communicatie van belang te weten hoe wendbaar deze stijl kan worden ingezet. Wendbaarheid is de mate waarin iemand in het eigen gedrag rekening houdt met de stijl van de gesprekspartner en met de gesprekssituatie. Het is het vermogen om bewust en effectief in te spelen op de stijl van de ander. Wie aansluit bij de communicatiestijl van de ander en de sterke kanten van die stijl respecteert, heeft meer kans op een goed resultaat.<sup>80</sup>

Peacock noemt dit het aanpassen van de 'snelheid' aan de gesprekspartner. Iemands verzet duidt erop dat het tempo verder aangepast dient te worden. De kern van

---

<sup>78</sup> Boer, 2007, p. 56.

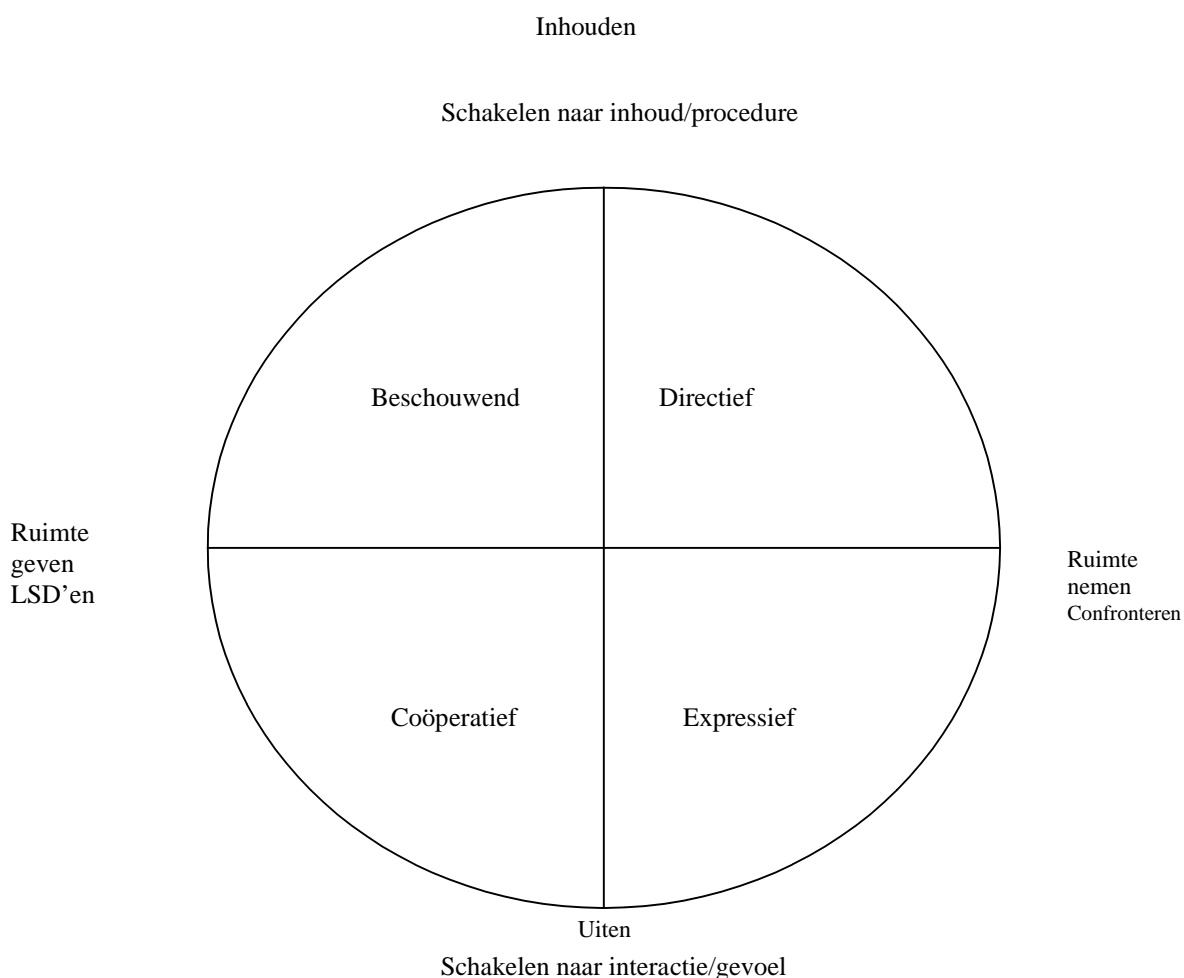
<sup>79</sup> Desar, 2005, p. 28.

<sup>80</sup> Ibid, p. 7.

effectieve communicatie beschrijft hij als de taal van de ander spreken, eerst door inleving in deze persoon en daarna door hem te leiden.<sup>81</sup>

Boer stelt dat wendbaarheid het vermogen inhoudt om over de assen van het model te 'schuiven'. Dit verschuiven wordt door hem geformuleerd in termen van enkele essentiële (breder bekende) communicatievaardigheden. Deze zijn gearceerd weergegeven in figuur 4.2.<sup>82</sup>

Figuur 4.2.



*Verschuiven van ruimte nemen naar ruimte geven met behulp van LSD'en.*

Dit staat voor luisteren, samenvatten en doorvragen. Dit houdt in dat werkelijke interesse dient te worden opgebracht voor de positie van de ander door gerichte vragen te stellen en actief te luisteren, goed te controleren of je het begrijpt door de positie van de ander samen te vatten en waar nodig is op door te vragen.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Peacock, 2002, p. 117.

<sup>82</sup> Boer, 2007, p. 62.

<sup>83</sup> Boer, 2007, p. 62.

*Verschuiven van ruimte geven naar ruimte nemen met behulp van confronteren.* Dit houdt assertief en zelfverzekerd opstellen in. Dat wil zeggen: met respect voor de gesprekspartner en met een gezond zelfrespect stevig de eigen positie naar voren brengen. Wordt het respect voor de andere partij vergeten, dan wordt assertief al snel agressief.<sup>84</sup>

*Verschuiven van uiten naar inhouden en andersom* kan door over te schakelen op andere communicatieniveaus.

Er worden door Boer vier niveaus onderscheiden: inhoud, procedure, interactie en gevoel. Voor een zo effectief mogelijke communicatie dient steeds aansluiting te worden gevonden met de gesprekspartner door naar het juiste (meest relevante of dominante) niveau te schakelen. Gebeurt dat niet of onvoldoende, dan wordt er langs elkaar heen gepraat. De een benadrukt bijvoorbeeld bepaalde inhoudelijke oplossingen of argumenten terwijl de ander het wil hebben over bepaalde problemen in de samenwerking. Over hetzelfde willen praten is een minimumeis voor effectieve communicatie.<sup>85</sup>

#### **4.4. Kader voor effectief communiceren**

Bij het lezen van dit onderzoek dient de lezer zich bewust te zijn van de aanwezigheid van alle Cs bij iedere persoon. De verschillende Cs zijn ideaaltypen en iedereen heeft alle stijlen in zich. Het gaat hier veel meer om verschillen in accenten die men van nature geneigd is te leggen. Dominantie op een bepaalde stijl betekent in de meeste gevallen meer aandacht voor en affiniteit met een bepaalde methodische benadering of werkwijze. Opgepast dient er dan ook te worden voor self-fulfilling prophecy. Dit houdt gedrag in dat bij anderen een reactie oproept waarop juist dat gedrag weer een passende reactie zou vormen. Geen van de stijlen is op zichzelf beter of slechter dan de ander. De stijlen zijn complementair en vullen elkaar aan.

---

<sup>84</sup> Ibid, p. 62.

<sup>85</sup> Ibid, p. 62.



# **Deel III**

## **Resultaten**

## Inleiding: Over de respondenten

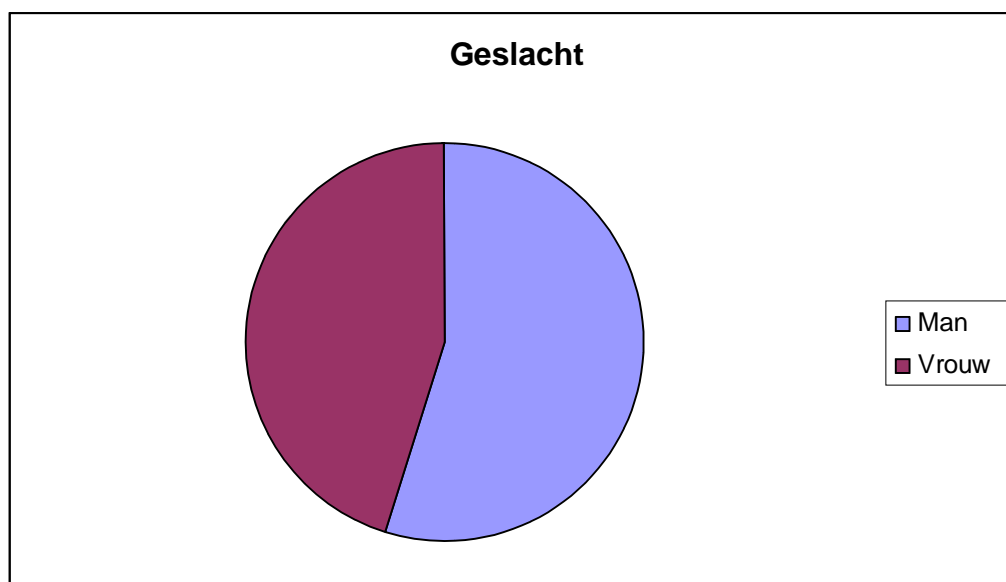
Ter beantwoording van de deelvragen C, D en E is het in hoofdstuk 2 beschreven kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Dit kwantitatief onderzoek betrof een test (bijlage I) met als doel het vaststellen van de voorkeurs LR en CS.

In de volgende hoofdstukken zullen de resultaten uit het onderzoek weergegeven en geanalyseerd worden, waarna waar mogelijk conclusies getrokken worden.

Alvorens de resultaten van het kwantitatieve onderzoek te presenteren, zullen eerst de respondentengegevens hiervan worden beschreven middels een aantal in ogenschouw genomen variabelen; geslacht, managementniveau en sector.

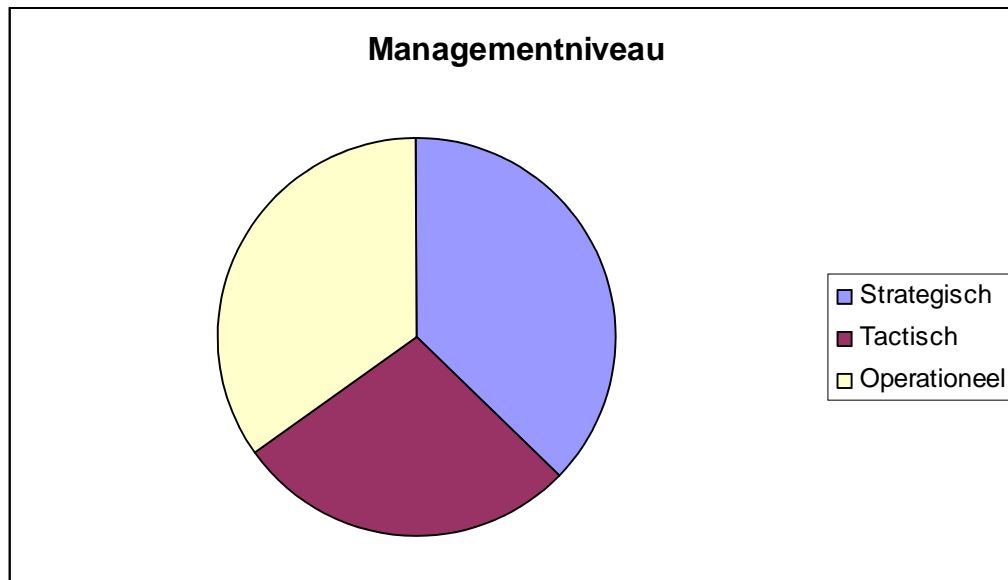
Deze zullen onderstaand beschreven worden waarbij zal worden gekeken of de verdeling onder de respondenten gelijkmatig genoeg is om als representatief te worden meegenomen in dit onderzoek.

Hierbij zal worden uitgegaan van een verdeling van **50%** bij de variabele geslacht en **33%** bij de variabelen managementniveau en sector. Hierbij zal een marge van **10%** worden gehanteerd.



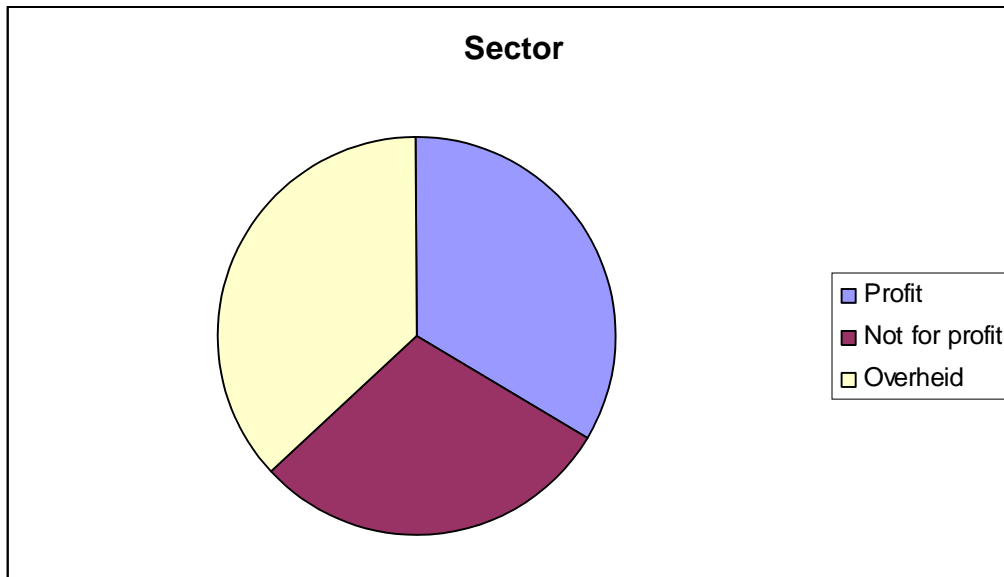
In totaal hebben **97** respondenten meegewerkt aan dit onderzoek. Een van de wijzen waarop de groep respondenten is geanalyseerd, is door de voorkeurs LR (te noemen VLR) en voorkeurs CS (te noemen VCS) van mannen en vrouwen te vergelijken en te

kijken of geslacht een verklarende variabele is bij een voorkeurs LR en/of een CS. Aan dit onderzoek hebben 53 (55%) mannelijke respondenten en 44 (45%) vrouwelijke respondenten deelgenomen. Omdat de percentages binnen de gestelde marge van 10% vallen, zal deze variabele worden meegenomen in het onderzoek als zijnde representatief.



Een andere variabele die in dit onderzoek is meegenomen, is door de voorkeurs LR en CS van de verschillende managementniveaus te vergelijken en te kijken deze een verklarende variabele blijkt bij een VLR en/of VCS.

Van de 97 respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen bekleeden er 36 (37%) een strategische, 27 (28%) een tactische en 34 (35%) een operationele managementfunctie. Omdat de percentages binnen de gestelde marge van 10% vallen, zal deze variabele worden meegenomen in het onderzoek als zijnde representatief.



Een laatste variabele die in dit onderzoek is te analyseren, is door de voorkeurs LR en CS van de verschillende sectoren te vergelijken en te kijken deze een verklarende variabele blijkt bij een VLR en/of VCS.

Van de 97 respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen zijn er 32 (**33%**) werkzaam in de profit sector, 28 (**29%**) in de not for profit sector en 35 (**36%**) bij de overheid. Omdat de percentages binnen de gestelde marge van 10% vallen, zal deze variabele worden meegenomen in het onderzoek als zijnde representatief.



## **5. Leiding geven: gekarakteriseerd door managers**

### **5.1. Inleiding**

In dit hoofdstuk zal uiteen worden gezet hoe managers de manier waarop ze leidinggeven aan hun medewerkers karakteriseren en welke variabele hier het sterkst verklarend voor is. Hierbij zal er vanuit worden gegaan dat de in hoofdstuk 3 beschreven LR de wijzen van leidinggeven karakteriseren. De hoogst gewaardeerde LR per respondent zal worden betiteld als de VLR. De frequenties waarin de verschillende VLR per onderscheiden groep voorkomen, worden meegenomen in beantwoording van de sub deelvragen. In totaal zijn 97 VLR meegenomen in dit onderzoek.

Achtereenvolgend zullen een aantal sub deelvragen beantwoord worden in dit hoofdstuk. Deze zullen bijdragen aan het antwoord op de in dit hoofdstuk behandelde deelvraag. De sub deelvragen zullen ingaan op de vraag of er een verschil is vast te stellen tussen de VLR's bij de verschillende variabelen:

*5.1 Hoe karakteriseren mannelijke en vrouwelijke managers de manier waarop ze leidinggeven?*

*5.2 Hoe karakteriseren managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau de manier waarop ze leidinggeven?*

*5.3 Hoe karakteriseren managers werkzaam in de profit sector, not for profit sector en bij de overheid de manier waarop ze leidinggeven?*

Hierbij zal ook antwoord worden gegeven op de vraag of een variabele verklarend is voor de VLR. Na de beantwoording van deze sub deelvragen zal in de conclusie antwoord worden gegeven op deelvraag C:

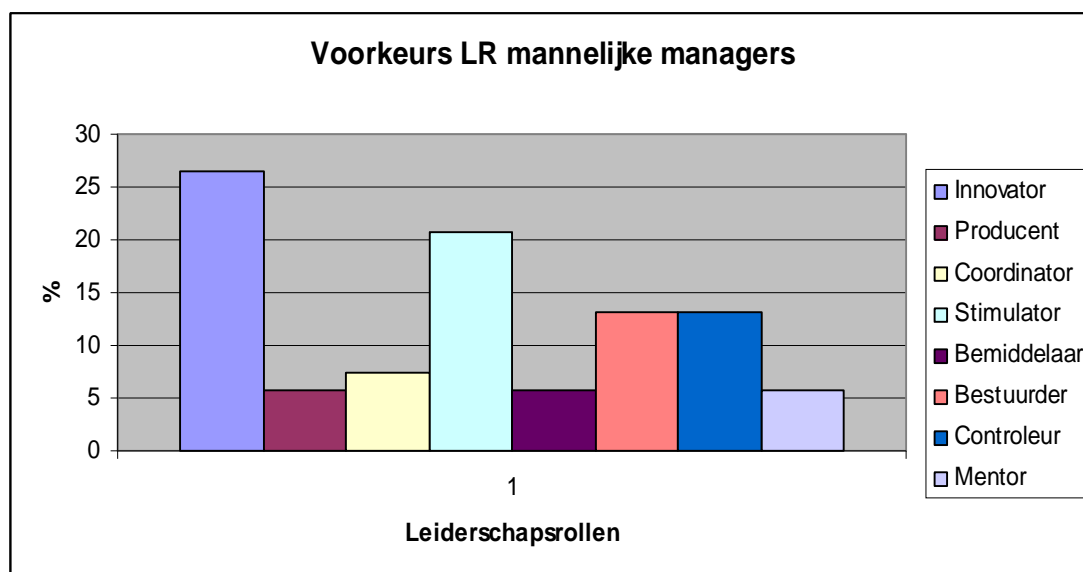
*Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze leiding geven aan hun medewerkers en welke variabele is hiervoor het sterkst verklarend?*

### **5.2. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VLR's bij mannelijke en vrouwelijke managers?**

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op bovenstaande sub deelvraag. Hierbij zal middels staafdiagram 5.1 en 5.2 en grafiek 5.1 worden weergegeven hoe de mannelijke en vrouwelijke managers de verschillende LR hebben gewaardeerd. Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde LR gekenmerkt als VLR. Aan de hand van staafdiagram 5.1 en 5.2 zal worden beschreven welke LR's door mannelijke en vrouwelijke managers frequenter dan 12,5% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd.

Tevens zal worden beschreven welke LR's het minst frequent als VLR worden gewaardeerd door mannelijke en vrouwelijke managers. Afgesloten zal worden met een hypothese.

Staafdiagram 5.1



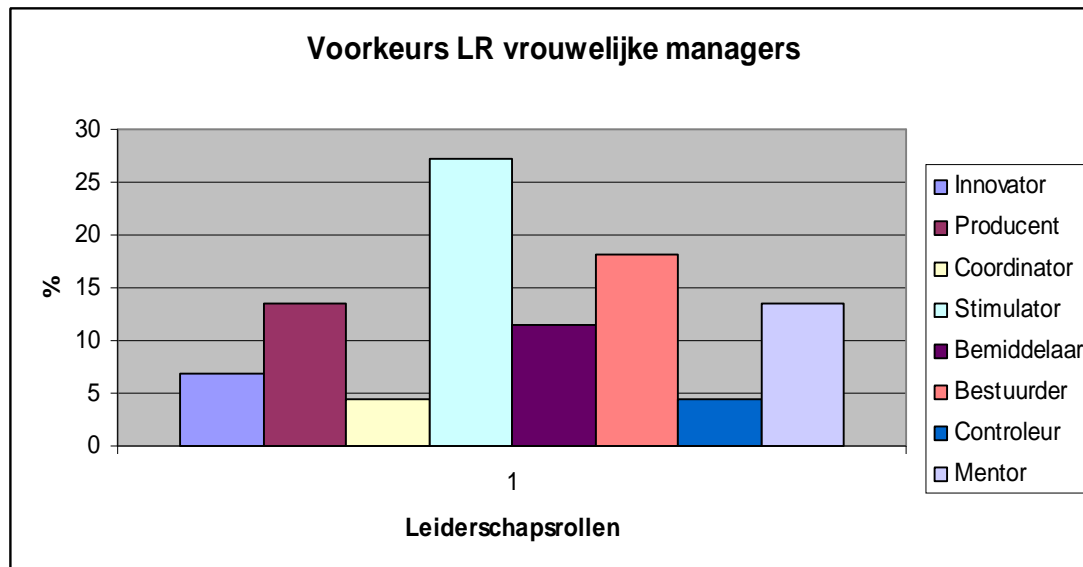
### 5.2.1. Mannelijke managers

Uit staafdiagram 5.1 blijkt dat bij de mannelijke respondenten de innovator het frequentst (**26,4%**) is gewaardeerd als VLR. De stimulator (**20,7%**), bestuurder (**13,2%**) en controleur (**13,2%**) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR. De producent, bemiddelaar en mentor zijn het minst frequent (**5,6%**) als VLR gewaardeerd.

De aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen. De meest opvallende observatie bij dit thema is:

*Managers van het mannelijk geslacht geven de voorkeur aan een rol als innovator en de minste voorkeur aan een rol als producent, bemiddelaar en mentor.*

Staafdiagram 5.2



### 5.2.2. Vrouwelijke managers

Uit staafdiagram 5.2 blijkt dat bij de vrouwelijke respondenten de stimulator het frequentst (**26,4%**) is gewaardeerd als V LR. De producent (**13,6%**), bestuurder (**18,2%**) en mentor (**14%**) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR. De coördinator en controleur zijn het minst frequent (**4,5%**) als VLR gewaardeerd.

De aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen c.q. stellingen. De meest opvallende observatie bij dit thema is:

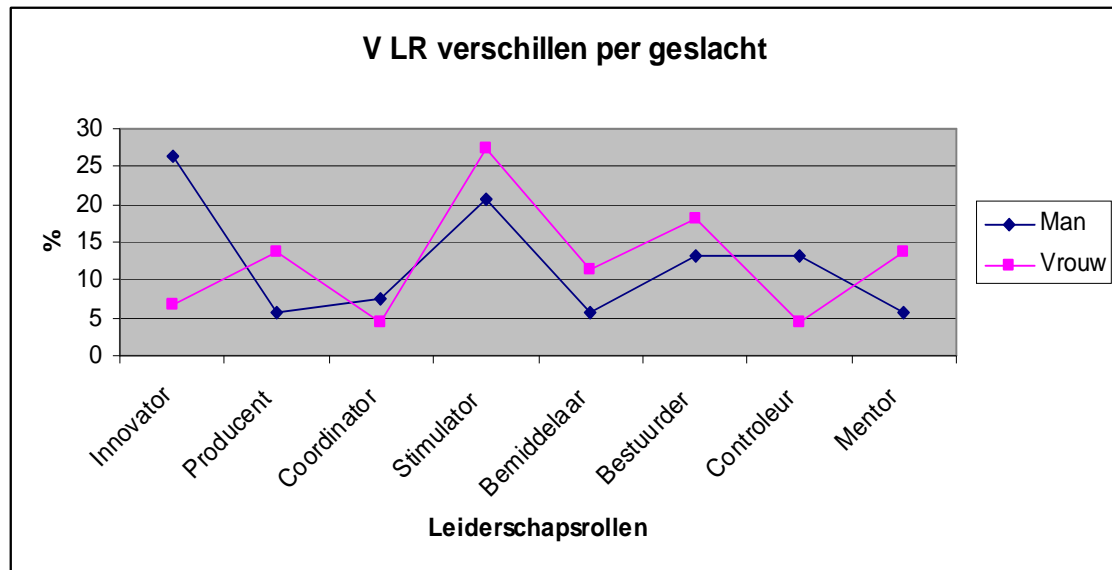
*Managers van het vrouwelijk geslacht geven de voorkeur aan een rol als stimulator en de minste voorkeur aan een rol als coördinator en controleur.*

### 5.2.3. De verschillen per geslacht

Wanneer de bovenstaande staafdiagrammen en hypothesen worden vergeleken, kan worden geconcludeerd dat er een aantal verschillen bestaan tussen de VLR verdeling

bij de mannelijke en vrouwelijke managers. Deze verschillen worden in grafiek 5.1 weergegeven.

Grafiek 5.1



De meest opvallende observaties naar aanleiding van grafiek 5.1 zijn:

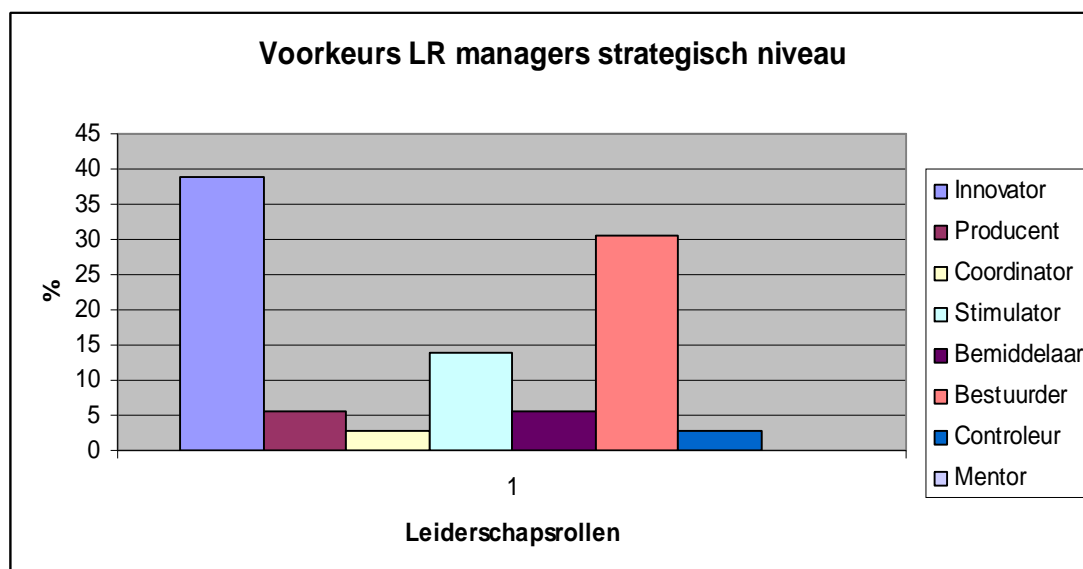
1. Managers van het mannelijke geslacht waarderen de innovator, coördinator en controleur frequenter dan managers van het vrouwelijke geslacht.
2. Managers van het vrouwelijke geslacht waarderen de producent, stimulator, bemiddelaar, bestuurder en mentor frequenter dan managers van het mannelijke geslacht.
3. De frequentst en minst frequent gewaardeerde LR verschilt.
4. Het gemiddelde waarderingsverschil per LR bedraagt **7,9%**.

### 5.3. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VLR's bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau?

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op bovenstaande sub deelvraag. Hierbij zal middels staafdiagram 5.3, 5.4, 5.5 en grafiek 5.2 worden weergegeven hoe managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau die hun medewerking aan dit onderzoek hebben verleent, de verschillende LR hebben gewaardeerd. Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde LR gekenmerkt als VLR. Aan de hand van staafdiagram 5.3, 5.4 en 5.5 zal worden beschreven welke LR's door managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau frequenter dan 12,5% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd.

Tevens zal worden beschreven welke LR's het minst frequent als VLR worden gewaardeerd door managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau. Afgesloten zal worden met een hypothese.

Staafdiagram 5.3



### 5.3.1. Strategische managers

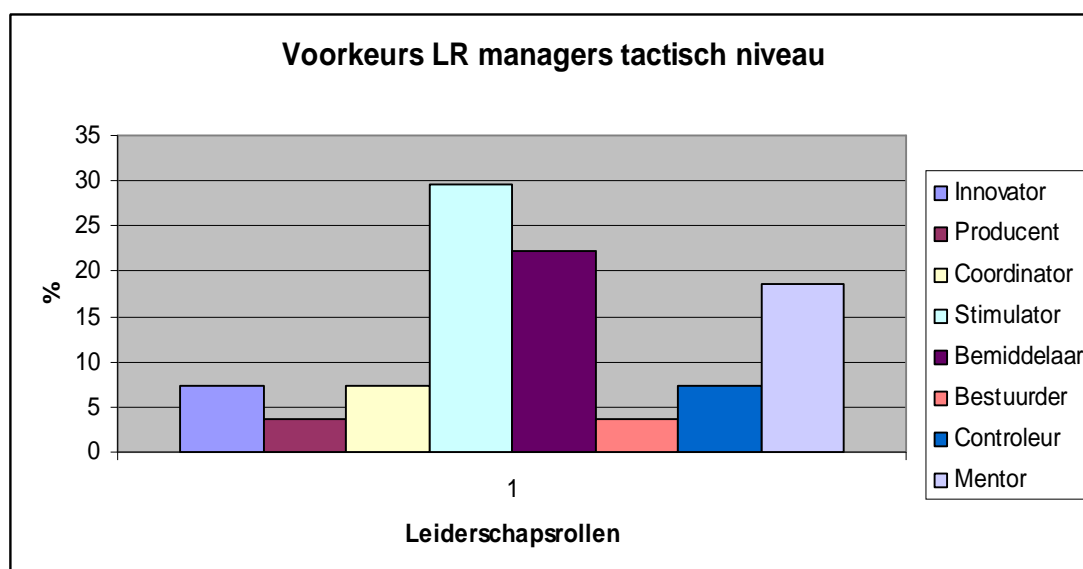
Uit staafdiagram 5.3 blijkt dat bij de respondenten van strategisch niveau de innovator het frequentst (**38,8%**) als VLR waarden. De stimulator (**13,9%**), bestuurder (**13,6%**) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR.

De mentor is het minst frequent (**0%**) als VLR gewaardeerd door managers van strategisch niveau.

De aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen. De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

***Managers van strategisch niveau geven de voorkeur aan een rol als innovator en de minste voorkeur aan een rol als mentor.***

Staafdiagram 5.4



### 5.3.2. Tactische managers

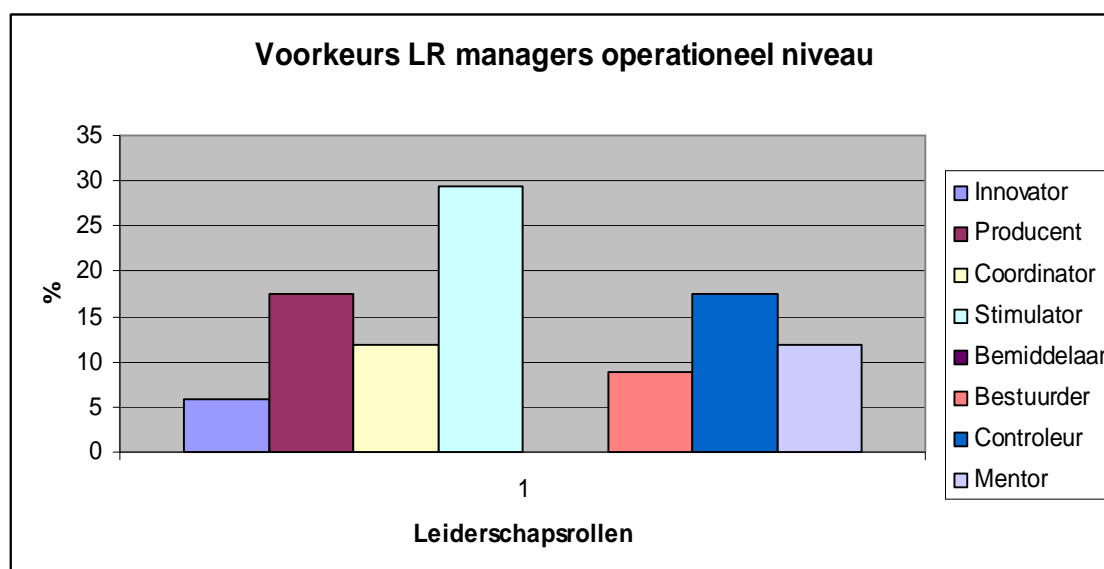
Uit staafdiagram 5.4 blijkt dat bij managers op tactisch niveau de stimulator het frequentst (**29,6%**) waarden als VLR. De mentor (**18,5%**) en de bemiddelaar (**22,2%**) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR.

De producent en de bestuurder zijn het minst frequent (**3,7%**) als VLR gewaardeerd.

Hoewel de aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen c.q. stellingen. De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

***Managers van tactisch niveau geven de voorkeur aan een rol als stimulator en de minste voorkeur aan een rol als producent en bestuurder.***

Staafdiagram 5.5



### 5.3.3. Operationele managers

Uit staafdiagram 5.5 blijkt dat bij managers op operationeel niveau de stimulator het frequentst (**29,4%**) waarden als VLR. De producent (**17,6%**) en de controleur (**17,6%**) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR. De bemiddelaar is het minst frequent (**0%**) als VLR gewaardeerd.

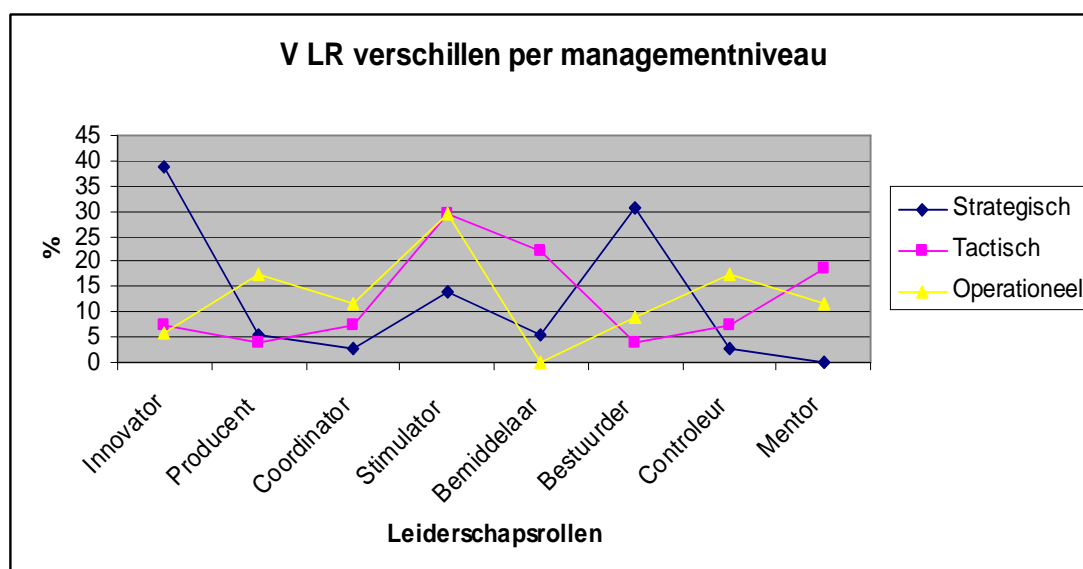
Hoewel de aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen c.q. stellingen. De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

***Managers van operationeel niveau geven de voorkeur aan een rol als stimulator en de minste voorkeur aan een rol als bemiddelaar.***

### 5.3.4. De verschillen per management niveau

Wanneer de bovenstaande staafdiagrammen en hypothesen worden vergeleken, kan worden geconcludeerd dat er een aantal verschillen bestaan tussen de VLR verdeling bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau. Deze verschillen worden in grafiek 5.2 weergegeven.

Grafiek 5.2



De meest opvallende observaties naar aanleiding van grafiek 5.2 zijn:

- 1 Managers van strategisch niveau waarderen de innovator en bestuurder het frequentst.
- 2 Managers van tactisch niveau waarderen de bemiddelaar en mentor het frequentst.
- 3 Managers van operationeel niveau waarderen de producent, coördinator en controleur het frequentst.
- 4 Het gemiddelde frequentieverschil per LR bedraagt **11,5%**.

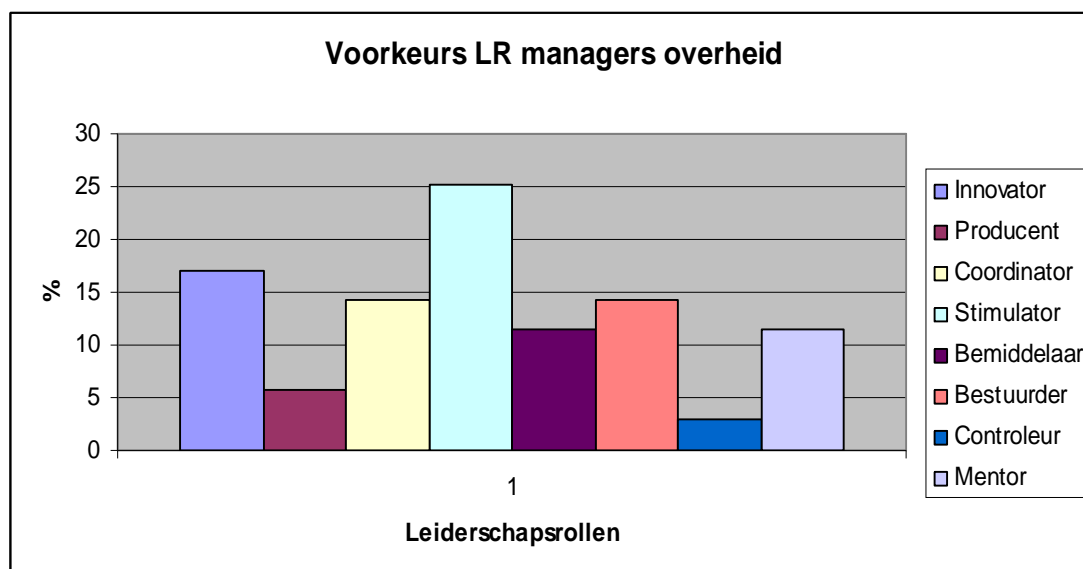
#### 5.4. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VLR's bij managers werkzaam in de profit sector, not for profit sector en bij de overheid?

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op bovenstaande sub deelvraag. Hierbij zal middels staafdiagram 5.6, 5.7, 5.8 en grafiek 5.3 worden weergegeven hoe managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector die hun medewerking aan dit onderzoek hebben verleend, de verschillende LR hebben gewaardeerd. Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde LR gekenmerkt als VLR. Aan de hand van staafdiagram 5.6, 5.7 en 5.8 zal worden beschreven welke LR's door managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector frequenter dan 12,5% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd.



Tevens zal worden beschreven welke LR's het minst frequent als VLR worden gewaardeerd door managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector. Afgesloten zal worden met een hypothese.

Staafdiagram 5.6



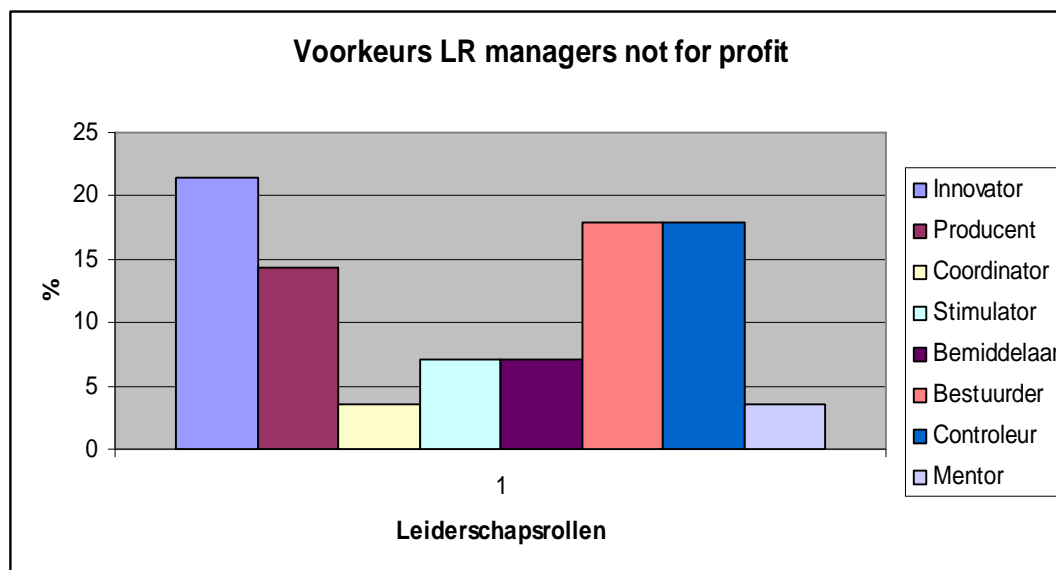
#### 5.4.1. Managers bij de overheid

Uit staafdiagram 5.6 blijkt dat bij managers die werkzaam zijn bij de overheid de stimulator het frequentst (25,1%) is gewaardeerd als VLR. De innovator (17,1%), coördinator (14,3%) en bestuurder (14,3%) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR. De controleur is het minst frequent (2,9%) als VLR gewaardeerd.

Hoewel de aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen. De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

***Managers werkzaam bij de overheid geven de voorkeur aan een rol als stimulator en de minste voorkeur aan een rol als controleur.***

Staafdiagram 5.7



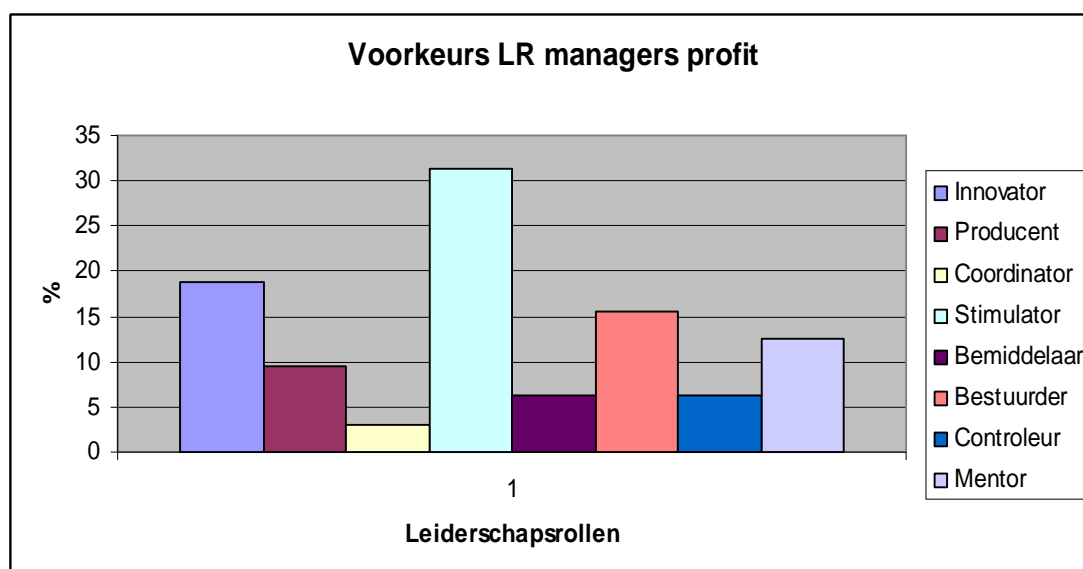
#### 5.4.2. Managers in de not for profit sector

Uit staafdiagram 5.7 blijkt dat bij managers die werkzaam in de not for profit sector de innovator het frequentst (**21,4%**) is gewaardeerd als VLR. De bestuurder (**17,9%**), producent (**14,3%**) en controleur (**17,9%**) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR.

De coördinator en mentor zijn het minst frequent (**3,6%**) als VLR gewaardeerd.

Hoewel de aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen. De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

***Managers werkzaam in de not for profit sector geven de voorkeur aan een rol als innovator en de minste voorkeur aan een rol als coördinator en mentor.***



### 5.4.3. Managers in de profit sector

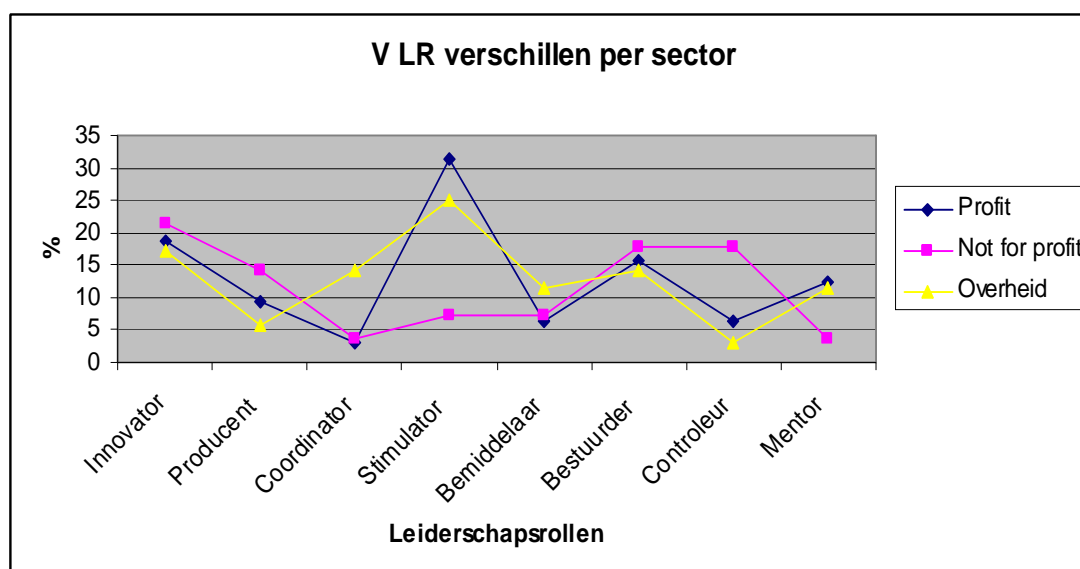
Uit staafdiagram 5.8 blijkt dat bij managers die werkzaam in de profit sector de stimulator het frequentst (**31,3%**) is gewaardeerd als VLR. De bestuurder (**15,6%**), mentor (**13%**) en innovator (**18,8%**) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR. De coördinator is het minst frequent (**3,1%**) als VLR gewaardeerd.

Hoewel de aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen. De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

*Managers werkzaam in de profit sector geven de voorkeur aan een rol als stimulator en de minste voorkeur aan een rol als coördinator.*

### 5.4.4. De verschillen per sector

Wanneer de bovenstaande staafdiagrammen en hypothesen worden vergeleken, kan worden geconcludeerd dat er een aantal verschillen bestaan tussen de VLR verdeling bij managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector. Deze verschillen worden in grafiek 5.3 weergegeven.



De meest opvallende observaties naar aanleiding van grafiek 6.3 zijn:

- 1 Managers werkzaam bij de not for profit waarderen de innovator, producent, bestuurder en controleur het frequentst.
- 2 Managers werkzaam in de profit sector waarderen de stimulator en de mentor het frequentst.
- 3 Managers werkzaam bij de overheid waarderen de coördinator en bemiddelaar het frequentst.
- 4 Het gemiddelde frequentieverschil per LR bedraagt 7%.

### 5.5. Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze leiding geven aan hun medewerkers?

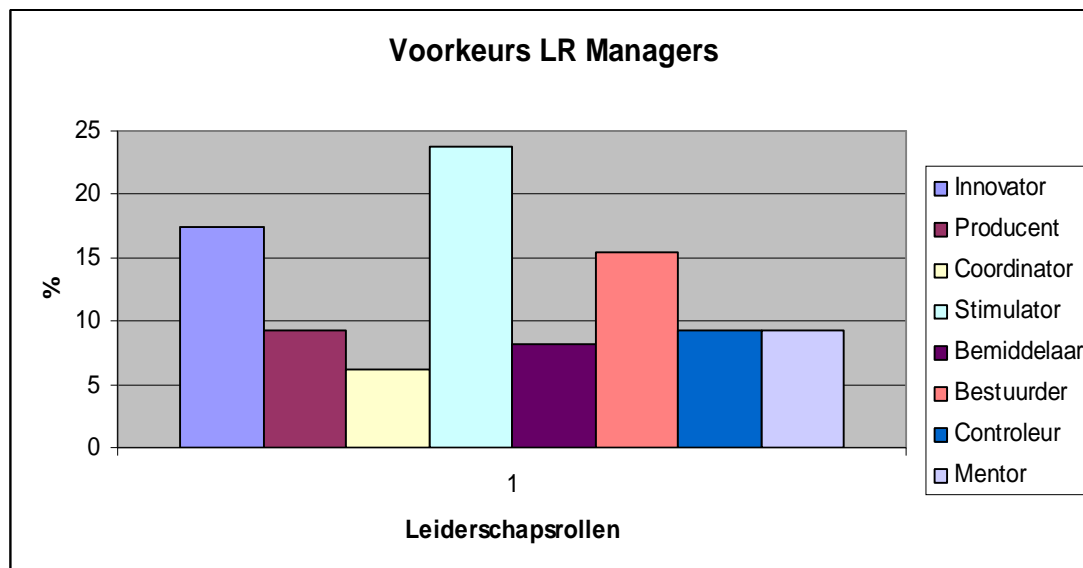
Na een onderverdeling te hebben gemaakt tussen managers middels geslacht, managementniveau en sector, zal middels staafdiagram 5.9 en 5.10 antwoord worden gegeven op de deelvraag:

*Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze leiding geven aan hun medewerkers en welke variabele is hiervoor het sterkst verklarend?*

Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde LR gekenmerkt als VLR. Aan de hand van staafdiagram 5.9 zal worden beschreven welke LR's door managers frequenter dan 12,5% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd. Tevens zal worden beschreven welke LR's het minst frequent als VLR worden gewaardeerd door managers.

Aan de hand van staafdiagram 5.10 zal worden beschreven welke variabele het sterkst verklarend is voor de LR waardering van managers.

Staafdiagram 5.9

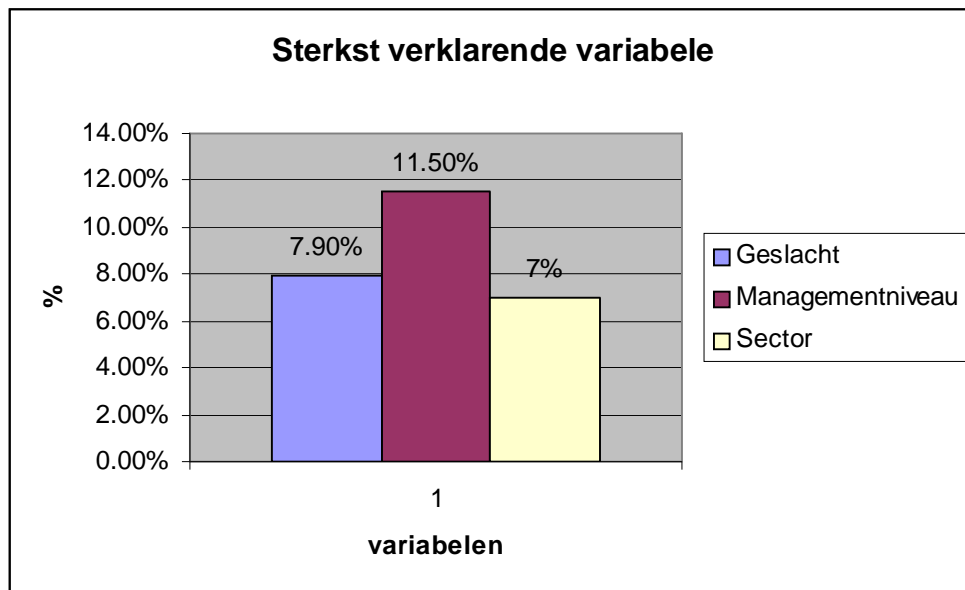


In staafdiagram 5.9 is het weergegeven hoe vaak welke LR zijn gewaardeerd als VLR door de respondenten. Hieruit blijkt dat de stimulator het frequentst (23,7%) is gewaardeerd als VLR. De innovator (17,5%) en bestuurder (15,5%) zijn tevens frequenter dan 12,5% gewaardeerd als VLR. De coördinator (6,2%) is het minst frequent gewaardeerd als VLR.

De aantallen in dit exploratieve onderzoek zijn statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Maar op basis van het aantal respondenten zijn wel indicaties mogelijk in de vorm van hypothesen. De meest opvallende observatie bij dit thema is:

***Managers geven de voorkeur aan een rol als stimulator en de minste voorkeur aan een rol als coördinator.***

Staafdiagram 5.10



Wanneer de gemiddelde verschillen per variabele in staafdiagram 5.10 worden vergeleken, kan het volgende worden geconcludeerd:

***Het managementniveau is de sterkst verklarende variabele voor de VLR van managers.***

## 6. Communicatiestijlen van managers

### 6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal aan de hand van verschillende staafdiagrammen uiteen worden gezet hoe managers de manier waarop ze communiceren met hun medewerkers karakteriseren. Deze staafdiagrammen zijn gebaseerd op een verdeling binnen de in hoofdstuk 5 benoemde variabelen. Hierbij zal er vanuit worden gegaan dat de in hoofdstuk 3 beschreven CS de wijze van communiceren karakteriseren. De hoogst gewaardeerde CS per respondent zal, zoals aangegeven in hoofdstuk 5 worden betiteld als de VCS. De frequenties waarin de verschillende VCS per onderscheiden groep voorkomen, worden meegenomen in beantwoording van de sub deelvragen. In totaal zijn 97 VCS meegenomen in dit onderzoek.

Achtereenvolgend zullen een aantal sub deelvragen beantwoord worden in dit hoofdstuk. Deze zullen bijdragen aan het antwoord op de in dit hoofdstuk behandelde deelvraag. De sub deelvragen zullen ingaan op de vraag of er een verschil is vast te stellen tussen de VCS's bij de verschillende variabelen:

1. *Hoe karakteriseren mannelijke en vrouwelijke managers de manier waarop ze leidinggeven?*
2. *Hoe karakteriseren managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau de manier waarop ze leidinggeven?*
3. *Hoe karakteriseren managers werkzaam in de profit sector, not for profit sector en bij de overheid de manier waarop ze leidinggeven?*

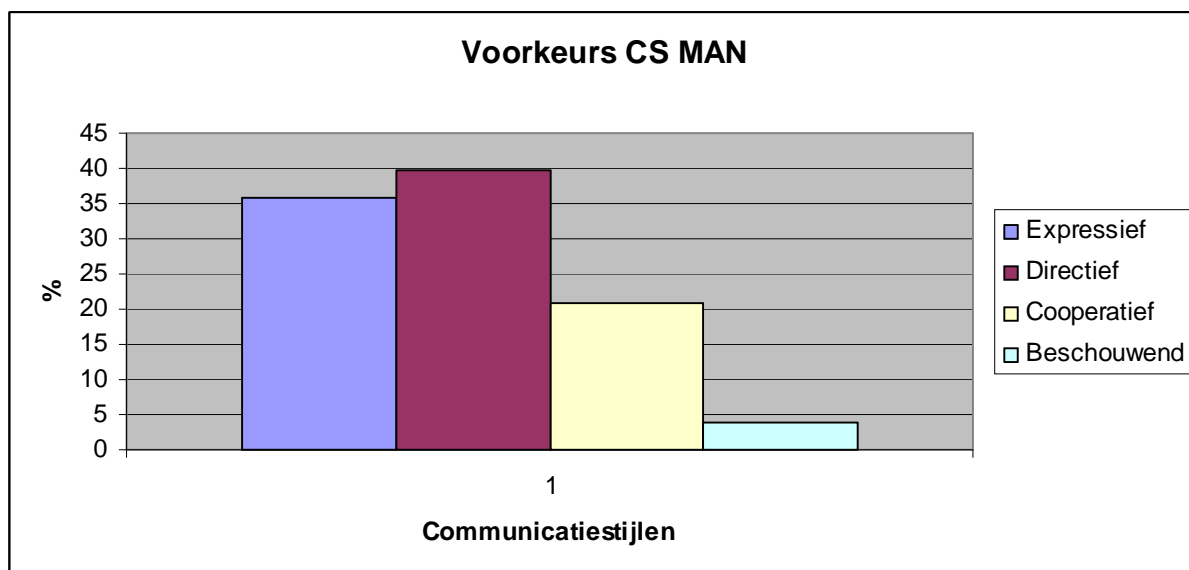
Na de beantwoording van deze sub deelvragen zal in de conclusie antwoord worden gegeven op de deelvraag:

*Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze communiceren met hun medewerkers en welke variabele is hiervoor het sterkst verklarend?*

### 6.2. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VCS's bij mannelijke en vrouwelijke managers?

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op bovenstaande sub deelvraag. Hierbij zal middels staafdiagram 6.1, 6.2 en grafiek 6.1 worden weergegeven hoe de mannelijke en vrouwelijke managers de verschillende CS hebben gewaardeerd. Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde CS gekenmerkt als VCS. Aan de hand van staafdiagram 6.1 en 6.2 zal worden beschreven welke VCS's door mannelijke en vrouwelijke managers frequenter dan 25% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd. Tevens zal worden beschreven welke CS's het minst frequent als VCS worden gewaardeerd door mannelijke en vrouwelijke managers. Afgesloten zal worden met een hypothese.

Staafdiagram 6.1



### 6.2.1 Mannelijke managers

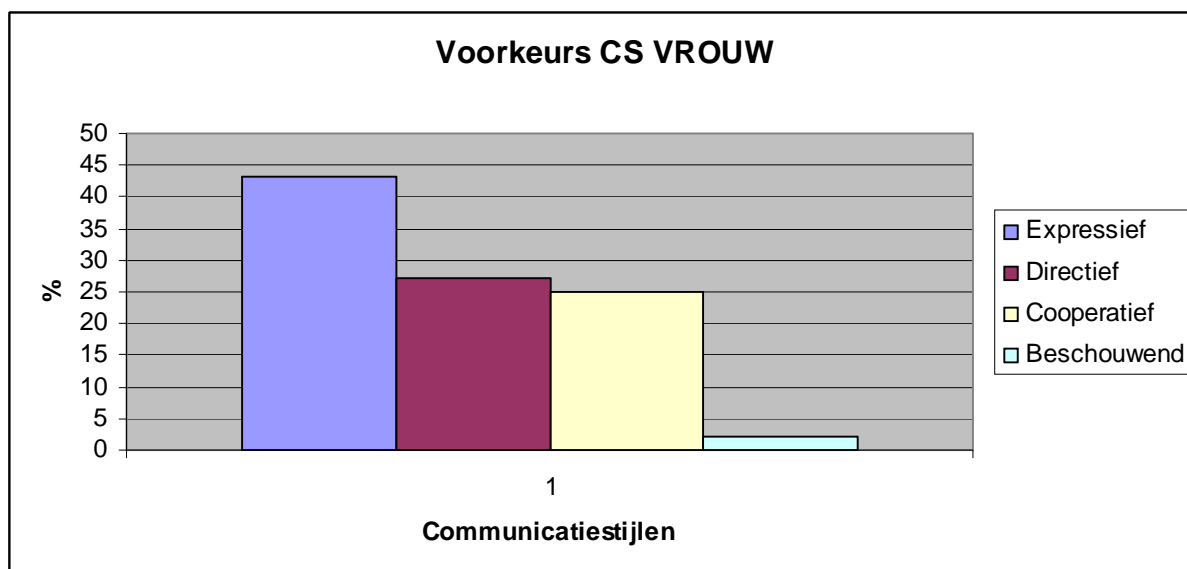
Uit staafdiagram 6.1 blijkt dat bij de mannelijke respondenten de directieve stijl het frequentst (**39,6%**) waarden als VCS. De expressieve stijl (**35,8%**) is tevens frequenter dan 25% gewaardeerd als VCS. De beschouwende stijl is het minst frequent (**3,8%**) als VCS gewaardeerd.

De meest opvallende observatie in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

***Managers van het mannelijk geslacht geven de voorkeur aan een directieve stijl en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.***



Staafdiagram 6.2



### 6.2.2. Vrouwelijke managers

Uit staafdiagram 6.2 blijkt dat bij de vrouwelijke respondenten de expressieve stijl het frequentst (**43,2%**) waarden als VCS. De directieve stijl (**27,3%**) en de coöperatieve stijl (**25%**) zijn tevens frequenter dan 25% gewaardeerd als VCS. De beschouwende stijl is het minst frequent (**3,8%**) als VCS gewaardeerd.

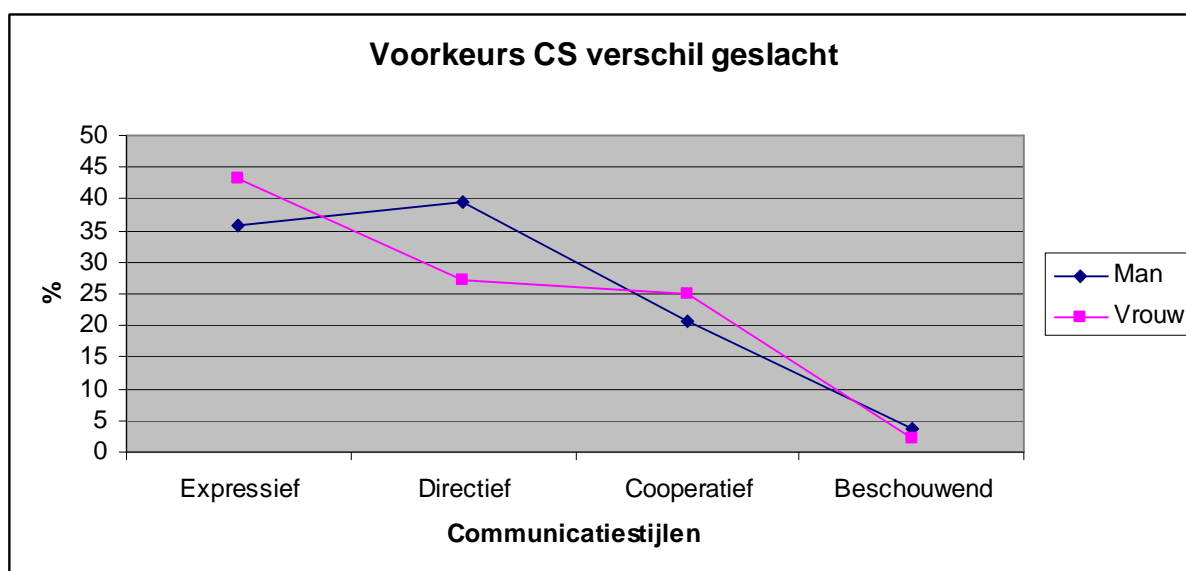
De meest opvallende observatie in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

***Managers van het vrouwelijk geslacht geven de voorkeur aan een expressieve stijl en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.***

### 6.2.3. De verschillen per geslacht

Wanneer de bovenstaande staafdiagrammen en hypothesen worden vergeleken, kan worden geconcludeerd dat er een aantal verschillen bestaan tussen de VCS verdeling bij de mannelijke en vrouwelijke managers. Deze verschillen worden in grafiek 6.1 weergegeven.

Grafiek 6.1



De meest opvallende observaties naar aanleiding van grafiek 6.1 zijn:

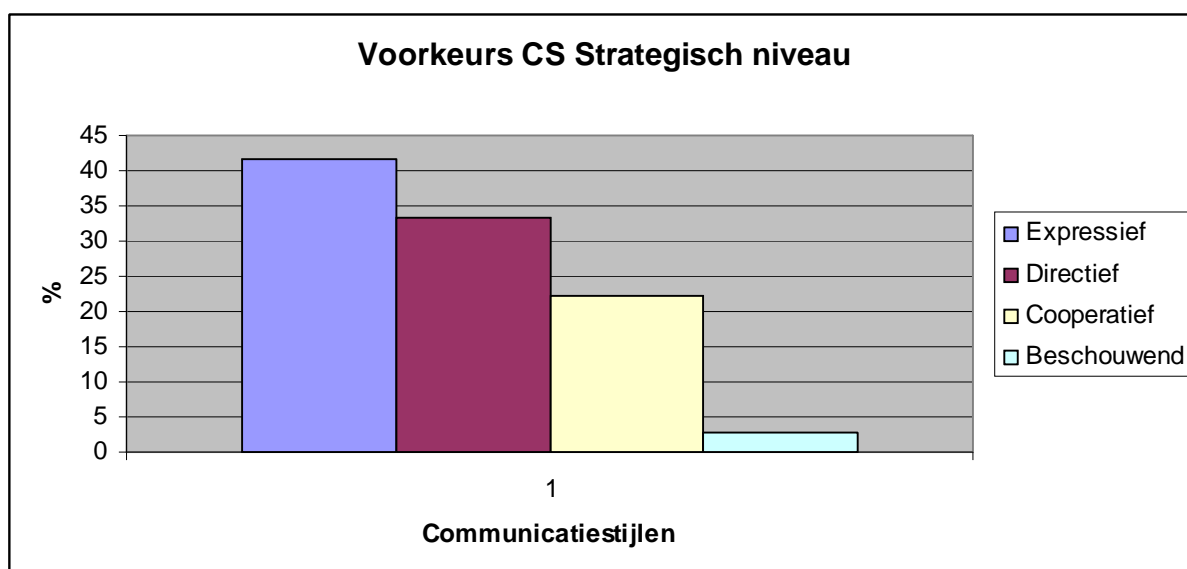
1. Managers van het mannelijke geslacht waarderen de CS directief en beschouwend het frequentst.
2. Managers van het vrouwelijke geslacht waarderen de CS expressief en coöperatief het frequentst.
3. De frequentst gewaardeerde CS verschilt.
4. Het gemiddelde waarderingsverschil bedraagt **6.2%**.

### **6.3. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VCS's bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau?**

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op bovenstaande sub deelvraag. Hierbij zal middels staafdiagram 6.3, 6.4, 6.5 en grafiek 6.2 worden weergegeven hoe managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau die hun medewerking aan dit onderzoek hebben verleend, de verschillende CS hebben gewaardeerd. Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde CS gekenmerkt als VCS. Aan de hand van staafdiagram 6.3, 6.4 en 6.5 zal worden beschreven welke CS's door managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau frequenter dan 25% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd.

Tevens zal worden beschreven welke CS's het minst frequent als VCS worden gewaardeerd door managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau. Afgesloten zal worden met een hypothese.

Staafdiagram 6.3.



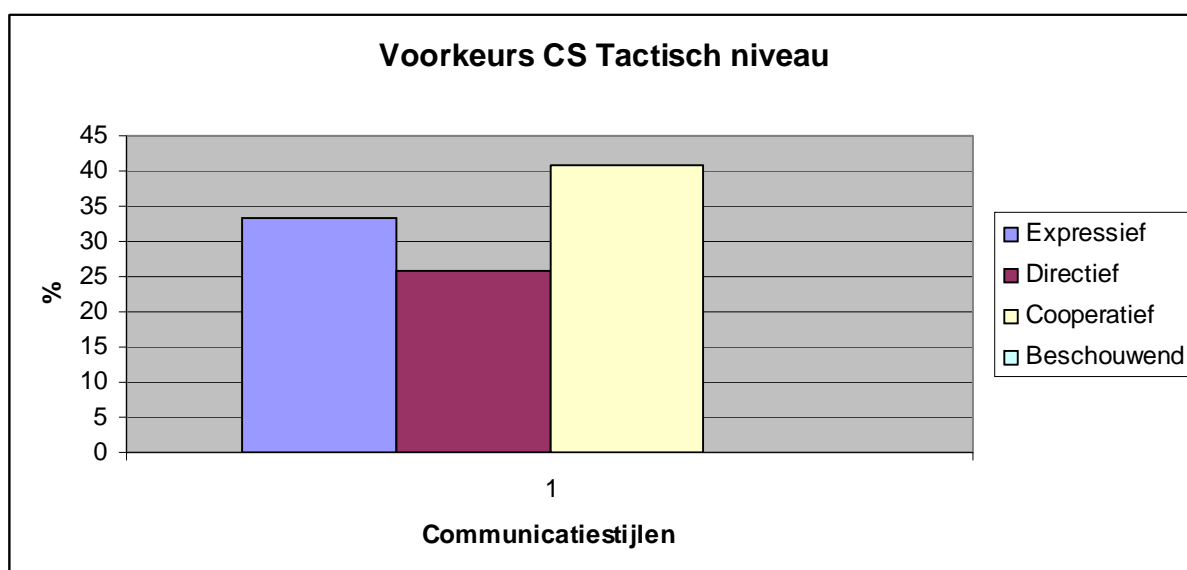
### 6.3.1. Strategische managers

Uit staafdiagram 6.3 blijkt dat bij de respondenten van strategisch niveau de expressieve stijl het frequentst (**41,7%**) waarden als VCS. De directieve stijl (**33,3%**) is tevens frequenter dan 25% gewaardeerd als VCS. De beschouwende stijl is het minst frequent (**2,8%**) als VCS gewaardeerd.

De meest opvallende observatie in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

***Managers van strategisch niveau geven de voorkeur aan een expressieve stijl en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.***

Staafdiagram 6.4



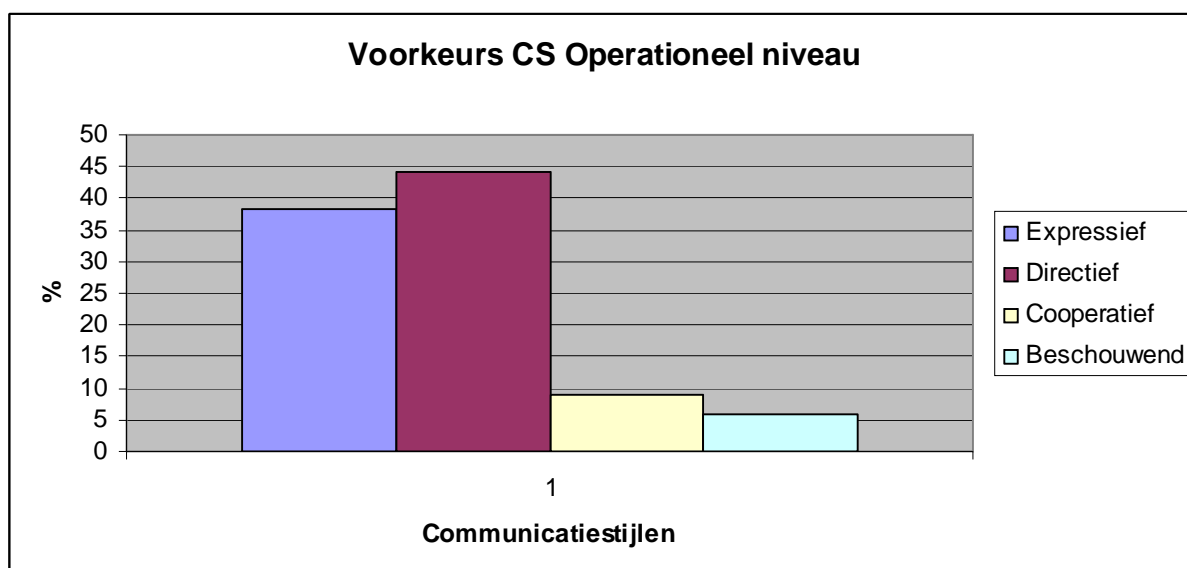
### 6.3.2. Tactische managers

Uit staafdiagram 6.4 blijkt dat bij de respondenten van tactisch niveau de coöperatieve stijl het frequentst (40,7%) waarden als VCS. De expressieve stijl (33,3%) en directieve stijl (25,9%) zijn tevens frequenter dan 25% gewaardeerd als VCS. De beschouwende stijl is niet als VCS gewaardeerd.

De meest opvallende observatie in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Managers van tactisch niveau geven de voorkeur aan een coöperatieve stijl en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.*

Staafdiagram 6.5



### 6.3.3. Operationele managers

Uit staafdiagram 6.5 blijkt dat bij de respondenten van operationeel niveau de directieve stijl het frequentst (44,1%) waarden als VCS. De expressieve stijl (38,2%) is tevens frequenter dan 25% gewaardeerd als VCS. De beschouwende stijl (5,9%) is het minst frequent als VCS gewaardeerd.

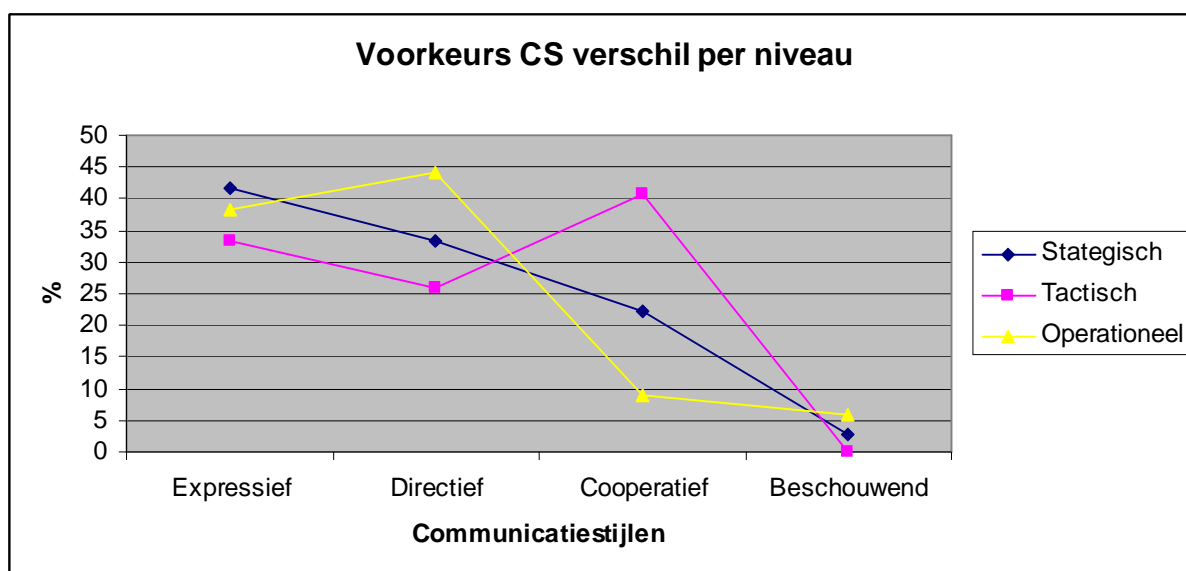
De meest opvallende observatie in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Managers van operationeel niveau geven de voorkeur aan een directieve stijl en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.*

### 6.3.4. De verschillen per management niveau

Wanneer de bovenstaande staafdiagrammen en hypothesen worden vergeleken, kan worden geconcludeerd dat er een aantal verschillen bestaan tussen de VCS verdeling bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau. Deze verschillen worden in grafiek 6.2 weergegeven.

Grafiek 6.2



De meest opvallende observaties naar aanleiding van grafiek 6.2 zijn:

1. Managers van operationeel niveau waarderen de CS directief en beschouwend het frequentst.
2. Managers van tactisch niveau waarderen de CS coöperatief het frequentst.
3. Managers van strategisch niveau waarderen de CS expressief het frequentst.
4. Het gemiddelde waarderingsverschil bedraagt **10.6%**.

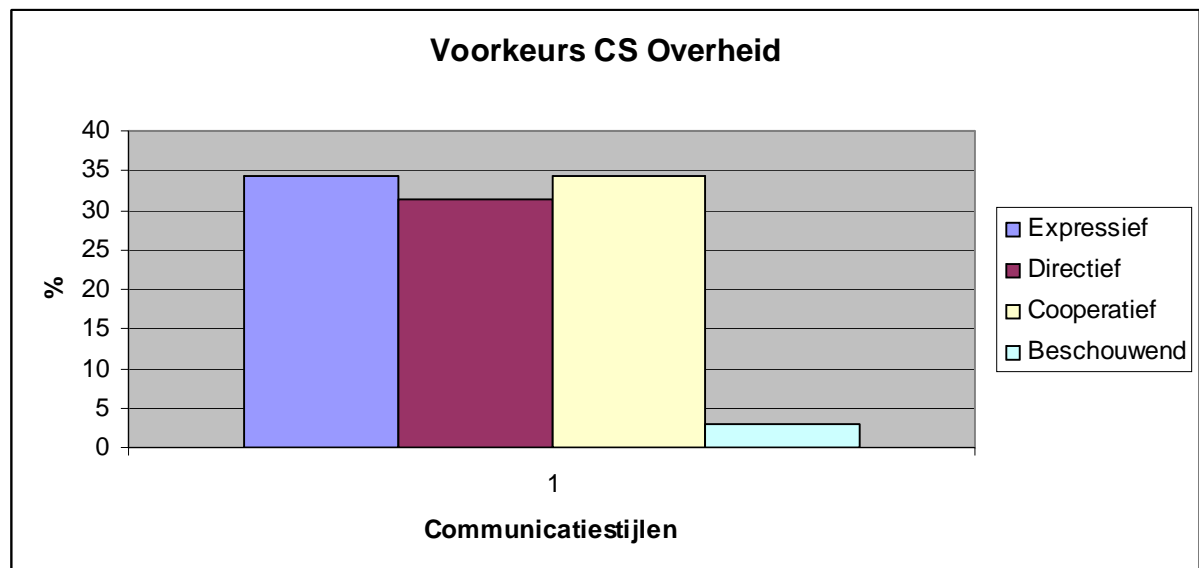
### 6.4. Is er een verschil vast te stellen tussen de frequenties van VCS's bij managers werkzaam in de profit sector, not for profit sector en bij de overheid?

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op bovenstaande sub deelvraag. Hierbij zal middels staafdiagram 6.6, 6.7, 6.8 en grafiek 6.3 worden weergegeven hoe managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector die hun medewerking aan dit onderzoek hebben verleend, de verschillende CS hebben gewaardeerd. Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde CS gekenmerkt als

VCS. Aan de hand van staafdiagram 6.6, 6.7 en 6.8 zal worden beschreven welke CS's door managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector frequenter dan 25% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd.

Tevens zal worden beschreven welke CS's het minst frequent als VCS worden gewaardeerd door managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector. Afgesloten zal worden met een hypothese.

Staafdiagram 6.6



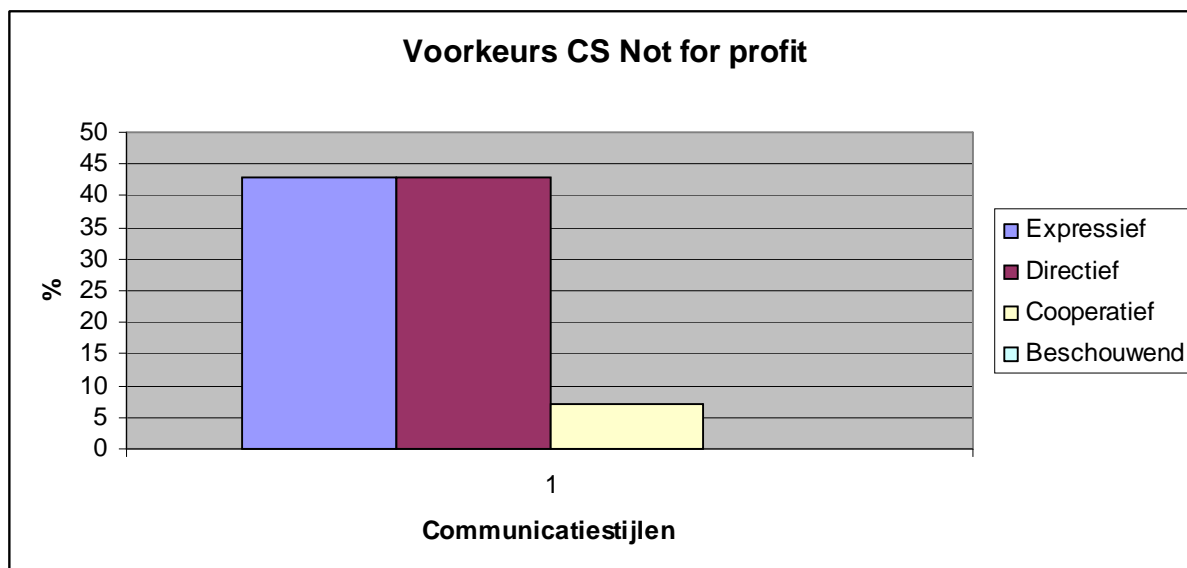
#### 6.4.1. Managers bij de overheid

Uit staafdiagram 6.6 blijkt dat bij managers die werkzaam zijn bij de overheid de expressieve stijl en de coöperatieve stijl het frequentst (**34,3%**) waarderen als VCS. De directieve stijl (**31,4%**) is tevens frequenter dan 25% gewaardeerd als VCS. De beschouwende stijl (**2,9%**) is het minst frequent als VCS gewaardeerd.

De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

*Managers werkzaam bij de overheid geven de voorkeur aan een expressieve en coöperatieve en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.*

Staafdiagram 6.7



#### 6.4.2. Managers in de not for profit sector

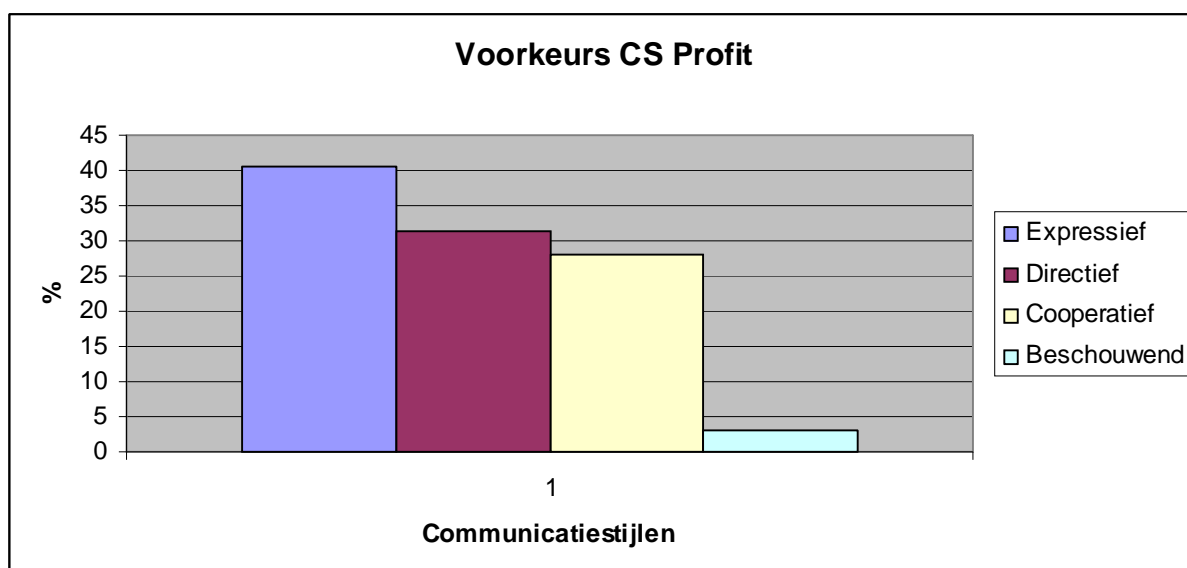
Uit staafdiagram 6.7 blijkt dat bij managers die werkzaam in de not for profit sector de expressieve stijl en de directieve stijl het frequentst (**42,9%**) waarderen als VCS.

De beschouwende stijl is niet als VCS gewaardeerd.

De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

*Managers werkzaam in de not for profit sector geven de voorkeur aan een expressieve en directieve en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.*

Staafdiagram 6.8



### 6.4.3. Managers in de profit sector

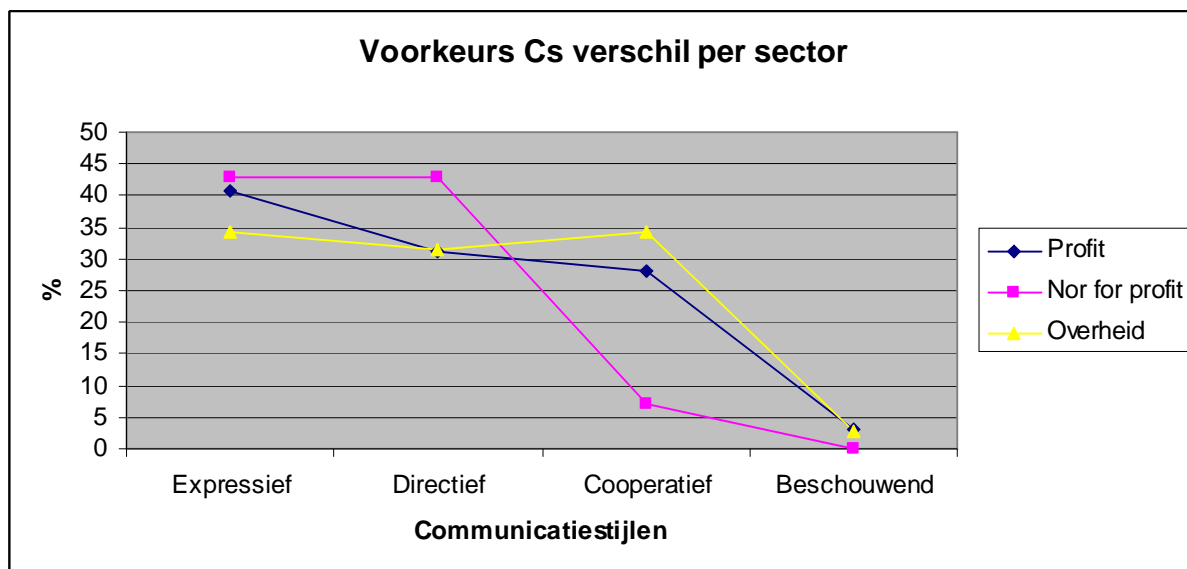
Uit staafdiagram 6.7 blijkt dat bij managers werkzaam in de profit sector de expressieve stijl het frequentst (**40,6%**) waarden als VCS. De directieve (**31,3%**) en coöperatieve (**28,1%**) stijl zijn tevens frequenter dan 25% gewaardeerd. De beschouwende stijl (**3,1%**) is het minst frequent als VCS gewaardeerd. De meest opvallende observaties bij dit thema zijn:

*Managers werkzaam in de profit sector geven de voorkeur aan een expressieve en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.*

### 6.4.4. De verschillen per sector

Wanneer de bovenstaande staafdiagrammen en hypothesen worden vergeleken, kan worden geconcludeerd dat er een aantal verschillen bestaan tussen de VCS verdeling bij managers werkzaam bij de overheid, in de profit of not for profit sector. Deze verschillen worden in grafiek 6.3 weergegeven.

Grafiek 6.3



De meest opvallende observaties naar aanleiding van grafiek 6.3 zijn:

1. Managers werkzaam bij de overheid waarden CS coöperatief het frequentst.
2. Managers werkzaam in de not for profit sector waarden de CS expressief en directief het frequentst.



3. Managers werkzaam in de profit sector waarderen de CS beschouwend het frequentst.
4. Het gemiddelde waarderingsverschil per CS bedraagt **8.4%**.

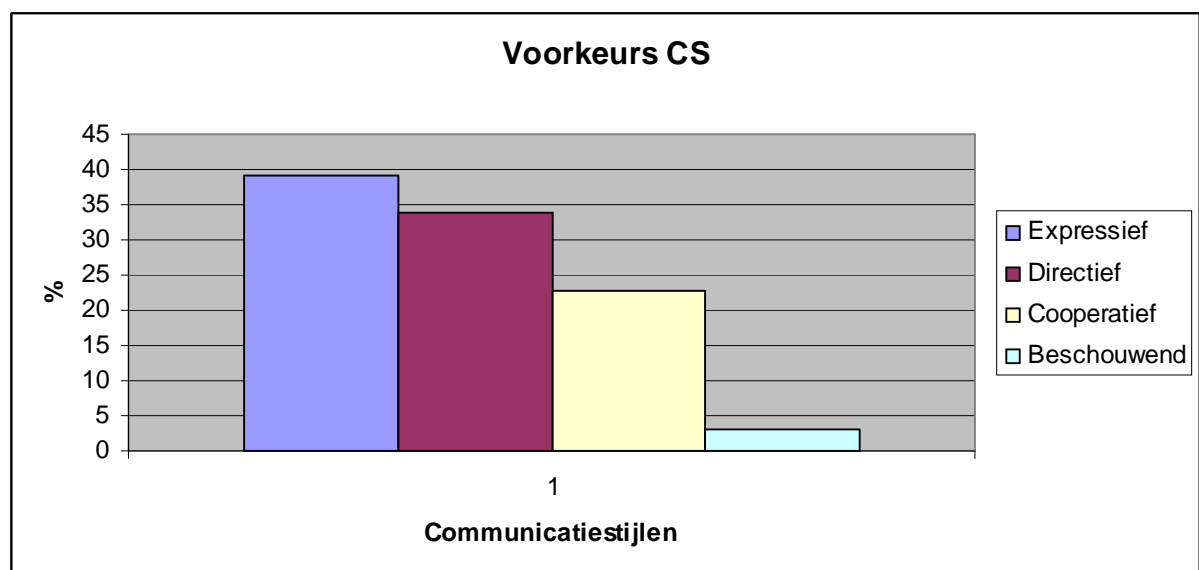
### 6.5. Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze communiceren met hun medewerkers?

Na een onderverdeling te hebben gemaakt tussen managers middels geslacht, managementniveau en sector, zal middels staafdiagram 6.9 en 6.10 antwoord worden gegeven op de deelvraag:

*Hoe karakteriseren managers de manier waarop ze communiceren met hun medewerkers en welke variabele is hiervoor het sterkst verklarend?*

Hierbij is per manager de hoogst gewaardeerde CS gekenmerkt als VCS. Aan de hand van staafdiagram 6.9 zal worden beschreven welke CS's door managers frequenter dan 25% (de evenredige verdeling) is gewaardeerd. Tevens zal worden beschreven welke CS's het minst frequent als VCS worden gewaardeerd door managers. Aan de hand van staafdiagram 6.10 zal worden beschreven welke variabele het sterkst verklarend is voor de CS waardering van managers.

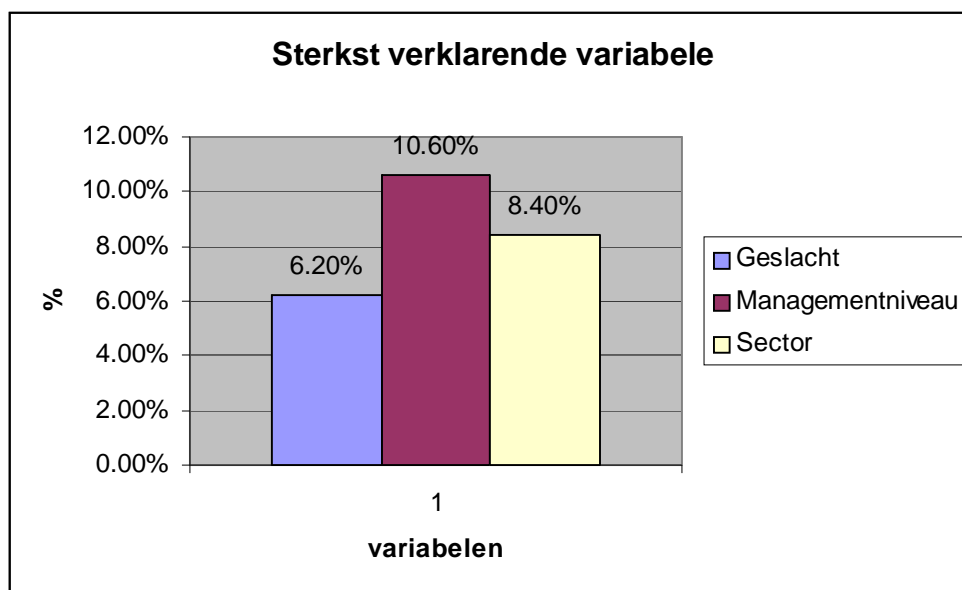
Staafdiagram 6.9



In staafdiagram 6.9 is het weergegeven hoe vaak welke CS zijn gewaardeerd als VCS door de respondenten. Hieruit blijkt dat de expressieve stijl het frequentst (**39,2%**) is gewaardeerd als VCS. De directieve stijl (**34%**) is tevens frequenter dan 25% gewaardeerd als VCS. De beschouwende stijl (**3,1%**) is het minst frequent gewaardeerd als VCS. De meest opvallende observatie bij dit thema is:

***Managers geven de voorkeur aan een expressieve stijl en de minste voorkeur aan een beschouwende stijl van communiceren.***

Staafdiagram 6.10



Wanneer de gemiddelde verschillen per variabele in staafdiagram 7.10 worden vergeleken, kan het volgende worden geconcludeerd:

***Het managementniveau is de sterkst verklarende variabele voor de VCS van managers.***

## **7. De relatie tussen leiderschapsrollen en communicatiestijlen**

### **7.1. Inleiding**

Om de vraag te kunnen beantwoorden of er een relatie is vast te stellen tussen het LR model en het CS model, is het van belang te weten in welke mate de respondenten hun VLR koppelen aan welke VCS. In hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6 is beschreven in welke mate de verschillende LR en de verschillende CS het hoogst werden gewaardeerd door de respondenten. In dit hoofdstuk zal een stap verder worden gegaan en worden gekeken welke combinaties er significant vaak uit de resultaten blijken. In dit hoofdstuk zal daarom deelvraag E worden beantwoord:

*Hoe verhouden zich de verschillende CS per LR?*

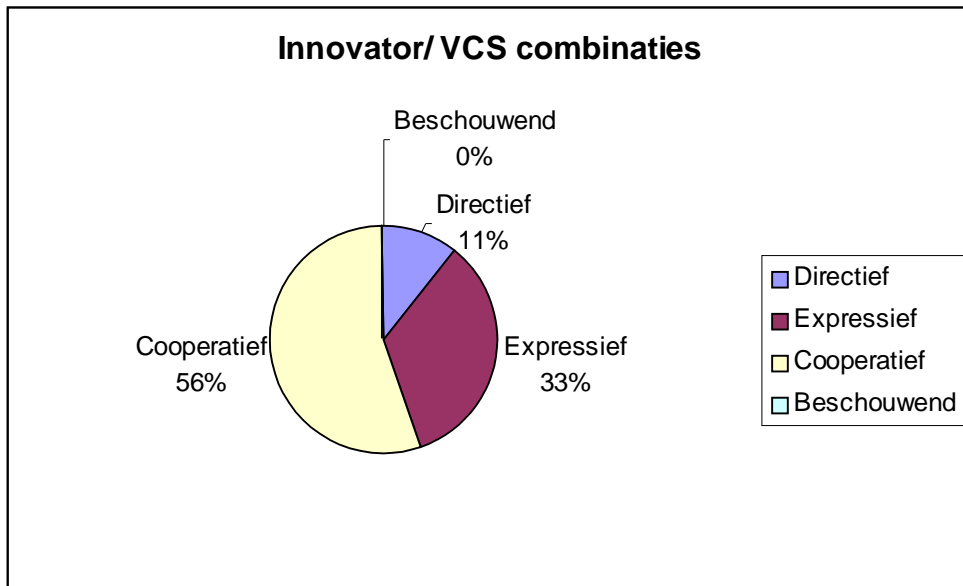
In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe frequent de verschillende CS als VCS werden gewaardeerd per LR. Per paragraaf zullen de cijfers uit eerdere hoofdstukken die van belang zijn kort worden herhaald. Per LR zal worden afgesloten met een hypothese, wanneer een CS frequenter dan 50% als VCS is gewaardeerd, zal er vanuit worden gegaan dat er sprake is van een bewezen relatie. Bij de volgorde van de behandeling van de verschillende LR zal rekening worden gehouden met de aaneensluiting van deze LR in het CW model van Quinn.

### **7.2. Innovator**

Uit cirkeldiagram 7.1 blijkt dat de respondenten die de innovator als VLR hadden gewaardeerd hieraan de directieve (**11%**), expressieve (**33%**) en coöperatieve (**56%**) als VCS koppelen. De CS beschouwend wordt door de respondenten niet gekoppeld aan de innovator. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Innovatoren geven de voorkeur aan een coöperatieve stijl van communiceren.*

Cirkeldiagram 7.1

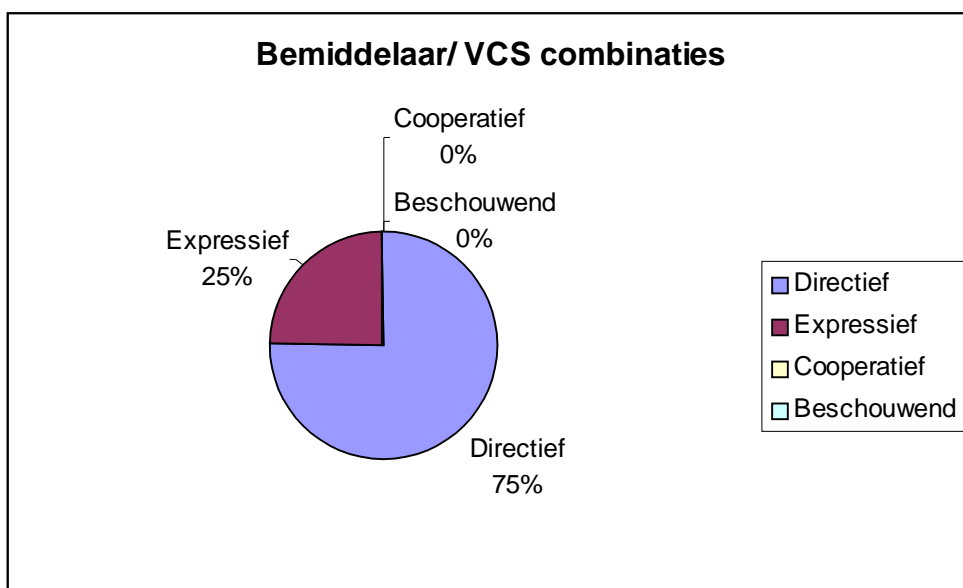


### 7.3. Bemiddelaar

Uit cirkeldiagram 7.2 blijkt dat de respondenten die de bemiddelaar als VLR hadden gewaardeerd hieraan de directieve (75%) en expressieve (25%) als VCS koppelen. De CS beschouwend en coöperatief worden door de respondenten niet gekoppeld aan de bemiddelaar. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Bemiddelaars geven de voorkeur aan een directieve stijl van communiceren.*

Cirkeldiagram 7.2

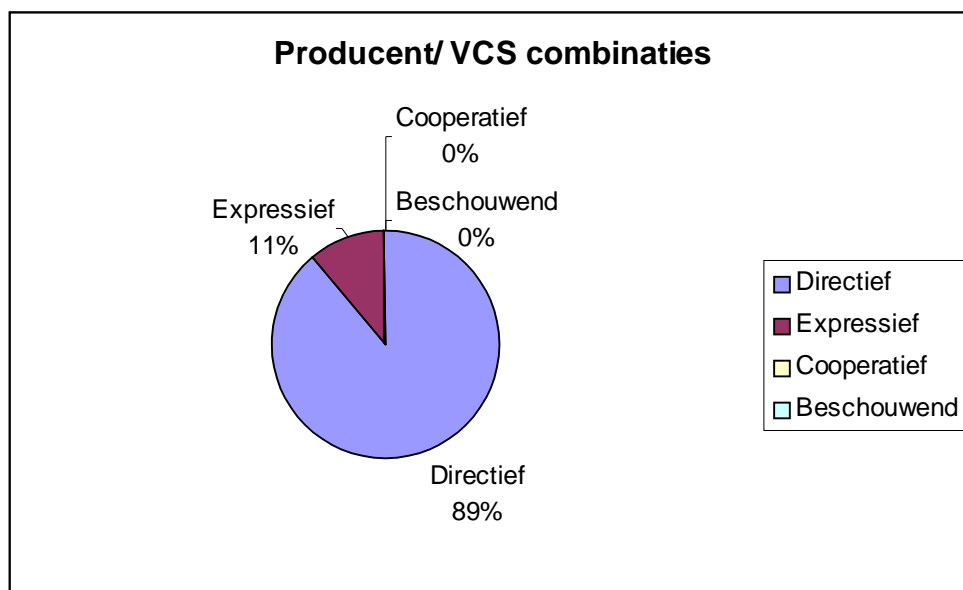


## 7.4. Producent

Uit cirkeldiagram 7.3 blijkt dat de respondenten die de producent als VLR hadden gewaardeerd hieraan de directieve (89%) en expressieve (11%) als VCS koppelen. De CS beschouwend en coöperatief worden door de respondenten niet gekoppeld aan de producent. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Producenten geven de voorkeur aan een directieve stijl van communiceren.*

Cirkeldiagram 7.3

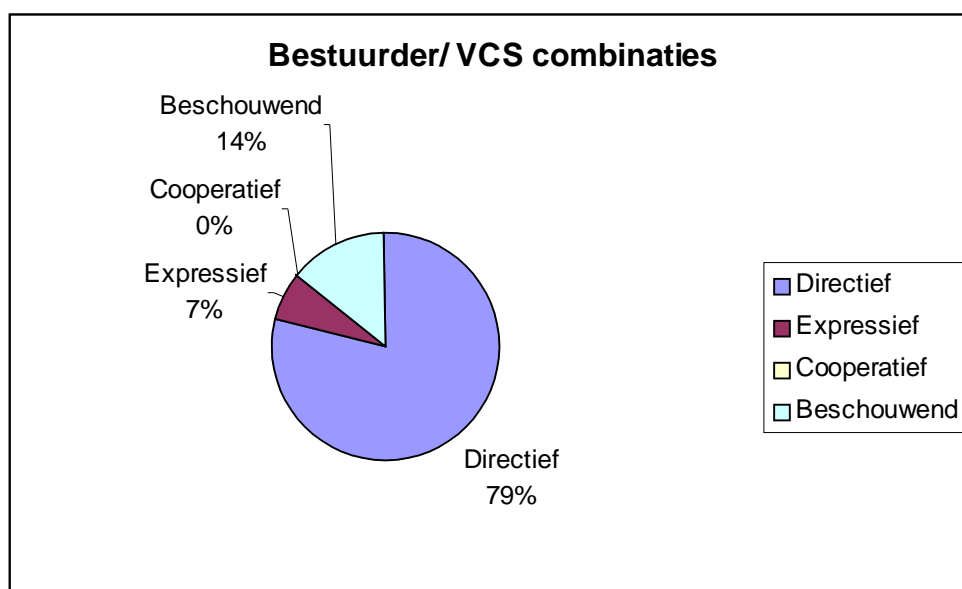


## 7.5. Bestuurder

Uit cirkeldiagram 7.4 blijkt dat de respondenten die de bestuurder als VLR hadden gewaardeerd hieraan de directieve (79%), expressieve (7%) en beschouwende (14%) als VCS koppelen. De CS coöperatief worden door de respondenten niet gekoppeld aan de bestuurder. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Bestuurders geven de voorkeur aan een directieve stijl van communiceren.*

Cirkeldiagram 7.4

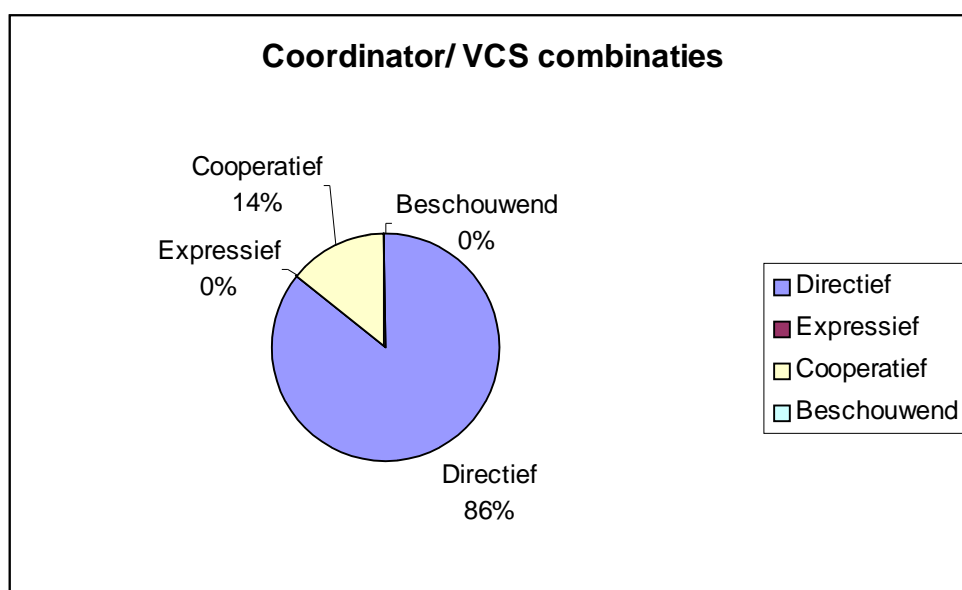


## 7.6. Coördinator

Uit cirkeldiagram 7.5 blijkt dat de respondenten die de coördinator als VLR hadden gewaardeerd hieraan de directieve (**86%**) en coöperatieve (**14%**) als VCS koppelen. De CS expressief en beschouwend worden door de respondenten niet gekoppeld aan de coördinator. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Coördinatoren geven de voorkeur aan een directieve stijl van communiceren.*

Cirkeldiagram 7.5

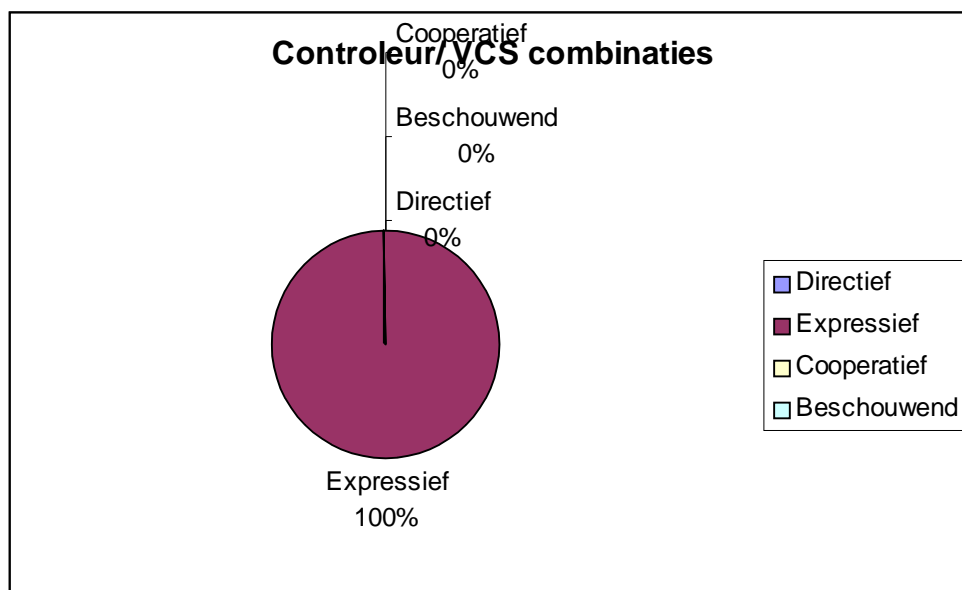


## 7.7. Controleur

Uit cirkeldiagram 7.6 blijkt dat de respondenten die de controleur als VLR hadden gewaardeerd hieraan de expressieve (100%) als VCS koppelen. De CS beschouwend, coöperatief en directief worden door de respondenten niet gekoppeld aan de controleur. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Controleurs geven de voorkeur aan een expressieve stijl van communiceren.*

Cirkeldiagram 7.6

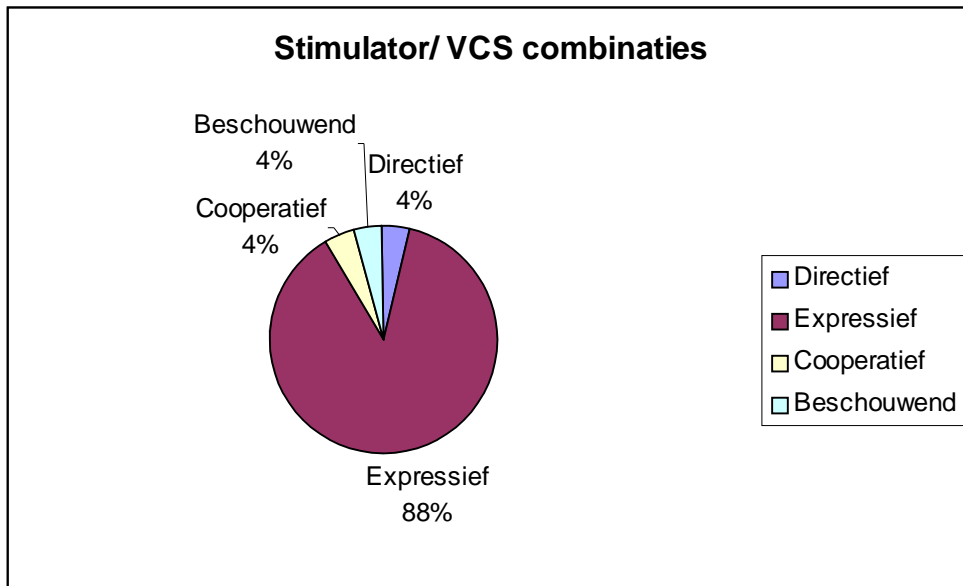


## 7.8. Stimulator

Uit cirkeldiagram 7.7 blijkt dat de respondenten die de stimulator als VLR hadden gewaardeerd hieraan de directieve (4%), expressieve (88%), coöperatieve (4%) en beschouwende (4%) als VCS koppelen. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

*Stimulators geven de voorkeur aan een expressieve stijl van communiceren.*

Cirkeldiagram 7.7

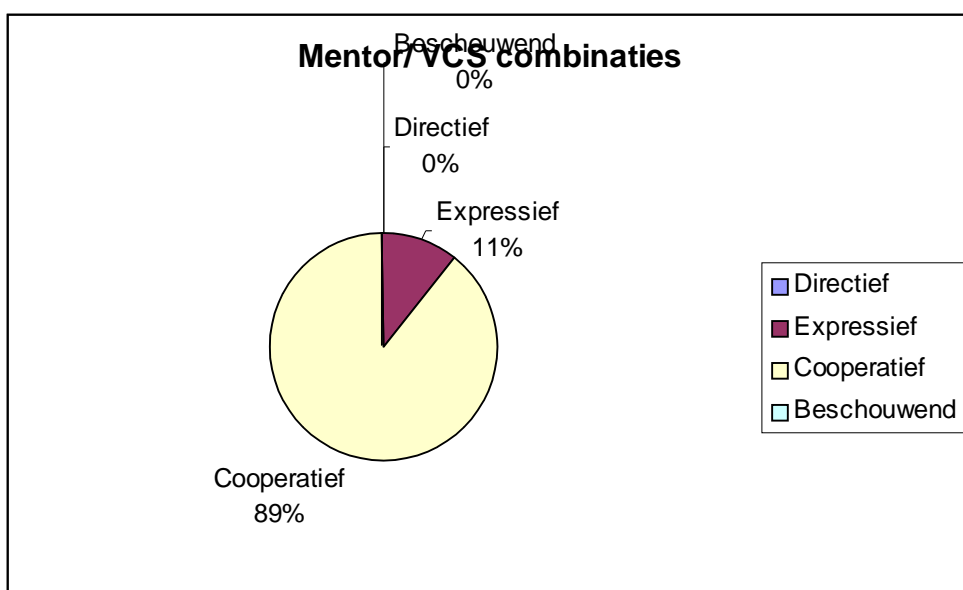


## 7.9. Mentor

Uit cirkeldiagram 7.8 blijkt dat de respondenten die de mentor als VLR hadden gewaardeerd hieraan de expressieve (11%) en coöperatieve (89%) als VCS koppelen. De CS beschouwend en directief worden door de respondenten niet gekoppeld aan de mentor. De meest opvallende observatie bij dit thema in de vorm van een hypothese bij dit thema is:

***Mentoren geven de voorkeur aan een coöperatieve stijl van communiceren.***

Cirkeldiagram 7.8





## 7.10. Conclusie

In dit hoofdstuk is aan de hand van de verschillende cirkeldiagrammen per LR een hypothese opgesteld. Er is tussen de verschillende LR en CS een duidelijk verband aangetoond door de frequenter dan tweemaal de evenredige frequentie (50%) van waardering voor een bepaalde CS per LR. Op basis van de gestelde hypothesen is te concluderen dat de mentor en de innovator de voorkeur geven aan een coöperatieve stijl van communiceren. Tevens is te concluderen dat de bemiddelaar, producent, bestuurder en coördinator de voorkeur geven aan een directieve stijl van communiceren. Afsluitend kan gesteld worden dat de controleur en stimulator de voorkeur geven aan een expressieve stijl van communiceren.

## **8. Conclusie**

### **8.1. Inleiding**

‘Met dit onderzoek hoop ik handen en voeten te geven aan de wijze waarop managers hun vaardigheden kunnen verbreden en verdiepen. Wie eenmaal inzicht heeft in de eigen stijl en die van de ander, kan eventuele knelpunten herkennen en effectiever communiceren door de eigen stijl af te stemmen op die van de ander.’

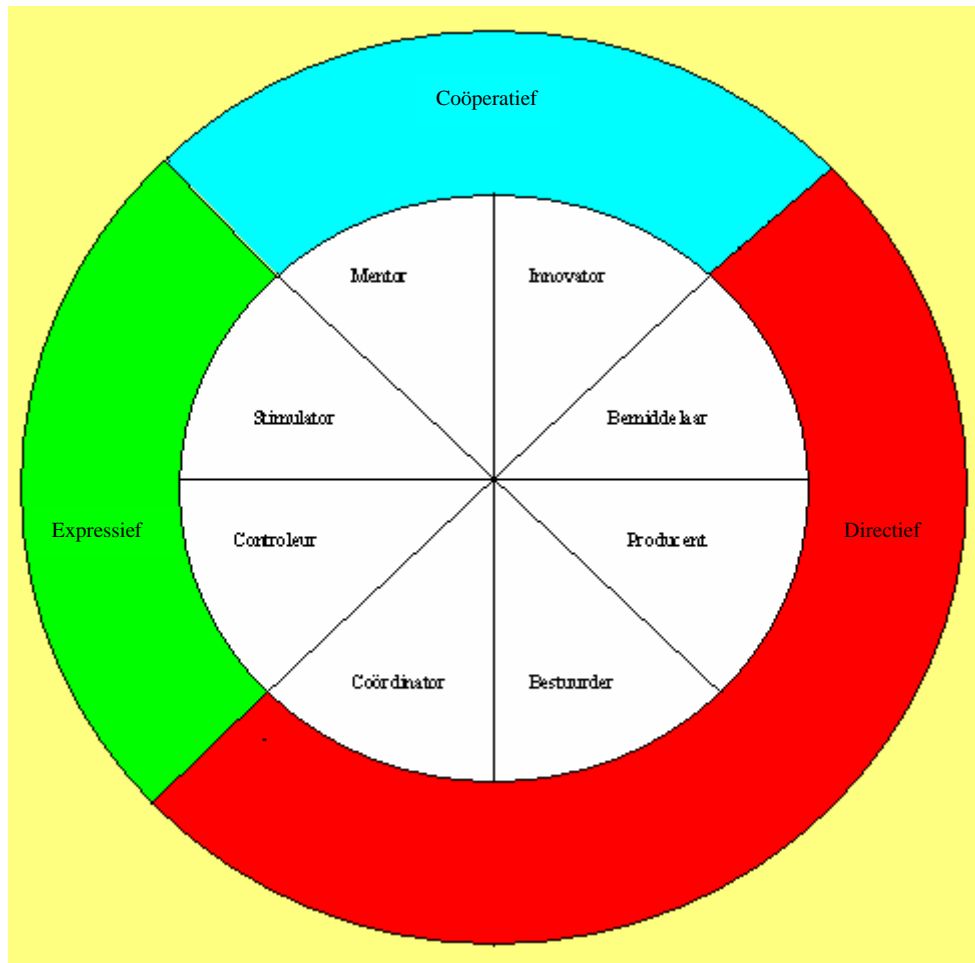
Zo beschreef ik op pagina 16 de aanleiding en motivatie voor dit onderzoek. Heb ik deze doelstelling behaald en zo ja, op welke wijze is dit onderzoek relevant gebleken? In dit afsluitende hoofdstuk zal ik u meenemen door het onderzoek heen en kort samenvatten welke vragen er zijn beantwoord en welke conclusies er kunnen worden getrokken.

### **8.2. Een relatie tussen het Cv en het Cs model?**

Het eerste deel van de hoofdvraag betref de te onderzoeken relatie tussen de Competing values model van Quinn (1988) en het Communicatiestijlen model van Desar en Ophorst (2005). Na deze modellen uiteen te hebben gezet in Hoofdstuk 3 en 4, is aan een groep van 97 managers gevraagd hun wijze van leidinggeven aan en communiceren met medewerkers te karakteriseren. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in de hoofdstukken 5, 6 en 7. In hoofdstuk 7 is antwoord gegeven op de vraag hoe zich de verschillende communicatiestijlen zich tot de verschillende leiderschapsrollen verhouden. Hierbij werd uitgegaan dat wanneer een percentage hoger dan 50% van de respondenten die een bepaalde leiderschapsrol als voorkeursrol waardeerden een bepaalde communicatiestijl als voorkeursstijl waardeerden, er sprake was van een bewezen relatie tussen de leiderschapsrol en de communicatiestijl. Uit de resultaten van hoofdstuk 8 blijkt er bij alle leiderschapsrollen een bewezen relatie te zijn met een communicatiestijl. Aan de hand van deze resultaten durf ik te concluderen dat er sprake is van een bewezen relatie tussen het CV en het CS model. Deze relatie is weergegeven in model 9.1<sup>86</sup> op de pagina 85. Hieruit blijkt dat de helft van de leiderschapsrollen een bewezen relatie hebben met de directieve communicatiestijl en twee leiderschapsrollen een bewezen relatie hebben met respectievelijk de expressieve en coöperatieve communicatiestijl.

Hierbij dient wel gezegd te worden dat er in dit onderzoek vanuit is gegaan dat managers alle leiderschapsrollen en communicatiestijlen in zich hebben en dat het hier gaat om de leiderschapsrol en communicatiestijl waar de voorkeur naar uit gaat.

Model 8.1 Leiderschapscommunicatie model



### 8.3. Sterkst verklarende variabele

Nu de relatie tussen leiderschapsrollen en communicatiestijlen is bewezen en verwerkt in model 8.2, kan worden gekeken naar de sterkst verklarende variabele in dit model. Deze wordt vastgesteld middels het vergelijken van de gemiddelde verschillen binnen de onderdelen van een variabele. Het grootste gemiddelde waarderingsverschil staat voor het sterkst verklarende. Omdat de leiderschapsrollen en communicatiestijlen apart zijn gewaardeerd door de respondenten, zullen deze apart worden behandeld in onderstaande paragrafen.

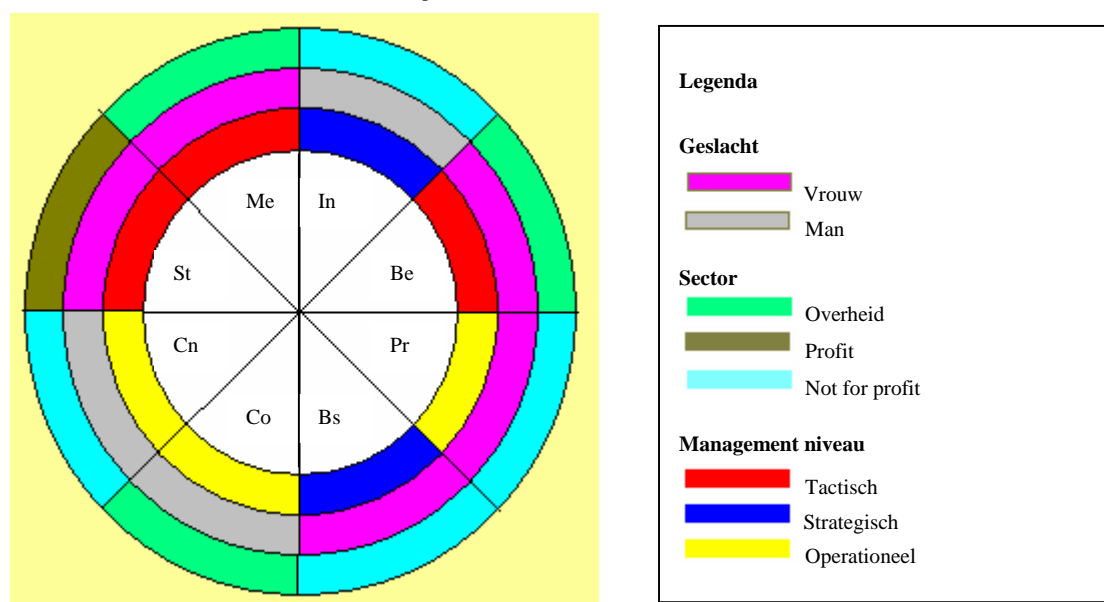
### 8.3.1. De sterkst verklarende variabele voor de leiderschapsrollen

Het waarderingsverschil bij mannen en vrouwen voor leiderschapsrollen is gemiddeld 7.9%, waar dit bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau 11.5% en managers werkzaam bij de overheid, in de not for profit en profit sector 7% is. Af te lezen is dat het waarderingsverschil bij de variabele managementniveau het grootst is. Geconcludeerd kan worden dat het managementniveau de sterkst verklarende variabele onder managers is voor de leiderschapsrol waar de voorkeur aan wordt gegeven.

De minst sterk verklarende variabele onder managers voor de leiderschapsrol waar de voorkeur aan wordt gegeven is de sector.

In model 8.2 zijn per ring de variabelen op sterkte van verklarend van binnen naar buiten afgebeeld met daarbij aangegeven het verschil in voorkeur voor een leiderschapsrol binnen een variabele.

Model 8.2 Verklarendheid variabelen leiderschapsrollen



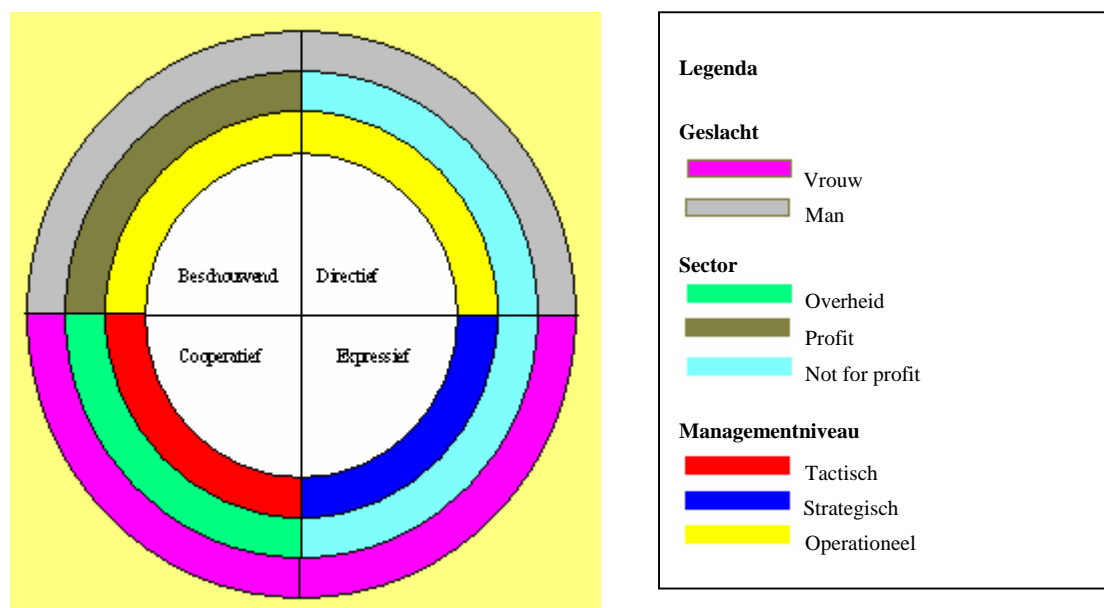
### 8.3.2. De sterkst verklarende variabele voor communicatiestijlen

Het waarderingsverschil bij mannen en vrouwen voor communicatiestijlen is gemiddeld 6.2%, waar dit bij managers van strategisch, tactisch en operationeel niveau 10.6% en managers werkzaam bij de overheid, in de not for profit en de profit sector 8.4% is.

Geconcludeerd kan worden dat het managementniveau de sterkst verklarende variabele onder managers is voor de communicatiestijl waar de voorkeur aan wordt gegeven.

In model 8.3 zijn per ring de variabelen op sterkte van verklarend van binnen naar buiten afgebeeld met daarbij aangegeven het verschil in voorkeur voor een communicatiestijl binnen een variabele.

Model 8.3 Verklarendheid variabelen communicatiestijlen



#### 8.4. Vervolgonderzoek

Of ik handen en voeten heb kunnen geven aan de wijze waarop managers hun vaardigheden kunnen verbreden en verdiepen omdat inzicht is verschaft in de relatie tussen leiderschapsstijlen en communicatiestijlen en hiervoor verklarende variabelen is nog niet te meten. Het eindrapport Leiderschapscommunicatie ligt er nu. Het blijkt mogelijk om de professie tot discussie aan te zetten en de bewustwording over de thema's in dit onderzoek te vergroten. Waarom komen enkele LR/CS combinaties veel vaker voor dan andere? Waarom komt de beschouwende stijl van communiceren niet voor in het Leiderschapscommunicatie model? Aannemend dat het managementniveau te maken heeft met ervaring en stijging in de organisatie, wat zegt deze sterkst verklarende variabele dan over de waarden van de verschillende combinaties? Zoals al een aantal malen in dit rapport aangegeven zijn de aantallen in dit exploratieve onderzoek statistisch gezien te klein om van bewezen correlaties te kunnen spreken. Het is mijns inziens dan ook aan te raden om verder onderzoek te

doen naar de in dit rapport geconcludeerde relaties tussen de modellen en de sterkte van verklarendheid van de verschillende variabelen.

## Literatuurlijst

Boer, H., *Maatwerk in projectmatig werken*, SDU, Den Haag, 2007.

Covey, S., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Contact, Amsterdam, 2001.

Désar, M.& Ophorst, E. ,*Communicatiestijlen*, Thieme, Nijmegen, 2005.

Fauconnier, G., *Algemene communicatietheorie. Een overzicht van de wetenschappelijke theorieën over communicatie*, Leiden: Martinus Nijhoff, 1986.

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

Goleman, D., *Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Gudykunst, W.B. & S. Ting-Toomey with E. Chua, *Culture and interpersonal communication*, Beverley Hills, Sage Publications, 1988.

House, Robert J. en Philip M. Podsakoff, *Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research in Organizational Behavior: 'the State of the Science'*, Jerald Greenberg (ed.), 1994 .

Lattman, C., *Leiderschapsstijl en richtlijnen voor het geven van leiding*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1981

Mirvis, P.H., *Work in the 20th Century: America's Trends en Tracts, Visions and Values, Economic and Human Developents*. Cambridge, Mass. Revision, Rudi Press 1985.

Noordegraaf, M., *Management in het publieke domein*, Couthino, Bussum, 2004.

Nair, K., *Waarde(n)vol leiderschap*, Scriptum management, Schiedam, 1998.

Peacock, F., *Besproei de planten, niet het onkruid*, Het Spectrum, Utrecht, 2002.

Shadid, W.A., *Voorlichting in een multiculturele samenleving*, Gepubliceerd in Gent, B. van & J. Katus (red.): *Voorlichting in een risicovolle informatiemaatschappij. Theorieën, werkwijzen en perspectieven*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 2000, pp.145-162.

Stoner, Freeman en Gilbert, *Het interactieve karakter van het managementproces* hoofdstuk 1, reader Management en interne communicatie, 1996.

Quinn, R.E., *Beyond Rational Management*, San Fransisco: Jossey-Bass Inc., 1988.

Quinn, R.E. , Faerman, S. , Thompson, M.P., & McGrath, M., Een kader voor managementvaardigheden, Schoonhoven, Academic Service, 1996.

Quinn, R.E., Gretchen M. Spreitzer en Stuart Hart, *Integrating the Extremes: Crucial skills for managerial effectiveness*, in Suresch Srivastva, Ronald E. Fry an Associates, Executive and organizational conuity: managing the paradoxes of stability and change. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Veld, in 't, J., *Analyse van organisatieproblemen*, Wolters-Noordhoff, 2002.

Velde, van der, M.E.G., Jansen, P.G.W., Telting, I.A., *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek van probleem stelling tot presentatie*, Baarn, Nelissen, 2002.



## **Bijlage I Karakteristiekenlijst**

Deze lijst is gebruikt voor het opstellen van de enquête. De nummers geven aan waar in de enquête de karakteristiek terug te vinden is.

In de rol van manager,

LS

### 1. Innovator:

- 4. Aandacht schenken aan veranderingen en hierop anticiperen
- 12. Risico's nemen
- 20. bereid te experimenteren met andere dan de gebruikelijke methoden om bestaande problemen op te lossen of bestaande taken uit te voeren.
- 28. Kiest liever een veelbelovend plan met enig risico dan een middelmatig plan dat zekerheid biedt
- 36. Weet altijd meerdere manieren om een taak uit te voeren, experimenteert met mogelijkheden, probeert andere aanpakken uit.

### 2. Producent:

- 5. Brengt voordat hij aan een taak begint de te verrichten werkzaamheden en activiteiten in kaart die tot het gewenste doel leiden.
- 13. Erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt
- 21. Taak-en productiviteitgerichte aanpak
- 29. Medewerkers de gestelde doelen voor ogen houden
- 37. Gericht op timemanagement

### 3. Coordinator

- 6. Gericht op taakverlichting van personeel
- 14. Het ontwerpen van taken
- 22. Aandacht voor technologische, logistieke en huishoudelijke kwesties
- 30. Roosterproblemen binnen de afdeling oplossen
- 38. Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling

### 4. Stimulator

- 7. Aanmoedigen van samenwerking
- 15. Het brengen van samenhang en teamwork
- 23. Het oplossen van conflicten tussen medewerkers
- 31. Bijdragen aan de ontwikkeling van samenhang en moreel
- 39. Aanhanger van participerende besluitvorming

## 5. Bemiddelaar

- 8. Gebruik maken van overredingskracht
- 16. Politiek geslepen
- 24. Gebruik ,maken van invloed en macht
- 32. Gericht op marketing
- 40. bezig met het verkopen van ideeën

## 6. Bestuurder

- 9. Duidelijk formuleren van doelen
- 17. Het organiseren van taken en verantwoordelijkheden
- 25. Snel handelen en beslissen
- 33. Het is duidelijk wie leiding heeft
- 41. Competatief ingesteld

## 7. Controleur

- 10. Kent alle feiten en details
- 18. Weet wat er gaande is op de afdeling
- 26. Gaat na of mensen zich aan de regels houden
- 34. Bewaakt individuele prestaties
- 42. Stuur collectieve prestaties

## 8. Mentor

- 11. Houdt zich bezig met de ontwikkeling van mensen door een zorgzame en meelevende benadering
- 19. Is behulpzaam, zorgzaam, gevoelig, benaderbaar, open en rechtvaardig
- 27. Ondersteund rechtvaardige verzoeken
- 35. Geeft complimenten
- 43. Ziet mensen als productiemiddelen die ontwikkeld moeten worden

## CS

### 1. Beschouwend

- 44. Toont weinig emotie in contact met anderen
- 48. Neemt niet snel initiatief in gezelschap
- 52. Lost problemen systematisch op op basis van feiten en logica
- 56. Gaat grondig en behoedzaam te werk
- 60. Komt beheerst en weloverwogen over
- 64. Neemt besluiten na zorgvuldige afweging van de alternatieven

### 2. Directief

- 45. Ziet risico's als een uitdaging
- 49. Neemt snel beslissingen

- 53. Is direct in de omgang met anderen
- 57. Komt dominant over
- 61. Laat weinig persoonlijke gevoelens blijken
- 65. Corrigeert en confronteert anderen

### 3. Cooperatief

- 46. Komt enthousiast over
- 50. Uit emoties aan anderen
- 54. Is toekomstgericht, creatief en inspirerend
- 58. Komt vlot over
- 62. Werkt chaotisch
- 66. Deelt ideeën met anderen

### 4. Expressief

- 47. Gericht op samenwerking
- 51. Geeft medewerkers vertrouwen
- 55. Stelt groepsbelang boven eigen belang
- 59. Verleent steun aan medewerkers
- 63. Luistert goed naar medewerkers
- 67. Hakt niet snel knopen door

## **Bijlage II Brief respondent**

Geachte respondent,

Hartelijk dank voor uw bijdrage aan mijn scriptie door het invullen van bijgevoegde enquête. Het invullen neemt slechts 7 minuten van uw tijd in beslag. Alvorens u aan de slag gaat volgt eerst een korte uitleg over het doel van deze enquête.

Mijn scriptie bestaat uit een onderzoek naar de significante relatie tussen de door managers gehanteerde communicatiestijlen en leiderschapsrollen. De bijgevoegde enquête maakt deel uit van het veldonderzoek en omvat een aantal vragen en stellingen die de onderlinge relatie tussen communicatiestijlen en leiderschapsrollen in kaart brengt. De enquêtedoelgroep bestaat uit respondenten in managementfuncties in verschillende gelederen van verschillende organisaties.

De uitkomsten van dit onderzoek worden, wegens wetenschappelijke relevantie gepubliceerd in verschillende vakliteratuur. Ik wil u er op wijzen dat deze enquête volledig anoniem is en enkel uw antwoorden zullen worden gebruikt voor de eindconclusies in het onderzoek.

De enquête bestaat uit drie inleidende vragen en uit een lijst van stellingen. Deze stellingen zullen op u als manager, ten opzichte van uw medewerkers, geheel, gedeeltelijk of geheel niet van toepassing zijn. Dit kunt u aangeven door één van de opties in de zespuntsschaal aan te klikken. Aan het einde van de enquête klikt u op de knop 'versturen'.

Bent u, na het invullen van deze enquête, van mening dat er belangrijke zaken niet aan de orde zijn gesteld, dan vraag ik u vriendelijk mij hiervan op de hoogte te stellen, middels onderstaande contactgegevens.

Nogmaals dank voor uw medewerking.

Onderstaande link geeft u toegang tot de enquête:

<http://www.thesistools.com/?qid=40481&ln=ned>

Met vriendelijke groet,

Bas van Wieringen

+31 645233945

[basvanwieringen@hotmail.com](mailto:basvanwieringen@hotmail.com)