Effectief leiderschap in de Nederlandse gezondheidszorg

Een kwestie van hard werken

Auteurs
Hilda Barnhoorn
Hanneke Vrielink

Studiebegeleider
Jan Moen

MBHA, 2012

voor Marry, zonder jou is alles anders

Inhoudsopgave

Proloog **5**

Samenvatting **7**

Hoofdstuk 1 Aanleiding van het onderzoek **8**
1.1 inleiding 8
1.2 ontwikkelingen in het Nederlandse zorgstelsel 8
1.3 Verschillen tussen organisaties 10

Hoofdstuk 2 Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet **14**
2.1 Inleiding 14

Hoofdstuk 3 Wat is organisatie-effectiviteit? **15**
3.1 Inleiding 15
3.2 Verkenning van de definitie 15
3.3 Recepten voor effectiviteit 17
3.4 Wat is effectiviteit? 22

Hoofdstuk 4 Effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit **30**
4.1. Inleiding 30
4.2 Organisatiecultuur 30
4.3 Leiderschap in een historisch perspectief 35
4.4 Effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit nader belicht 37
4.5 Wat maakt een leider effectief? 40
4.6 Definitie van effectief leiderschap 43

Hoofdstuk 5 Conceptueel model **44**
5.1 inleiding 44
5.2 conceptueel model 44

Hoofdstuk 6 Praktijkonderzoek **48**
6.1 Inleiding 48
6.2 onderzoeksopzet. 48
6.3 cultuuronderzoek 50
6.4 Open vragen 51
6.5 Onderzoek van het jaarverslag 2010 51
6.6 schematisch overzicht 52

Hoofdstuk 7 Onderzoeksresultaten **53**
7.1. Inleiding 53
7.2 Zijn onze bestuurders in staat de cultuur van de organisatie daadwerkelijk te beïnvloeden? (groene pijl) 53
7.3 Zijn onze bestuurders in staat om zichzelf te veranderen en daadwerkelijk de dialoog aan te gaan? (rode pijl) 55
7.4 Het juiste doen met het juiste resultaat. 56
7.5 Met goed resultaat (cijfers) 60

Hoofdstuk 8 Conclusie **62**
8.1 Inleiding 62
8.2 Conclusies literatuuronderzoek 62
8.3 Conclusies en beschouwing praktijkonderzoek 64

Hoofdstuk 9 Slot beschouwing **72**

Hoofdstuk 10 Opmerkingen en aanbevelingen **75**

Epiloog **76**

Referenties **78**

BIJLAGES **82**

Proloog

De afgelopen twee jaar hebben we ons binnen deze MBHA vooral beziggehouden met de vraag hoe je een organisatie kunt veranderen en welke instrumenten je hiervoor kunt gebruiken. In het verlengde daarvan staat de vraag centraal: 'Hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn organisatie effectiever wordt?'
Met andere woorden, hoe zorg ik ervoor dat mijn manier van leidinggeven effectief is en hoe wordt dit zichtbaar en aantoonbaar in mijn organisatie.
In de afgelopen twee jaar is voor ons ook duidelijk geworden dat een effectieve leider niet alleen een leider is die de harde managementvaardigheden beheerst, maar dat het verschil vooral gemaakt wordt door persoonlijke competenties en vaardigheden. Die competenties en vaardigheden lijken in ieders bereik te liggen, maar uiteindelijk lukt het slechts een kleine bescheiden groep om een organisatie excellent te besturen.
Dit gegeven leek ons de moeite van het onderzoeken waard. Immers, iets wat simpel is, dat in het bereik lijkt te liggen van de meeste van ons, en dat toch zo moeilijk te pakken blijkt, hoe zit dat dan precies?

Hoe komt het dat de ene organisatie aantoonbaar effectiever is dan de andere?
In deze thesis nemen we je mee op onze zoektocht naar wat precies het verschil is, en hoe je er als leidinggevende daadwerkelijk in kunt slagen om veranderingen in je organisatie te bewerkstelligen.
In de theorie over leiderschap lijkt de fundering daarvan vaak te liggen in denken, gedrag, competenties, technieken of positie. In deze thesis proberen we duidelijk te maken dat de fundering van leiderschap ligt in wie we zijn, in onze identiteit of funderingstoestand (Quinn,R.E, 2004).
In deze thesis zoeken wij daarom naar het antwoord op de vraag of effectieve leiders inderdaad het verschil maken als het gaat om het effectief besturen van organisaties in de huidige gezondheidszorg.
Dit doen we aan de hand van literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek.

Daarnaast loopt in deze thesis Ping met ons mee. Ping is een inspirerende vertelling over een kikker met talenten die hij zielsgraag wil ontplooien. Wij volgen hem in zijn zoektocht naar een nieuwe vijver, een die geschikt is voor het maken van lange afstandssprongen. Ping nodigt je uit om met ons in het diepe te springen, om over de bestaande horizon van het bekende en comfortabele heen te kijken naar een nieuwe en opwindender manier van leidinggeven, waarin je je ware natuur en je oneindige mogelijkheden kunt verwezenlijken. (Hanneke Keus, dank je wel)

Wanneer mensen hun innerlijke wereld veranderen,
veranderen ze ook de buitenwereld.
(Quinn, 2004)

Ping was een kikker, maar geen gewone kikker. Hij was trots op zijn afkomst, al kon hij zich niet herinneren waar hij vandaan kwam. Ping kon verbluffend goed springen. Als geen ander kon hij grote afstanden overbruggen. Pings talent om te springen was zo opzienbarend dat alle vijverbewoners vol ontzag toekeken als hij sprong. Ze vonden het een eer om getuige te zijn van zo'n huzarenstukje. Ping vond het niets bijzonders. Voor hem was ver springen heerlijk, maar nu helaas, helaas kon het niet meer. Het water in de vijver stond veel te laag.
(Ping, durf te ondernemen, Stuart Avery Gold, 2005)

SAMENVATTING

Het Nederlandse zorgstelsel is sterk in beweging door de opkomst van gereguleerde marktwerking,. Die beweging leidt tot diepgaande verandering van veel organisaties in de gezondheidszorg. Leiderschap zou het verschil kunnen maken in het ontstaan van effectieve organisaties versus minder effectieve organisaties. In deze thesis zoeken wij naar het antwoord op de vraag of effectieve leiders inderdaad het verschil maken als het gaat om het effectief besturen van organisaties in de Nederlandse gezondheidszorg.
Organisatie-effectiviteit is een construct en gaat vooral over het waarmaken van beloften en keuzes en op welke manier deze worden waargemaakt. De effectiviteit van een organisatie wordt niet alleen bepaald door het (financiële) resultaat, maar ook door de kwaliteit van alle processen in de organisatie.
Een organisatie is effectief als 'het juiste' wordt gedaan en wanneer dit ook blijkt uit de harde cijfers. 'Het juiste doen met goed resultaat' is daarmee misschien wel de meest passende omschrijving van effectiviteit.
Een effectieve cultuur is een voorwaarde voor het creëren van een effectieve organisatie. Effectieve leiders zijn in staat om de cultuur van hun organisatie om te buigen in de door hun gewenste richting. Samen met de medewerkers uit de organisatie kan een effectieve leider het verschil maken: de organisatie is in staat de juiste dingen te doen met een goed resultaat.
Effectieve organisaties hebben ambitieuze, vastberaden, maar tegelijkertijd bescheiden leiders. Zij vormen en bewaken de cultuur, zijn vaak zichtbaar op de werkvloer en zijn zorgzaam en stimulerend. Tevens geven zij veel ruimte aan medewerkers om te excelleren. Een leider is daarmee een instrument, met zijn/haar eigen identiteit als essentieel onderdeel. Leiderschap 'doe je niet', een leider 'ben je'.
Het is van groot belang dat een leider bereid is zijn leiderschap te delen. Een sterk ego kan daarbij danig in de weg zitten. Een effectieve leider is bescheiden en stimuleert anderen om leiderschap te tonen. De definitie van effectief leiderschap komt goed overeen met het door Moen gedefinieerde blauwe leiderschap (Moen et.al, 2009) en kan gemeten worden met het LSI-instrument dat ontwikkeld is door Human Synergistics. Er zijn relatief weinig mensen die een uitgesproken blauw profiel hebben. Deskundigen opperen schattingen rond de 10% bij bestuurders in de Nederlandse gezondheidszorg. Desondanks hebben wij uit de door ons geselecteerde bestuurders een onderzoeksgroep kunnen selecteren. Door middel van interviews, cultuuronderzoek en onderzoek naar de jaarverslagen hebben wij de onderzoeksvraag proberen te beantwoorden. Uit dit praktijkonderzoek blijkt dat blauwe bestuurders in de Nederlandse gezondheidszorg 'het juiste' doen als het gaat om vaardigheden en stijl.
Er zijn wel accentverschillen. Bestuurders met hoge scores op zelfactualisatie (onderdeel van het LSI profiel) zijn beter in staat de cultuur van de organisatie zodanig te beïnvloeden dat deze ook daadwerkelijk veranderd kan worden. Opvallend was ook de wijze waarop deze bestuurders zich hadden vereenzelvigd met de kernstrategie. Zij konden deze strategie op een krachtige wijze en met grote discipline uitdragen en deze laten doorwerken tot in de haarvaten van de organisatie. Echter, zelfactualisatie komt volgens de geïnterviewde bestuurders niet vanzelf. Het is hard werken om de eigen persoonlijke effectiviteit te verbeteren en in de meeste gevallen door schade en schande steeds een beetje wijzer te worden.
Effectief besturen blijkt vooral een kwestie van hard werken.

Hoofdstuk 1

Aanleiding van het onderzoek

1.1 INLEIDING

Het Nederlandse zorgstelsel is door de invoering van gereguleerde marktwerking, sterk in beweging. Deze beweging leidt tot veranderingen die diep doordringen in veel organisaties in de gezondheidszorg. De ene organisatie gaat beter om met dit gegeven dan de andere en is, ook in deze tijden van krapte, in staat te excelleren waarbij het creëren van maximale klantwaarde en het bieden van een optimale bedrijfscultuur optimaal slagen. Andere organisaties lijken ten onder te gaan in het woud van marktwerking, bureaucratie en externe verantwoording. Zij lijden onder het juk van inspectie en overheid, en komen niet toe aan innovatie en ontwikkeling. Sterker nog, door het fusiegeweld van de afgelopen jaren, dat door sommigen gezien werd als het antwoord op marktwerking, hebben veel organisaties zich vooral gericht op de interne organisatie, waarbij in stand houden wat er is en financieel gezien letterlijk je hoofd boven water houden de belangrijkste doelstellingen zijn geworden.

Er was eens, ergens…

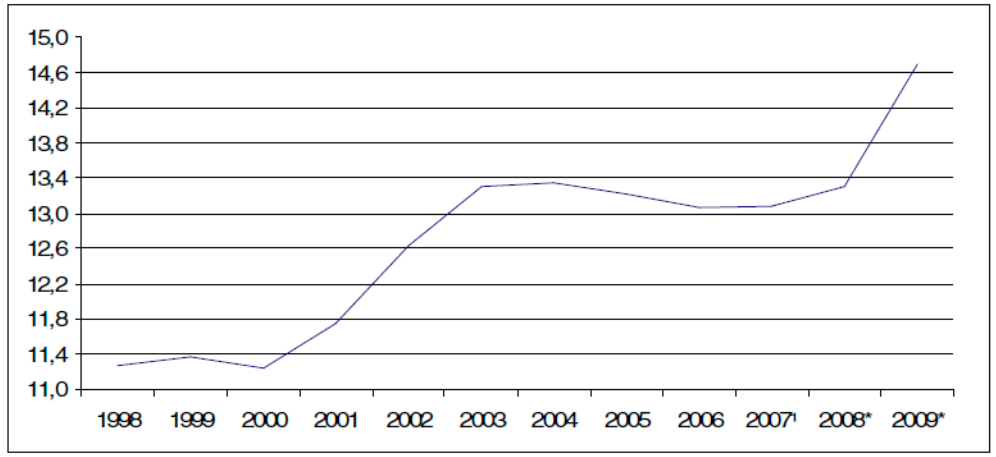
De vijver was niet zo diep die dag. Eigenlijk was hij al een tijdje ondiep. Maar de meeste vijverbewoners vonden dat niet zo erg, want zo was het nu eenmaal. De schildpadden bijvoorbeeld waren al tevreden als hij diep genoeg was om een beetje in rond te kunnen zwemmen. Eigenlijk vonden ze het zo wel lekker. Ook de kraanvogels hoorde je niet klagen, ze konden in het ondiepe water heel gemakkelijk een lekker hapje verschalken. Op de keper beschouwd waren de bewoners van de vijver zeer tevreden. Er klonk geen onvertogen woord. De meeste leidden een doorsnee leven, zonder al te veel gemor. De meeste, maar niet allemaal.

1.2 ONTWIKKELINGEN IN HET NEDERLANDSE ZORGSTELSEL

Het Nederlandse zorgstelsel is ontstaan vanuit talloze particuliere initiatieven die voornamelijk gebaseerd waren op religieuze grondslagen.
In de negentiende eeuw waren naastenliefde en liefdadigheid in de zorgverlening de leidende principes. Religieuzen zoals moeder-oversten of besturende zusters en broeders regeerden deze instellingen. In de 19e en 20e eeuw begon de Nederlandse overheid met het reguleren van de gezondheidszorg. De zorg werd vanaf die tijd steeds meer beschouwd als een recht en als een onderdeel van de Nederlandse samenleving waar de overheid verantwoordelijkheid voor draagt.

Decennia lang ontwikkelde deze gezondheidszorg zich tot er uiteindelijk professionele instituten ontstonden, gecontroleerd door de overheid. Met de bemoeienis van de overheid ontstond er meer behoefte aan grip op de zorginstellingen (Van hout e.a.). Deze behoefte aan controle veroorzaakte een enorme bureaucratisering van de gezondheidszorg en daarmee een toename van de macht van managers en ondersteunende diensten. De afgelopen jaren zijn daarbij de kosten voor de gezondheidszorg sterk gestegen.

Grafiek 1. Uitgaven aan zorg als percentage van het BBP 1998-2009



¹) 2007 en volgende jaren: cijfers zorguitgaven na revisie.

**) voorlopige cijfers.*

Bron: CBS

Ook moet ik vermelden dat de vijver nog nooit droog had gestaan. Hij werd door een bron van water voorzien. Niemand wist waardoor de koers van de stroom veranderd was, maar wel dat hij was veranderd. Ik constateerde ook dat de anderen zich prima konden vinden in het motto 'blijf zitten waar je zit' terwijl Ping daar helemaal niet gelukkig mee was. Hij verlangde naar de uitgestrektheid en de diepte van de vijver. Ping geloofde heilig in aangeboren talenten en unieke vermogens. Dagenlang kon hij aan de rand van de vijver zitten dromen over hoe hij zijn beste zelf kon worden. Maar helaas, Pings dromen werden steeds groter en de vijver steeds kleiner. Tot op een dag het ondenkbare gebeurde. De vijver was geen vijver meer en de veilige en vertrouwde omgeving waar Ping zo lang van had genoten werd kleiner en kleiner, en was verdwenen. Er was niets van over, behalve wat modder.

Mensen willen nog steeds de beste zorg, gezondheid is voor velen het belangrijkste goed, en de vraag naar zorg blijft groeien. Gebrek aan inzicht in de kosten bij de individuele burger en een overheid die in toenemende mate moet bezuinigingen leiden ertoe dat een stijging van de kosten niet langer geaccepteerd wordt.
De politiek speelt in op die toenemende vraag aan zorg en de aldoor toenemende kosten van de gezondheidszorg. Mede door die toenemende kosten introduceerde ze in 2006 dan ook de marktwerking in de Nederlandse gezondheidszorg.
Ondanks die marktwerking blijven de kosten van de zorg stijgen. De politiek reageerde vervolgens met doelmatigheidskortingen, het instellen van budgetplafonds, vastgestelde garantiebudgetten en steeds hogere eisen als het gaat om verantwoording.
De gezondheidszorg is mede onder invloed van deze inmiddels sterk gereguleerde marktwerking, flink in beweging. Aan organisaties wordt gevraagd om complexer wordende problemen op te lossen, tegen een prijs die sterk onder druk staat. Tegelijkertijd vraagt de maatschappij om meer kwaliteit en om maatwerk. Organisaties worden geconfronteerd met heel andere problemen dan waarmee ze in het verleden te maken hadden. Bedrijfsvoering gaat een steeds belangrijker rol spelen. Scheer e.a. (2008) beschrijft dit in het artikel "legitiem leiderschap" als volgt: 'De angst voor negatieve bijwerkingen van een marktgestuurde zorgverlening is groot en dus zit men de zorgbestuurders dicht op de huid. Zij moeten aan allerlei eisen van transparantie voldoen, zich aan verschillende soorten richtlijnen ten aanzien van "goed bestuur" houden en geregeld worden bestuurders publiekelijk aansprakelijk gesteld voor de gang van zaken in "hun" organisatie. Er wordt dus veel verwacht van zorgbestuurders.

'In de eenentwintigste eeuw zal geen enkele organisatie zich op de borst durven kloppen omdat ze zo constant is, steeds zichzelf blijft en nog steeds dezelfde positie inneemt als een jaar geleden. Stabiliteit wordt eerder beschouwd als stagnatie dan als gelijkmatigheid. Er bestaat een angstaanjagende onzekerheid over wat er gebeurt als je niets verandert.' (onderzoeken en veranderen, Cameronn en Quinn, 1999)

1.3 VERSCHILLEN TUSSEN ORGANISATIES

Door externe invloeden en door de druk die er gelegd wordt op concurrentie en marktwerking zijn er tussen organisaties grote verschillen ontstaan. In tegenstelling tot vroeger, toen elke zorgorganisatie uiteindelijk door de overheid in de lucht werd gehouden, overleven sommige het nu niet meer. Voorbeelden als die van Meavita en recent die van de Zonnehuizen Groep laten zien dat het ook in de gezondheidszorg goed mis kan gaan.
Prahlaas and Hamel beschrijven in 1990 dat de basis van een effectieve organisatie vooral ligt in de organisatie zelf. Is de organisatie in staat in te spelen op de eisen die de omgeving stelt? Is de organisatie in staat steeds te veranderen en te verbeteren, en daardoor in staat dingen anders en beter te doen dan haar concurrenten?

Er is veel literatuur te vinden waarin gesteld wordt dat er in de huidige tijd 'nieuwe' leiders nodig zijn. Deze nieuwe leiders zouden in tegenstelling tot de 'oude' leiders wel in staat zijn organisaties mee te laten veranderen in deze veranderende tijden waarin er voor het eerst sinds de Tweede Wereldoorlog minder middelen beschikbaar zijn dan meer (Zuurbier (2010), Moen (2004), Mintzberg (1989), Putters (2001).

Dagenlang bleef Ping in de modder zitten en nachtenlang was de modder zijn bed. Maar hij kon de slaap niet vatten. Het is moeilijk om los te laten als binnenin de angst op de loer ligt. Ping was bang. Heel bang.

Mintzberg (1989) schrijft dat professionele organisaties voor hun functioneren afhankelijk zijn van de vakbekwaamheid en kennis van uitvoerende professionals. De professionele organisatie zou wat betreft de coördinatie moeten rusten op standaardisatie van bekwaamheden van professionals. Professionals hebben voor een belangrijk deel zeggenschap over hun eigen werk. Dit hebben zij nodig om in goed contact met hun klanten te kunnen staan. Volgens Mintzberg is de professionele organisatie voor innovaties afhankelijk van samenwerking. De kennis en het enthousiasme van professionals maken organisaties dus krachtig.
Het creëren van een klimaat waarin men van elkaar kan leren en waarin ideeën op waarde worden geschat, is een voorwaarde voor het aanboren van die kennis en kunde. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het creëren van dat klimaat.
De opvattingen van Mintzberg passen erg in de tijdgeest van eind twintigste eeuw. De gezondheidszorg begint dan te verzakelijken. In die periode kwamen er meer en meer managers, en werden professionals in het nauw gedrukt. De bureaucratie vierde hoogtij en voor managers en bestuurders was het vooral belangrijk om in deze woelige tijd de kosten te kunnen beheersen en de baten op peil te kunnen houden. Maar onder druk van de marktwerking begonnen de ideeën van Mintzberg weer in waarde toe te nemen. Sindsdien wordt niet alleen de financier, maar ook de patiënt weer een belangrijke stakeholder, en daarmee zijn ook de professionals weer aan zet.

Albert (1991) beschrijft in zijn boek 'Kapitalisme contra kapitalisme' de verschillen tussen het Rijnlandse model en het Angelsaksische model. Het Rijnlandse model beschrijft hij als een uitgebreid stelsel van sociale zekerheid en een goede sociale wetgeving. Er wordt actief gezocht naar een balans tussen sociale en economische belangen. Het model gaat daarbij uit van een collectieve maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als basiswaarde noemt hij het collectieve succes, de consensus en de zorg op lange termijn. Het Rijnlandse model gaat er vanuit dat een onderneming zich aan de maatschappij moet aanpassen wil ze goed functioneren. De onderneming wordt gezien als een knooppunt van stakeholders. Medewerkers, cliënten, maar ook omwonenden en de politiek worden gedefinieerd als belangrijke stakeholders. Het gezamenlijke belang van deze stakeholders vormt de missie van de organisatie. Inhoudelijke doelen staan voorop, de klant wordt gedefinieerd in termen van een netwerkrelatie. De organisatie gaat uit van taakvolwassenheid bij de medewerkers, en bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie neergelegd. Uitgangspunt is een lerende organisatie.
Een belangrijk cultuuraspect in het Rijnlands denken is het geven van vertrouwen en het bieden van ruimte voor initiatieven zo laag mogelijk in de organisatie.

Er is een parallel te trekken tussen de leidinggevenden die nodig zijn in de professionele bureaucratie van Mintzberg en de leidinggevenden die goed passen in het Rijnlandse model. Die parallel houdt in dat leiders in staat zijn professionals ruimte te geven om te excelleren.

In het Angelsaksische model staan concurrentie, individuele verantwoordelijkheid en marktwerking centraal. Individualiteit staat voorop. Men krijgt wat men verdient op basis van de geleverde prestatie. Het Angelsaksische model gaat er vanuit dat de omgeving en de economie maakbaar en voorspelbaar zijn. Het Angelsaksische model ziet een bedrijf als een 'money making machine' voor zijn eigenaars. De organisatie werkt met gedetailleerde plannen die nauwgezet uitgevoerd moeten worden.
Het Nederlandse zorgsysteem is ontstaan vanuit een Rijnlandse traditie (de verzorgingsstaat). Echter, het denken vanuit het Angelsaksische model is de laatste decennia dominanter geworden. Een moderne organisatie is transparant wat betreft haar prestaties en haalt haar targets. Organisaties, maar ook professionals worden in toenemende mate afgerekend op deze targets. Er is in de huidige tijd geen professional meer te vinden die niet weet dat 'de productie gehaald moet worden'.
Kwaliteitsnormen worden eveneens dwingender. Cijfers op het gebied van klanttevredenheid kunnen vergeleken worden op het Internet etc.
Eigentijdse leiders moeten dus beide kunnen. Aan de ene kant bescheiden zijn en anderen de ruimte geven, en aan de andere kant in staat zijn snel te handelen en te kunnen sturen op resultaat.

In 2001 beschrijft Putters een model waarin hij eigenschappen van het Rijnlandse model en de eisen vanuit de steeds Angelsaksischer geworden gezondheidszorg combineerde. 'Maatschappelijk ondernemen in de gezondheidszorg'. Putters definieert maatschappelijk gericht ondernemen als: 'Het ontwikkelen van innovatieve activiteiten binnen de reguliere zorgsector, waarbij voornamelijk de bestaande partijen in de zorg proberen om meer klantgericht, transparant, vernieuwend en doelmatig te werken met de bestaande (en/of extra) middelen. Men gebruikt principes uit het bedrijfsleven zoals meer risico dragen, innoveren en bedrijfsmatig werken, om publieke doelen te realiseren.' (Putters 2001)
Ook Putters geeft aan dat er 'nieuwe leiders nodig zijn om dit te kunnen realiseren. Opmerkelijk genoeg noemt hij 'Rijnlandse' eigenschappen die nodig zijn om juist aan de eisen van een Angelsaksischer wordende maatschappij te kunnen voldoen, namelijk:
- een aan een sterk maatschappelijk en ethisch besef ontleende motivatie,
- een op de omgang met professionals gerichte houding,
- relatiegericht gedrag,
- vermogen tot inspirerend leiderschap,
- vermogen tot creatief denken,
- resultaatgerichte instelling en
- commerciële vaardigheden

(Putters, 1998)

Samengevat komt het er op neer dat de gezondheidszorg leiders nodig heeft die bescheiden en passievol hun taken uitvoeren, en daarnaast goed kunnen netwerken en kunnen meebewegen in de hectische buitenwereld. Leiderschap zou het verschil kunnen maken tussen effectieve organisaties en minder effectieve organisaties.

In deze thesis zoeken wij daarom naar het antwoord op de vraag of effectieve leiders inderdaad het verschil maken als het gaat om het effectief besturen van organisaties in de huidige gezondheidszorg.

Dit doen wij aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Wat maakt leiderschap in de Nederlandse gezondheidszorg effectief?

Hoofdstuk 2

Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet

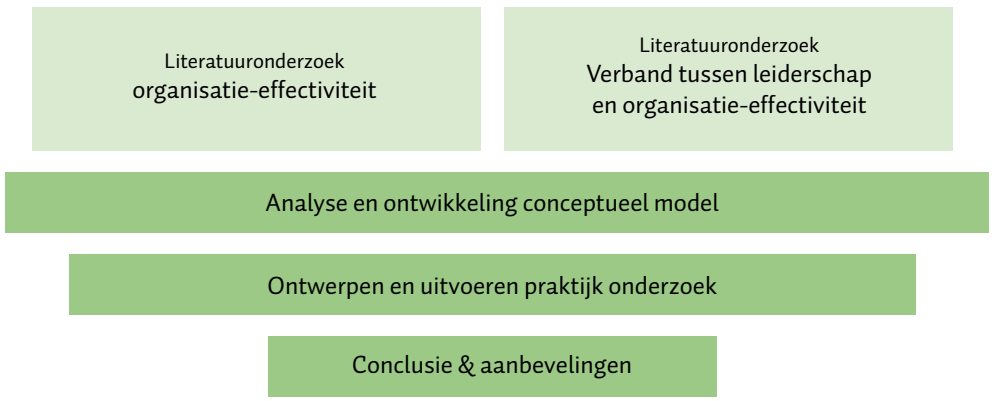
2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen wij onze onderzoeksvraag verder uitwerken en verdiepen. Daarnaast beschrijven wij onze onderzoeksopzet en lichten deze toe.
Het verkennen van onze onderzoeksvraag roept een hoop vragen op. Wat is dat eigenlijk: 'effectief leiderschap"? Effectiviteit van de leider kan alleen gemeten worden door te bepalen of de organisatie ook daadwerkelijk effectief is. Gaat dat vooral over resultaat of ook over de manier waarop dat resultaat behaald kan worden. Is er überhaupt een verband tussen effectieve leiders en organisatie-effectiviteit?

Dit leidde tot de volgende deelvragen:

- Wat is organisatie-effectiviteit, en kan dit gemeten worden?
- Is er een verband tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit, en welk verband is dit dan?
- Wat maakt bestuurders in de Nederlandse gezondheidszorg effectief?

Tijdens een eerste verkenning van de literatuur over dit onderwerp bleek er achter deze vragen een wereld te schuilen van zeer uiteenlopende meningen en theorieën rondom leiderschap en organisatie-effectiviteit. Alvorens onze onderzoeksvraag verder te kunnen uitwerken, bleek daarom nader literatuuronderzoek noodzakelijk naar de begrippen organisatie- effectiviteit en effectief leiderschap, en naar het verband tussen deze begrippen. De eerste twee deelvragen zullen dan ook door middel van literatuuronderzoek worden beantwoord. Het literatuuronderzoek zullen wij verwerken in een conceptueel model.
Middels praktijkonderzoek zullen wij dit model toetsen aan de situatie in de Nederlandse gezondheidszorg.



Hoofdstuk 3

Wat is organisatie-effectiviteit?

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen we een antwoord geven op de deelvraag: wat is organisatie-effectiviteit? Het begrip zal eerst globaal verkend worden. Daarnaast zullen we ook de historie van het onderzoek naar dit begrip belichten.

3.2 VERKENNING VAN DE DEFINITIE

Op het eerste gezicht lijkt de vraag 'wat is organisatie-effectiviteit' een gemakkelijk te beantwoorden vraag. Er zijn objectieve maatstaven als winst, marge, omzet, marktaandeel, productiviteit en kosten. Echter, het antwoord is ingewikkelder.
Kon een bestuurder van een instelling voor gezondheidszorg twintig jaar geleden nog trots vertellen over het feit dat de organisatie stabiel is en zichzelf blijft, anno nu is dat zeker niet iets om als bestuurder over op te scheppen. De moderne organisatie bevindt zich in een continu veranderproces. Het is dan lastig om de veranderende wereld te blijven begrijpen, laat staan om de zorgorganisatie door alle veranderingen heen te loodsen. Veel veranderprojecten mislukken. Die wetenschap gecombineerd met de wetenschap dat verandering noodzakelijk is, geeft een ander en nieuw beeld van het begrip effectiviteit.
In de literatuur is een tweedeling te vinden waar het gaat om onderzoeken naar organisatie-effectiviteit. De ene groep onderzoekers is vooral op zoek naar de definitie van het concept. De andere groep onderzoekers kijkt vooral naar wat een onderneming succesvol maakt en houdt zich niet zo bezig met de definitiekwestie. Harde criteria op het gebied van financiën en groei zijn bij deze onderzoeken vaak uitgangspunt als het gaat om het bepalen van de effectiviteit.

Vanaf eind jaren '60 is er veel onderzoek gedaan naar de definitie van het begrip organisatie-effectiviteit. Seashore en Yuchtman (1967) zien effectiviteit bijvoorbeeld als de mogelijkheid van een organisatie om door het verwerven van middelen haar omgeving te leren kennen. Price (1968) ziet effectiviteit als de graad van het bereiken van doelen. Effectiviteit kan niet los gezien worden van de factoren die bepalend zijn voor het succes van een onderneming. Een onderneming die op een effectieve manier bestuurd wordt, heeft de meeste kans om succesvol te zijn. Wij gaan er in deze thesis dan ook vanuit dat effectiviteit zich niet alleen uit in resultaten (output), maar ook in de weg daarnaar toe (troughput).
Cameronn en Quinn, en Rohrbaugh en Quinn (1983) deden meta-onderzoek op definitiestudies naar organisatie-effectiviteit.Zij kwamen tot de conclusie dat er geen eenduidige definitie te geven was van dit concept. Effectiviteit is in de ogen van deze onderzoekers een construct. In tegenstelling tot een concept is een construct geen ontwerp of voorlopige formulering. Een construct is iets dat ontstaan is door te construeren of te bouwen aan iets. Het is gebaseerd op de hypothese dat verschillende variabelen constant veranderen of samen passen om een verenigd geheel te vormen. Zij vonden dat de organisatiecultuur het meest belangrijke onderscheidende kenmerk is voor het al dan niet succesvol zijn van ondernemingen. Tevens vonden

zij dat cultuurverandering op organisatieniveau ten nauwste is verbonden met gedragsverandering op individueel niveau. Verandering, aanpassing en ontwikkeling zijn daarmee constante factoren geworden. Een organisatie is in de ogen van deze onderzoekers effectief als de keuzes die gemaakt worden ook kunnen worden waargemaakt. Met andere woorden: de strategie van de organisatie moet congruent zijn met de organisatiestructuur en -cultuur van de organisatie. Leidinggevenden zijn een belangrijk onderdeel van de cultuur. Hoe meer de elementen strategie, leiderschap en cultuur van een organisatie in lijn met elkaar zijn, hoe effectiever en succesvoller de organisatie.
In hun boek 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur' betogen Cameron en Quinn dat zeer succesvolle ondernemingen iets speciaals hebben ontwikkeld: een eigen duidelijke en onderscheidende cultuur (Rohrbaugh en Quinn,1983).

Verandering, echte verandering zet je leven op zijn kop. Als dingen gaan veranderen, kan er een angst opkomen die zelfs de meest vastberaden kikker in zijn greep krijgt. Met verwarring, twijfel, boosheid, onrust en wanhoop als mogelijk gevolg. Angst voor verandering kan je zo stevig vastpakken en in de houdgreep nemen dat je erdoor verlamd raakt. Maar alleen als je het toelaat. Angst om te veranderen, om risico's te nemen, bang zijn dat je belachelijk gemaakt wordt of dat iemand het niet met jouw dromen en doelen eens is: dat zijn de vijanden van de transformatie. Maar ook vijanden hebben vijanden en de vijand van angst is moed. Moedig zijn betekent niet dat je geen angst kent, het betekent dat je ondanks de angst doet wat je moet doen. Sommigen hebben tijd nodig om dat te begrijpen, anderen leren het nooit. Ping deed er ongeveer een week over.

De benadering van Cameron en Quinn wordt ook wel doelbenadering genoemd. De mate waarin organisaties hun doelen bereiken, wordt gezien als graadmeter van effectiviteit. Deze benadering is wereldwijd de meest gebruikte. Echter, dit model kent ook zijn beperkingen, zoals het feit dat de meeste organisaties hun doelen steeds aanpassen aan de veranderende buitenwereld. Het continu kunnen en moeten veranderen van de organisatie is eerder regel dan uitzondering. Het model zal in een dergelijk geval slechts aantonen dat de organisatie zijn doelen nog niet heeft bereikt.

'uiterst succesvolle ondernemingen kapitaliseerden op de krachtige invloed van een gemanagede unieke bedrijfscultuur. Deze kracht berust in het vermogen van een sterke, unieke cultuur om collectieve onzekerheden te verminderen, door ordening aan te brengen, door continuïteit te creëren en door een collectieve identiteit en gezamenlijk streven naar vooruitgang' (Cameronn & Quinn, 1999).

Sowa en Coleman betoogden in 2004 dat dit model onvoldoende was om de effectiviteit van een organisatie te meten. Zij stelden dat er te veel aandacht was voor programma-effectiviteit (uitvoeren van je strategische keuzes) en te weinig aandacht voor de cijfermatige effectiviteit (Sowa et al, 1994). Organisatie-effectiviteit bestaat volgens deze onderzoekers uit meerdere constructen, te weten, de mogelijkheden van de organisatie (uitvoeren van je strategische doelen) en (als tweede construct) de harde uitkomsten. De uitkomsten van beide constructen bepalen of de organisatie effectief is.

Als maatstaven noemden zij:
- Objectieve maatstaven over de financiële gezondheid van de organisatie;
- Objectieve maatstaven over de medewerkertevredenheid;
- Objectieve maatstaven over management outcomes (bijvoorbeeld patiënttevredenheid).

3.3 RECEPTEN VOOR EFFECTIVITEIT

Colins, Peter en Waterman, en Jones hielden zich niet zo zeer bezig met de definitie van het begrip effectiviteit, maar deden (net als vele anderen met hen) onderzoek naar factoren die een onderneming succesvol maken. Een organisatie is in de ogen van deze onderzoekers effectief als zij in staat is het juiste te doen. Effectiviteit in de vorm van een 'recept'.
Peters en Waterman zochten in dit kader in 1979 en 1980 naar de succesfactoren in organisaties. In een groot onderzoek keken ze naar 47 zeer succesvolle ondernemingen in de VS. In 1982 publiceerden zij hun onderzoek in een boek 'Excellente ondernemingen'.
Eén van de inzichten die sterk wordt benadrukt is het belang van 'de cultuur' van de organisatie als bepalend voor de effectiviteit. Onder cultuur wordt hierbij onder andere verstaan het stelsel van waarden die worden nagestreefd.
Het onderhouden – en waar nodig bijsturen – van deze cultuur behoort tot de voornaamste taken van het topmanagement. Cultuur als bron van concurrentievoordeel. Hiernaast noemen zij de voortdurende bereidheid tot verandering van deze bedrijven als belangrijk voor hun functioneren. Een derde eigenschap van excellente ondernemingen is het feit dat zij alles in het werk stellen om de complexe wereld eenvoudig te houden. Discipline om vol te houden, is daarnaast van groot belang. Ten slotte zetten zij zowel medewerkers als cliënten in hun kracht en behandelen hen als gelijken. Ze schrikken niet terug voor een zekere mate van chaos in ruil voor slagvaardigheid en experimenteerdrift.
Peters en Waterman vatten hun bevindingen samen in acht kenmerken van excellente ondernemingen.

- Actiegerichtheid
Alle onderzochte organisaties hadden gemeen dat zij problemen op een snelle pragmatische manier konden oplossen. Geen lijvige nota's, maar korte, actiegerichte memo's en het oplossen van problemen door snel schakelen in de lijn.
Verder zorgen zij ervoor dat hun systemen zo eenvoudig mogelijk zijn, zodat er weinig meningsverschillen bestaan over prognoses en analyses.

- Klantgerichtheid
Alle organisaties zochten naar marktsegmenten (eventueel niches) waarin de organisatie het beter kon doen dan haar concurrenten. In excellente ondernemingen werd die mentaliteit door

de hele organisatie aangetroffen, waarbij twee zaken centraal stonden: het luisteren naar de wensen van de klant en het verlenen van snelle service. Beide zaken vormden een zeer belangrijk onderdeel van de cultuur van de organisatie.

- Autonomie en ondernemerschap
De door Peters en Waterman bestudeerde excellente ondernemingen verstaan de kunst groot te zijn, maar zich klein te gedragen. Door de hele organisatie, van hoog tot laag wordt een ondernemersmentaliteit gestimuleerd en wordt het nemen van initiatieven aangemoedigd. Het topmanagement: durft te delegeren en geeft ruimte om creatief te zijn en verantwoordelijkheid te dragen. Er is vaak verregaande decentralisatie en verzelfstandiging van onderdelen van de organisatie. De innovatieve ondernemingen kweken grote aantallen leiders en innovators in alle delen van de organisatie. De mensen worden aangemoedigd om risico's te nemen en serieuze initiatieven worden ondersteund.

- Productiviteit door mensen
De filosofie van de excellente ondernemingen is dat het succes van de organisatie vóór alles wordt bepaald door de inzet en bekwaamheid van mensen. Voor mensen die bereid zijn te presteren, zijn er zowel goede financiële als symbolische beloningen. In succesvolle bedrijven betekenen talent en inzet meer dan gezag en anciënniteit. Uitgaan van de kracht van mensen is een belangrijke eigenschap.

- Persoonlijke inzet en waardenbewustzijn
Het management draagt de fundamentele waarden krachtig uit en brengt relatief veel tijd door met de medewerkers uit de organisatie. Zij stimuleert mensen in de gewenste richting door met hen het gesprek aan te gaan over deze waarden.
De filosofie wat betreft de medewerkers is: behandel het individu met respect, geef hem het gevoel dat hij een winnaar is, geef hem de kans zich te onderscheiden.
De duurzaamheid van een onderneming is vooral te danken aan de kracht van haar overtuigingen en de aantrekkingskracht hiervan voor de medewerkers. Doen wat je zegt, is vervolgens ook een belangrijke voorwaarde voor het welslagen ven de onderneming.

- Schoenmaker, blijf bij je leest
Het principe van voortbouwen op de eigen competenties. Uitgaan van de kracht van de onderneming.

- Eenvoudige organisatie met kleine staf
Geen van de succesvolle bedrijven had een ingewikkelde organisatiestructuur. Wel was er een ver doorgevoerde delegatie van verantwoordelijkheden en een maximale autonomie voor grote groepen medewerkers. Bij succesvolle bedrijven zijn de staforganen gedecentraliseerd en klein van omvang, wat leidt tot een flexibel en klantgericht gebruik van hun diensten.

- Vrijheid in gebondenheid
Deze eigenschap vormt de synthese van de eerdergenoemde kenmerken van excellente ondernemingen. Er wordt een ideale combinatie mee bedoeld van strakke leiding en individuele autonomie. Enerzijds bezitten de meeste succesvolle bedrijven een klein aantal waarden en normen waaraan strak de hand wordt gehouden. Anderzijds wordt van medewerkers - op alle niveaus - een hoge mate van initiatief, ondernemingsmentaliteit en innovatief denken verwacht. Ze geven hun personeel zeer veel ruimte om de dingen op hun eigen manier te doen.

Ook Collins deed onderzoek naar succesvolle ondernemingen. In zijn boek 'Van good to great', (2001) beschrijft hij zijn onderzoek naar buitengewoon presterende organisaties. Hij was voornamelijk geïnteresseerd in bedrijven die een goede onderneming konden veranderen in een geweldige onderneming en die dat ook jarenlang wisten vol te houden. Uiteindelijk kwam hij tot 18 ondernemingen die een strenge toets doorstonden. Deze bedrijven zette hij af tegen bedrijven die ook uitermate succesvol waren, maar niet aan alle criteria gelijktijdig voldeden.
Collins ontdekte een aantal principes, die ten grondslag liggen aan dit succes en hij kwam tot zes factoren. Afzonderlijk zijn deze principes al krachtig, maar Collins constateerde in zijn boek 'Build to last' dat zij elkaar ook versterken.

Continuïteit in goed leiderschap is cruciaal voor visionaire ondernemingen. De continuïteit in leiderschap zorgt ervoor dat de kern behouden blijft.
In zijn boek 'Good to great' dat we als vervolg op zijn eerdere boek 'Build to last' kunnen zien, beschrijft hij eigenschappen van bedrijven, die de sprong van goede resultaten naar geweldige resultaten hebben gemaakt.
Je hebt gedisciplineerde mensen nodig, gedisciplineerd denkvermogen en gedisciplineerde handelingen. De eerste voorwaarde, gedisciplineerde mensen valt uiteen in twee delen:
- gedisciplineerde leiders die de juiste mensen op de juiste plek weten te zetten. Collins noemt dit 'level 5 leiderschap';
- 'eerst wie, dan wat'.

'Niveau-5-leiders richten hun behoefte aan erkenning niet op zichzelf, maar op het creëren van een geweldig bedrijf. Het is niet zo dat zij geen ego hebben of geen eigenbelang kennen. In tegendeel, ze zijn ontzettend ambitieus, maar hun ambitie richt zich vooral op de organisatie, niet op henzelf'.
(Collins, 2004)

Niveau 5-leiders beschikken over een paradoxale mix van bescheidenheid en professionele vastberadenheid, en hebben de volgende kenmerken:

- hun ambitie gaat uit naar succes voor de onderneming, niet voor zichzelf;
- ze nemen weloverwogen beslissingen en doen alles wat nodig is om een duurzaam en geweldig bedrijf te bouwen;
- ze zorgen voor (hun eigen) opvolging, zodat het bedrijf ook zonder hen succesvol kan zijn;
- ze schrijven uitzonderlijke resultaten toe aan de kwaliteiten van hun medewerkers en aan externe omstandigheden.

Eerst wie, dan wat
Leiders van visionaire ondernemingen houden zich eerst en vooral bezig met de vraag welke mensen ze nodig hebben. Collins gebruikt hiervoor de metafoor van 'getting the right people on the bus'. Ze zorgen ervoor dat ze de juiste mensen hebben, nemen afscheid van alle anderen en zetten vervolgens de juiste mensen op de juiste plek. Ze houden zich dus eerst bezig met de vraag 'wie?' en dan pas met 'wat?'. Visionaire ondernemingen blijken vaak de beste beslissingen te nemen door veel te experimenteren, door trial en error, door opportunisme en door toeval, niet door strategische planning, maar dus vooral met de juiste mensen 'aan boord'.

Wat ons bij het punt brengt dat je twee dingen nodig hebt om een groots leven te leiden en de zwaartekracht te overwinnen. Ten eerste moet je het krachtige verlangen hebben om het beste uit jezelf te halen en op de tweede plaats moet je de wil en bereidheid hebben om daar iedere dag naar te leven. Ping had dat allemaal.
Wat hij niet had was water, dat had hij nodig, anders kon hij niet springen.

Discipline
Succesvol ondernemerschap, zo stelt Collins, 'wordt gedreven door creativiteit, verbeeldingskracht en moedige besluiten om met ziel en zaligheid onbekende wateren te bevaren'. Wanneer je daarbij gedisciplineerde en intrinsiek gemotiveerde mensen inzet, kun je bureaucratie en hiërarchie voor zijn.

Belangrijke bevinding daarbij is dat visionaire ondernemingen weten wat hun essentie is. Deze essentie mag onder geen beding veranderen, omdat het dan die onderneming niet meer is. Collins noemt als metafoor het egelprincipe:
'De vos ligt op de egel te wachten bij de kruising van het pad. De egel komt eraan en waggelt precies richting de vos. "Ah, nu heb ik je!", denkt de vos. Hij springt bliksemsnel tevoorschijn. De kleine egel voelt gevaar, kijkt op en denkt: "Daar gaan we weer. Leert hij het dan nooit?" Hij rolt zich op en wordt een bol met scherpe stekels. De vos bespringt zijn prooi, ziet het gevaar, stopt de aanval en trekt zich terug in het bos om een nieuwe strategie te bedenken. Elke dag vindt een variant op dit gevecht plaats en ook al is de vos veel slimmer, de egel wint altijd.'

Om te kunnen overleven, zal een onderneming alles wat niet tot haar essentie behoort, moeten veranderen om zich zo aan veranderende omstandigheden aan te kunnen passen.
Collins noemt in zijn studie een aantal kenmerken van wat hij cult-like cultures noemt, die in sterke mate voorkwamen bij visionaire ondernemingen: een fanatiek bewaakte ideologie, een scherpe lijn van passendheid (het is binair: je past of je past niet) en een sterk gevoel bij de beste te horen.
Cult-like cultures bevatten duidelijke richtlijnen over het gewenste gedrag van medewerkers, stimuleren het gevoel speciaal te zijn en zetten daarmee medewerkers aan tot grote prestaties. Discipline én vrijheid/verantwoordelijk (binnen grenzen) zijn belangrijk.

Jones et.al; (2006) onderzocht het effect van cultuurverandering op de organisatie-effectiviteit. Organisatie-effectiviteit definieerden zij als de mogelijkheid van een organisatie om deze aan te passen aan de buitenwereld.
Zij deden kwalitatief onderzoek bij vijf organisaties die succesvol waren geweest in het veranderen van hun organisatiecultuur. Zij keken naar aspecten als strategie, missie, interventies en leiderschap. De onderzoekers vonden dat een constructieve, open cultuur leidt tot een meer open communicatie, meer initiatieven en innovatie. In de meeste gevallen leidde dit ook tot verbeterde (bedrijfs)resultaten.

Zij vonden dat stevig en constructief leiderschap een voorwaarde was voor daadwerkelijke verandering. Leiderschapseffectiviteit wordt volgens hen bepaald door twee belangrijke sets van factoren, namelijk: leiderschapsstrategieën en de invloed op anderen.

Leiderschapsstrategieën kunnen vervolgens weer worden opgesplitst in afbakenende strategieën en richtinggevende strategieën. Afbakenende strategieën zijn strategieën die activiteiten en gedrag afdwingen of verbieden. Richtinggevende strategieën zijn die strategieën die activiteiten en gedrag begeleiden in de juiste richting.

Zij vonden dat richtinggevende strategieën over het algemeen effectiever zijn. Waarschijnlijk is dat omdat zij een organisatiecultuur creëren en bekrachtigen, die de constructieve normen en verwachtingen aan de leden communiceert. Het gedrag van een leider uit zich in het gebruikmaken van deze strategieën. Een leider heeft hierdoor invloed op anderen. Zij kwamen tot de conclusie dat gegeven het feit dat de prestaties van leiders altijd afhangen van de prestaties van de mensen om hen heen, richtinggevende leiders effectiever zijn dan afbakenende leiders. De effectiviteit van leiderschap kan dus vergroot worden door het hanteren van een constructieve stijl. Een leider kan anderen aanmoedigen en motiveren om zich in anderen te verplaatsen en hun werk te benaderen op een manier die bijdraagt aan hun persoonlijke groei en voldoening. Dit gedrag vertaalt zich in vier soorten constructief gedrag:

1. Prestatiemotivatie: De leider motiveert en moedigt anderen aan om uitdagende, maar realistische doelen te stellen en plannen te formuleren om die doelen te bereiken en deze met enthousiasme na te streven.

2. Zelfactualisatie: De leider motiveert en moedigt anderen aan om plezier uit hun werk te halen, zichzelf professioneel te ontwikkelen en problemen te benaderen met interesse, creativiteit en integriteit.

3. Mensgericht, stimulerend: de leider motiveert en moedigt anderen aan om mensen te ondersteunen, degenen om hen heen te helpen in hun groei en ontwikkeling, en positieve feedback te geven.

4. Relatiegericht: de leider motiveert en moedigt anderen aan om mensen te behandelen als lid van het team, gevoelig te zijn voor de behoeften van anderen en op een vriendelijke en coöperatieve manier te communiceren.

Bovenstaande gedragkenmerken worden in de westerse cultuur over het algemeen gezien als logisch en betekenisvol. Ze zijn consistent met hogere waarden als onafhankelijkheid, gelijke kansen, prestatie en zelfontplooiing. Het constructieve gedrag vertoont een sterke relatie met samenwerking en teamwork, effectieve probleemoplossing en een hoge service kwaliteit.

Sanders en Cooke onderzochten in 2005 de relatie tussen deze constructieve stijlen en de financiële resultaten van organisaties. Zij vonden in zeer uiteenlopende organisaties een sterke correlatie tussen constructieve cultuurstijlen en verkoopresultaten.

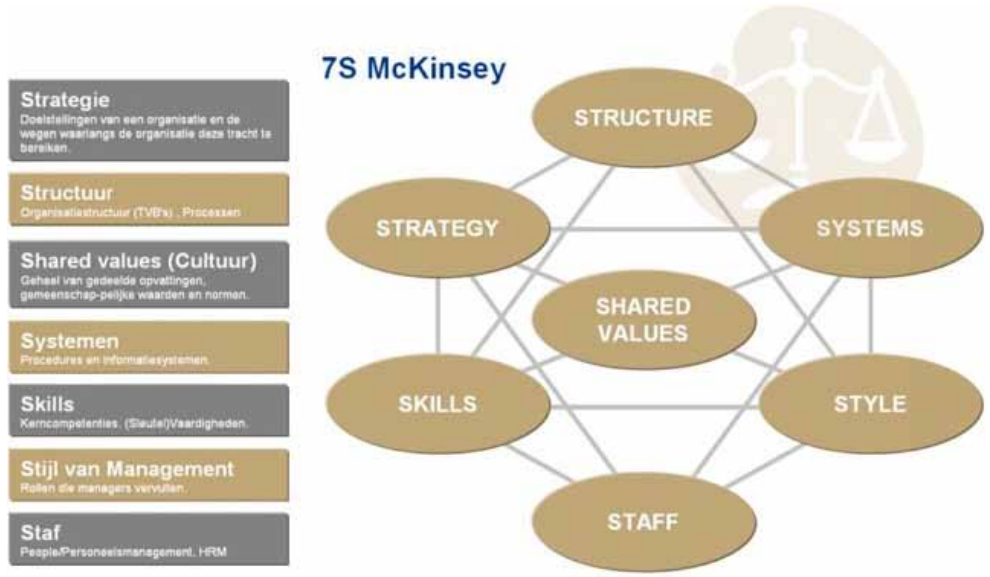
Ping kwam tot een zeer belangrijk inzicht. Het was zijn leven, hij moest een duidelijk levensdoel hebben. Ping koos ervoor het verleden los te laten, de toekomst tegemoet te treden en een prachtig nieuw idee als leidraad in zijn leven te nemen.
Vijf minuten voor zonsopgang keek ping voor het laatst naar zijn geliefde en vertrouwde omgeving. Hij liet alle goede herinneringen aan vroegere avonturen los en ging door met een volmaakte sprong in het grootste avontuur dat er bestaat.

3.4 WAT IS EFFECTIVITEIT?

Effectiviteit van een organisatie is een construct en gaat vooral over het waarmaken van beloften en keuzes, en op welke manier deze beloften en keuzes worden waargemaakt. De effectiviteit van een organisatie wordt niet alleen bepaald door het (financiële) resultaat, maar ook door de kwaliteit van alle processen in de organisatie.
Cameronn en Quinn benadrukken in hun boek 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur' het belang van de congruentie tussen leiderschapsstijl, cultuur en visie, en de missie. Collins, Jones, Peters en Waterman gaan verder. Niet alleen de congruentie is belangrijk voor de effectiviteit van de organisatie, maar er bestaat ook nog zoiets als 'het' recept voor succes. Er zijn wel degelijk overeenkomsten te vinden in deze 'recepten'. Effectiviteit is dan te definiëren in termen van eigenschappen van organisaties.
Leiderschap is een zeer belangrijk en bepalend onderdeel van de cultuur. De cultuur is op haar beurt zeer bepalend voor de effectiviteit van de organisatie.

Mc Kinsey ontwierp een raamwerk waarlangs organisaties geanalyseerd kunnen worden. Wij zullen ditzelfde raamwerk gebruiken om de 'recepten' van succes te analyseren. Daarna zullen wij de vraag: 'wat is organisatie-effectiviteit?' proberen te beantwoorden.

Het 7S model is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Antohny Athos en werd geïntroduceerd in 'The art of Japanese Management' in 1981. Het model werd mede ontwikkeld door Tom Peters en Robert Waterman aan het einde van de jaren zeventig. McKinsey heeft het model als eerst veelvuldig ingezet. Deze (voormalig) werknemers van McKinsey hebben het systeem ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Deze factoren moeten als integraal worden beschouwd en beïnvloed, om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. De benadering van elk van de zeven factoren beïnvloedt ook de andere zes en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren. Bron: *http://www.7smodel.nl/*



Strategie
Strategie wordt gedefinieerd als de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf gestelde doelen kunnen worden nagestreefd. De strategie omvat tevens de missie, de visie en de doelen. (Willemse e.a, 2008) In de literatuur komt strategie als zeer belangrijk naar voren.

'De organisatie heeft een kernstrategie waar zij zich op concentreert, en waartoe zij zich uitdrukkelijk beperkt; zij richt zich hierbij op het voldoen aan een specifieke marktbehoefte waar de concurrent nog niet op inspeelt. Zij doet dit op een uitmuntende manier en streeft voortdurend naar verbetering en innovatie. Het bedrijf laat zich hier niet vanaf brengen door andere invloeden van buitenaf' *(Willems e.a., 2008)*

Collins noemt dit het egelprincipe. Peters en Waterman noemen dit 'schoenmaker hou je bij je leest'. Niet alleen discipline wordt genoemd als succesfactor. Ook het streven naar voortdurende verbetering en innovatie, en het feit dat het bedrijf zich hier niet vanaf laat brengen door invloeden van buitenaf, zijn succesfactoren.
Ten slotte valt op dat de inhoud van de strategie niet bepalend is voor het succes van de organisatie. Wel de manier waarop de strategie tot stand komt. Er moet rekening gehouden worden met de passie en mogelijkheden van medewerkers en organisatie. Tenslotte is een klantgerichte benadering van essentieel belang als het gaat om het formuleren van een succesvolle strategie. Peters en Waters noemen dit een klantgerichte instelling, Collins noemt dit als onderdeel van het egelprincipe. Jones et al, gaan hier in hun onderzoek niet verder op in.

Houd altijd de Weg voor ogen, let op het zichtbare en het onzichtbare.
In het begin leek Ping te vliegen. Hij voelde zich optimistisch, energiek en had zin om eropuit te trekken. De hoogste toppen wilde hij bereiken, de grootste afstanden overbruggen en niet stoppen voordat hij de grootsheids en geheimen van het leven had ervaren. Tenminste, dat was zijn voornemen. Weinigen in deze wereld waren zijn gelijke als het ging om zijn doorzettingsvermogen, en nog minder levende zielen wisten zijn vastbeslotenheid te evenaren als het ging om zijn reis naar het onbekende. Springen was nooit zijn probleem geweest en de eerste dag legde hij dan ook een enorme afstand af. Het betekende niets. Op de tweede dag legde hij een tweemaal zo grote afstand af, zonder buiten adem te raken. Ook dat betekende niets. Als Ping had geweten dat hij in een ondoordringbaar woud van onvoorstelbaar hoge bomen terecht zou komen, zou hij waarschijnlijk gebleven zijn waar hij was, gevangen in zijn gedachten.

Structuur
Structuur kan gedefinieerd worden als de wijze waarop taken worden uitgevoerd (processen) en als de inrichting en coördinatie van taken.
Overeenkomst tussen de verschillende theorieën is dat effectieve organisaties een platte organisatie hebben, waarin ieder zijn eigen taken heeft. Er is eerder sprake van adhocratie dan van bureaucratie. De organisatie is flexibel en kan snel handelen. Medewerkers krijgen maximaal verantwoordelijkheid. Initiatief en innovatie worden hierdoor gestimuleerd. Staforganen zijn gedecentraliseerd en zo klein mogelijk. Collins noemt dit 'de harde feiten onder ogen zien' en 'actiegerichte oriëntatie'. Peters en Waters noemen dit 'een eenvoudige organisatie met een kleine staf' en 'vrijheid in gebondenheid'.

Systemen
Systemen kunnen niet alleen gedefinieerd worden als de verzameling procedures en richtlijnen in de organisatie, maar ook als de ICT-systemen.
De systemen in een effectieve organisatie ondersteunen de doelstellingen. Zij worden doelgericht ingezet. Korte memo's in plaats van dikke beleidsnotities. Bedrijfsresultaten zijn transparant en toegankelijk voor medewerkers. Ook het verzamelen van gegevens over klanten (kwaliteit en klanttevredenheid) wordt als belangrijk gezien. Collins noemt systemen 'technische versnellers'. Bij Peters en Waterman ligt de nadruk op klantgerichte instelling. Door Jones et al wordt er gesproken van zelfactualisatie door informatie.

Managementstijl
De managementstijl kan gedefinieerd worden als de kenmerkende gedragspatronen van het management.

Over de wenselijke stijl van het management bestaat grote eenduidigheid tussen de verschillende auteurs. Effectieve organisaties hebben ambitieuze, vastberaden, maar tegelijkertijd bescheiden leiders. Zij vormen en bewaken de cultuur, zijn vaak zichtbaar op de werkvloer en zijn zorgzaam en stimulerend. Tevens geven zij veel ruimte aan medewerkers om te excelleren. Collins noemt dit niveau 5-leiderschap, Peters en Waterman spreken over waardebewustzijn van het management. Jones et al spreken over effectieve managementstijlen. Cameronn en Quinn bevestigen dit beeld. Zij gaan er vanuit dat het kenmerk van een effectieve leider vooral ligt in het feit dat hij zijn gedrag kan aanpassen aan de veranderrichting van de organisatie. De stijl van leidinggeven moet congruent zijn met de gewenste cultuur.

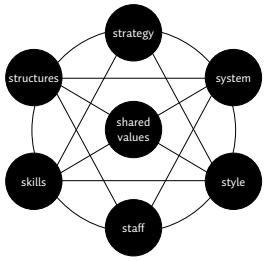
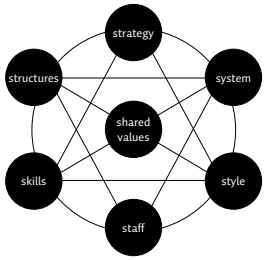
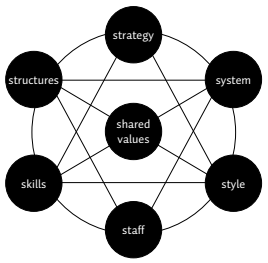
Medewerkers/staf
Medewerkers en staf worden gevormd door mensen van de organisatie in de diverse rollen en functies, met hun eigen sterktes en zwaktes. Wat in alle literatuur naar voren komt, is dat effectieve organisaties beschikken over een zorgvuldig en effectief wervingsbeleid. Collins schrijft: 'eerst wie, dan wat'. Daarbij is het opvallend dat alle auteurs spreken over de juiste waarden in plaats van over de juiste capaciteiten. Diploma's bepalen niet of iemand geschikt is, maar de juiste attitude en instelling. Een medewerker moet passen bij de wenselijke organisatiecultuur. Wat verder opvalt, is de grote autonomie die medewerkers krijgen. In de literatuur staat het gezamenlijk toewerken naar een doel voorop. Peters en Waterman spreken over een ondernemersgeest in de organisatie. Jones spreek over de zoektocht naar constructieve stijlelementen bij alle medewerkers.

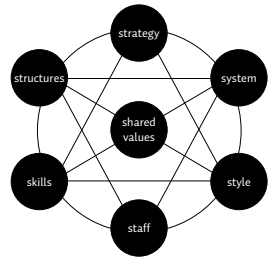
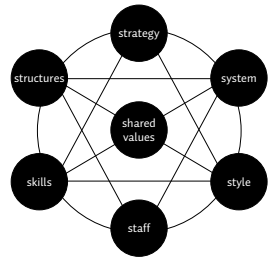
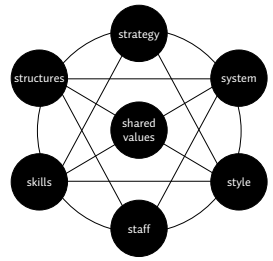
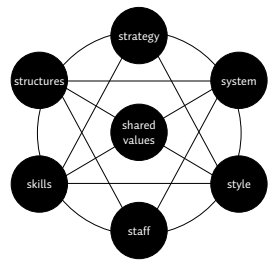
Vaardigheden
Met vaardigheden worden de kernvaardigheden van de organisatie bedoeld. Een effectieve organisatie moet weten waar ze goed in is en daarop focussen. Collins vertaalt dit in het egelprincipe als 'waar kun je de beste in zijn'. Peters en Waterman als 'schoenmaker blijf bij je leest'. Belangrijk is de klantgerichte benadering en de dialoog met medewerkers over waar zij goed in zijn.

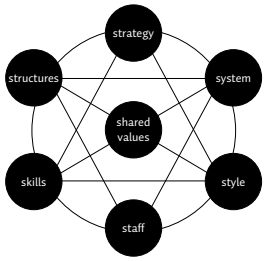
Gedeelde waarden/cultuur
In feite vormen deze waarden een samenvatting van wat in de voorgaande kopjes is gezegd. De gedeelde waarden vormen de cultuur van de organisatie.
Een constructieve, open cultuur leidt tot een meer open communicatie, tot meer initiatieven en innovatie. In de literatuur komt naar voren dat de klant binnen de organisatie centraal moet staan wil een organisatie succesvol zijn. Effectieve organisaties hebben een sterke visie als drijfveer, naast een groot zelfvertrouwen en eigenwaarde. De cultuur is er een van leren en veranderen. Niet volgend, maar vanuit de eigen visie op de toekomst. Er heerst een groot vertrouwen en onderlinge hulpvaardigheid. Er is in de organisatie aandacht en waardering voor medewerkers. Er heerst een familiegevoel en enthousiasme. Er functioneren netwerken binnen de organisatie en de organisatie kan in harmonie met de omgeving functioneren. Besluitvorming berust op consensusacceptatie.
Collins heeft het hierbij over niveau 5-leiderschap en bedrijfsdiscipline. Jones et al spreken over constructieve cultuurstijlen. Peters en Waterman spreken van actiegerichte en klantgerichte oriëntatie.

Effectiviteit uit zich in alle processen van de organisatie. Het antwoord op de vraag wat is organisatie-effectiviteit en hoe kan dit gemeten worden, valt dan ook niet te vatten in een eenduidige definitie en is zeker niet uit te drukken in een getal.

Een organisatie is effectief als op alle 7 factoren (mcKinsey) het juiste wordt gedaan en wanneer dit ook blijkt uit de harde cijfers. 'Het juiste doen met goed resultaat' is misschien wel de meest passende omschrijving van effectiviteit.
Wat het 'juiste' is, is voor iedere organisatie verschillend, maar kent wel opvallende overeenkomsten. (zie onderstaand schema)

Het juiste doen	
 Strategie	- Stevige kernstrategie met als kenmerken o Klantgericht o Rekening houdend met passie en vaardigheden van de medewerkers o Innovatie en continu verbetering - Discipline in uitvoer van deze strategie
 Structuur	- Flexibele, platte organisatiestructuur - Maximale verantwoordelijkheid voor medewerkers. - Minimale bureaucratie - Kleine gedecentraliseerde staforganen
 Systemen	- Ondersteunend aan de doelstellingen - Korte memo's - Transparante, ook op medewerkerniveau toegankelijke bedrijfsresultaten, voornamelijk gericht op gegevens over klanten

 Vaardigheden	- Focus op waar je goed in bent - Klantgerichte benadering - Dialoog met medewerkers over kennis en vaardigheden
 (management) Stijl	- Effectieve managementstijlen - Zorgzaam en stimulerend - Ambitieus, vastberaden maar bescheiden - Vormers en bewakers van de gewenste cultuur - Ruimte geven aan medewerkers en anderen om te excelleren
 Staf	- Zorgvuldig en effectief wervingsbeleid - Juiste waarden vóór de juiste capaciteiten - Passend bij de gewenste cultuur
 Cultuur	- Constructieve, open cultuur - Klant staat centraal - Leren en veranderen als kernwaarde - Groot vertrouwen in eigenwaarde vanuit een sterke visie op de toekomst - Familiegevoel en enthousiasme - In harmonie met elkaar en de omgeving



Congruentie

- Bovenstaande kenmerken staan met elkaar in verband en kunnen niet los van elkaar gezien worden

Zoals al eerder vermeld bestaat organisatie-effectiviteit uit meerdere constructen, te weten, de mogelijkheden van de organisatie (uitvoeren van je strategische doelen ofwel "het juiste doen") en (als tweede construct) de harde uitkomsten. De uitkomsten van beide constructen bepalen of de organisatie effectief is. Met andere woorden: een organisatie is effectief als het juiste wordt gedaan met goed resultaat.
Zuurbier e.a. (2010) noemt in zijn boek solvabiliteit en rentabiliteit als objectieve criteria waar het gaat om het meten van de financiële gezondheid van een organisatie. Deze gegevens zijn over het algemeen te vinden in het jaarverslag van een instelling en zeggen iets over de financiële gezondheid van de organisatie. Het is algemeen bekend dat patiënttevredenheid en verzuimcijfers iets zeggen over de vraag of het prettig toeven is voor patiënten en medewerkers in de organisatie.

Wij definiëren 'met goed resultaat' daarom als volgt:

Met goed resultaat

1. Rentabiliteit: het vermogen om inkomen te verwerven voor haar vermogensverschaffers. Verschaffers van vreemd vermogen ontvangen rente en verschaffers van het eigen vermogen ontvangen winst. Of een bedrijf haar rente kan betalen, wordt bekeken door de rentedekkingsfactor. Het wordt gebruikt als maatstaf voor de winst die een onderneming maakt met haar operationele activiteiten

2. Solvabiliteit: het vermogen van een onderneming om op lange termijn haar schulden af te lossen. Het bekende solvabiliteitskengetal is de Ratio. Hierbij wordt het vreemde vermogen gerelateerd aan het totale vermogen

3. Patiënttevredenheid: onderzoeksmethode verschilt per organisatie, maar het cijfer zegt iets over de mate waarin cliënten tevreden zijn over de zorg- en dienstverlening van de organisatie. Patiënttevredenheid geeft vooral de relatie aan tussen de verwachte kwaliteit en dienstverlening, en de ontvangen dienstverlening. Over het algemeen wordt er hoog gescoord door patiënten. Het gemiddelde cijfer dat patiënten geven, ligt al jaren stabiel rond de 7,5. Pas bij aanzienlijk hogere scores kan voorzichtig gesteld worden dat een organisatie het goed doet op het gebied van kwaliteit van zorg en dienstverlening *(www.cbo.nl)*.

4. Verzuim**:** Een hoog verzuim verwijst in het algemeen op een gebrek aan positieve belangstelling en frustrerende arbeidsomstandigheden, die niet direct schadelijk behoeven te zijn voor de gezondheid. Ook is het een indicatie van een organisatiecultuur waarbinnen verzuim is toegestaan: 'verzuimen mag'. De stijl van leidinggeven en werksfeer vormen dan de aandachtspunten. Een verzuim is hoog als het uitkomt boven de 4,5% *(bron, Arbo-ggz.nl)*.

Hoofdstuk 4

Effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk proberen we de vraag te beantwoorden: "Wat is het verband tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit?" Bij het zoeken naar literatuur over dit onderwerp stuitten we veelal op literatuur over het veranderen van de organisatiecultuur. Ook in het voorgaande hoofdstuk bleek dat een constructieve, open cultuur een essentieel onderdeel is van een effectieve organisatie. Effectief leiderschap is in veel van de boeken die gaan over leiderschap dan ook synoniem aan het vermogen om de cultuur van de organisatie te veranderen. Alvorens we verder op de gestelde vragen in kunnen gaan, lijkt een korte literatuurstudie over organisatiecultuur noodzakelijk.

4.2 ORGANISATIECULTUUR

De term organisatiecultuur verwijst naar gemeenschappelijke opvattingen over het reilen en zeilen van de organisatie en de manier waarop deze opvattingen tot uiting komen in rituelen, symbolen, handelingen of procedures (Bos en v.d. Ham, 2005). Hofstede noemt dit de 'collectieve mentale programmering van alle leden van een organisatie'. Cultuur is niet direct zichtbaar, maar kan wel worden afgeleid uit de gedragingen van mensen in de organisatie.
De opvattingen over hoe organisatiecultuur het beste beschreven en onderzocht kan worden, verschillen sterk. Schein stelt dat het creëren en managen van de cultuur van de organisatie waarschijnlijk het enige belangrijke is wat managers zouden moeten doen. Hij legt daarbij de nadruk op het managen van normen en waarden als equivalent van organisatiecultuur. Door gemeenschappelijke normen en waarden krijgen mensen het gevoel dat ze ergens bij horen. Sanders en Neuijn stellen dat er binnen veel bedrijven vaak geen sprake is van één dominante bedrijfscultuur of van één set aan normen en waarden.
In het culturele web van Haberberg en Rieple komt een aantal van deze elementen ook aan bod, maar zij zien ze als gelijkwaardige elementen die gezamenlijk het leidende paradigma van de organisatie vormen.
De algemene overtuiging is dat er een duidelijk verband bestaat tussen de strategie, de structuur en de cultuur van de organisatie. Ofwel, de onderneming zal in het algemeen op lange termijn alleen een concurrerend voordeel hebben (lees: effectief zijn) als de strategie en de cultuur van de onderneming bij elkaar passen.
Het begrip organisatiecultuur wordt zowel in de antropologie als in de sociologie gebruikt en kent in beide disciplines een andere achtergrond. Binnen de antropologie gaat men er vanuit dat gemeenschappen en dus ook organisaties een bepaalde cultuur bezitten. Deze cultuur zit in de poriën van de organisatie en uit zich in collectieve aannames en cognities. Cultuur is er altijd en is in deze visie onveranderlijk. Bij organisatieverandering moet met bestaande cultuureigenschappen rekening worden gehouden omdat deze invloed hebben op de manier waarop veranderingen zullen verlopen. Cultuur is daarmee een voorspeller van het proces. Tot slot blijkt uit het voorgaande dat in een organisatiecultuur elementen te vinden zijn die maken dat een cultuur meer of minder effectief is. Leiders spelen een belangrijke rol als het gaat om het beïnvloeden van de cultuur.

De sociologische visie op cultuur is dat cultuur een eigenschap van de organisatie is, die verandert kan worden. Cultuur kan daarom gemeten worden en kan voorspellend zijn voor andere eigenschappen van de organisatie zoals effectiviteit.
In deze thesis gaan wij uit van de sociologische benadering van cultuur. Cultuur is in onze ogen veranderbaar, kan gemeten worden en kan dienen als graadmeter voor het succes van organisaties. Strategische doelen kunnen het beste behaald worden als de cultuur van een organisatie congruent is met deze doelen.

Als cultuur gemeten kan worden, bestaat er dan ook zoiets als een effectieve organisatiecultuur? Cameron en Quinn geven aan dat een organisatiecultuur effectief is als hij past bij de strategische doelen van de organisatie. Als de gewenste cultuur en de huidige cultuur congruent zijn, dan is de cultuur van de organisatie effectief.

Quinn en Rohrbaugh (1983) spreken in eerste instantie niet van dé effectieve organisatiecultuur. Zij gaan er vanuit dat een organisatie effectief is als zij in staat is haar doelen te behalen. De organisatiecultuur moet hier ondersteunend aan zijn, maar kan per organisatie verschillen. Vanuit deze gedachte zochten zij naar instrumenten en criteria om de effectiviteit van organisaties te kunnen bepalen.
Zij begonnen hun zoektocht naar criteria in 1983. Uit dat onderzoek volgde een lijst met 39 criteria. Na een statistische analyse werden toch twee belangrijke dimensies gevonden. De eerste dimensie kent effectiviteitcriteria die iets zeggen over de flexibiliteit en dynamiek van de organisatie, met aan de andere kant criteria die iets zeggen over ordening en stabiliteit. De tweede dimensie kent effectiviteitcriteria als integratie, eenheid en harmonie met aan de andere kant externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit. De gevonden waarden waren tegengesteld aan elkaar, vandaar dat de onderzoekers dit model 'het model van de concurrerende waarden' genoemd hebben. Gezamenlijk vormen beide dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling (samenhangende) indicatoren. De gezamenlijke indicatoren binnen een kwadrant vormen samen een specifiek bedrijfsmodel en vereisen een specifieke bedrijfscultuur. Zij kwamen tot vier verschillende cultuurtypen.

De familiecultuur
Deze cultuur kenmerkt zich door een vriendelijke werkomgeving waar de betrokkenheid groot is. De leiders, worden beschouwd als mentoren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn voordelen van human resource ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus. Uitgangspunt is dat participatie de inzet en betrokkenheid bevordert. Open communicatie is een voorwaarde.
De leider is vooral een stimulator, mentor, vaderfiguur.
Effectiviteitcriteria zijn: cohesie, moreel, ontwikkeling van human resources.
Strategieën om kwaliteit te verhogen zijn: empowerment, teamvorming, bevorderen betrokkenheid personeel, human resource ontwikkeling.

FLEXIBILITEIT
VRIJHEID VAN HANDELEN

Cultuurtype:	FAMILIE
Type leider:	Stimulator Mentor Vaderfiguur
Effectiviteitscriteria:	Cohesie Moreel Ontwikkeling van human resources
Managementtheorie:	Participatie bevordert betrokkenheid en inzet

Cultuurtype:	ADHOCRATIE
Type leider:	Innovator Ondernemer Visionair
Effectiviteitscriteria:	Nieuwste van het nieuwste produceren Creativiteit Groei
Managementtheorie:	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen

INTERNE INSTANDHOUDING EN INTEGRATIE

EXTERNE POSITIONERING EN DIFFERNTIATIE

Cultuurtype:	HIERARCHIE
Type leider:	Coördinator Bewaker Organisator
Effectiviteitscriteria:	Efficiëntie Tijdigheid Soepel functioneren
Managementtheorie:	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie

Cultuurtype:	MARKT
Type leider:	Opjager Concurrent Producent
Effectiviteitscriteria:	Marktaandeel Doelstellingen bereiken Concurrenten verslaan
Managementtheorie:	Concurrentie bevordert de productiviteit

BEHEERSBAARHEID
STABILITEIT

Figuur 1: Het Competing values model van Quinn en Rohrbaugh (uit Kalliath et al, 1999, p.146).

De adhocratieculuur
Deze cultuur kenmerkt zich door een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als visionair, innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is inzet voor experimenten en innovaties. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

Strategie om kwaliteit te verhogen zijn: verrassing en plezier, nieuwe normen creëren, in behoeften voorzien, voortdurende verbetering, creatieve oplossingen bedenken.

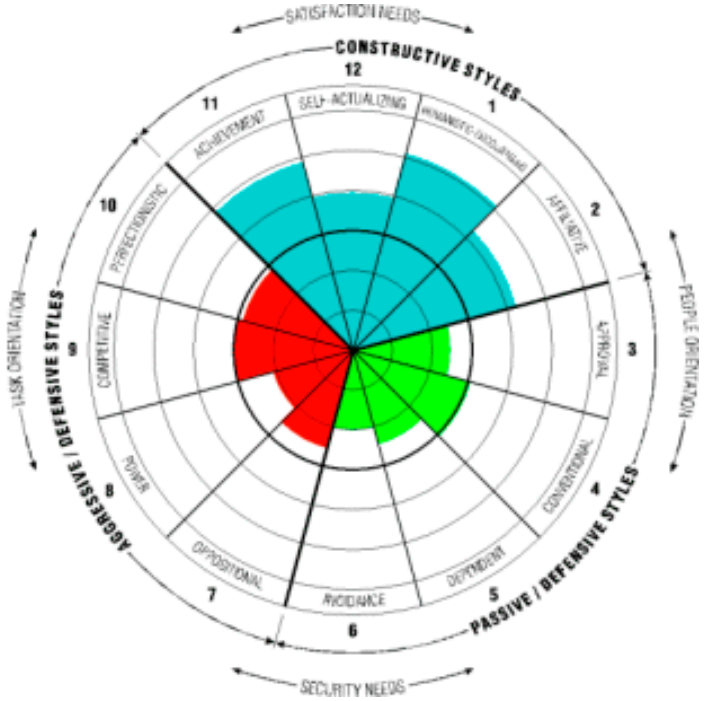
De marktcultuur
Deze cultuur kenmerkt zich door pragmatische en resultaatgerichte organisaties. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten. Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er een van handen uit de mouwen. De kwaliteit kan verhoogd worden door klantgericht te werken en daaraan vooraf het de voorkeuren van de klant te meten. Nadruk ligt op het vergroten van het concurrentievermogen. Productiviteitsverbetering en het aangaan van partnerschappen, kunnen dit concurrentievermogen vergroten.

De hiërarchische cultuur
Deze cultuur legt de accenten op het formaliseren en structureren van de werkomgeving. Procedures sturen de uitvoering. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid. De kwaliteit kan verhoogd worden door het opsporen van fouten, processen te beheersen, systematisch problemen op te lossen en door het hanteren van kwaliteitsinstrumenten.

De vier culturen(modellen) van Quinn en Rohrbaugh zijn in theorie strijdig met elkaar maar uit vervolgonderzoek bleek dat effectieve organisaties in staat zijn om zich flexibel op te stellen en in staat zijn zich tegenstrijdig te gedragen. De 'beste' organisaties kunnen dus goed omgaan met de concurrentie in dit waardenmodel (Cameron en Quinn, 1983). Dit betekent dat er ook in het model van Cameron en Quinn wel degelijk iets te zeggen valt over effectiviteit van organisaties in het algemeen. Namelijk het flexibel omgaan met tegengestelde waarden in het model.

Die week voelde hij emoties die hij niet eerder had ervaren. Hij was in verwarring en voelde zich onzeker. Hij worstelde met zijn gedachten over het verleden dat hij zo koesterde, Immers, de vijver was het enige dat hij kende. Maar hoe kun je weten wanneer precies je wereld gaat veranderen? Wanneer uit een of ander ondoorgrondelijk blauw de voorzienigheid opdoemt en je de kracht geeft om vast te houden of los te laten. Je bewust zijn van je mogelijkheid om te kiezen is je bewust zijn van transformatie.

Collins, en Peters en Waterman spreken wel degelijk van algemeen geldende cultuurkenmerken van succesvolle organisaties. Ook Jan Moen schrijft in zijn boek 'Brevet van leiderschap' (2004) dat er, los van organisatiedoelen, een ideaaltypisch cultuurbeeld kan worden weergegeven. Analoog aan het model van Lafferty en Cooke, waarbij persoonlijke denkstijlen van managers gekenmerkt worden door agressiviteit, passiviteit of constructiviteit, kan ook een gewenste cultuur worden bepaald. (Moen e.a. 2004)
'De constructieve cultuur duidt op een patroon van proactief, initiatiefrijk gedrag, waarbij de organisatie zich sterk richt op de omgeving' (Moen e.a. 2004).



Ideaal type cultuur (OCI)

Jones e.a. (2006) onderzochten hoe organisaties hun cultuur veranderden richting deze effectieve cultuur en welk effect dat had op de organisatie-effectiviteit. De onderzoekers vonden dat een constructieve, open cultuur leidt tot een meer open communicatie, meer initiatieven en innovatie. In de meeste gevallen leidde dit ook tot verbeterde (bedrijfs)resultaten.

Moen e.a. (2004) beschrijven de volgende effectieve (blauwe) cultuurstijlen:

- Prestatie motivatie: deze stijl geeft de mate aan waarin de klant binnen de organisatie centraal staat. Bepalend is het luisteren naar de klant en het gezamenlijk zoeken naar creatieve oplossingen.

- Zelfactualisatie: deze stijl geeft de mate weer waarin de organisatie een visie als drijfveer heeft en of de organisatie beschikt over een groot zelfvertrouwen en eigenwaarde. De organisatie verandert zich voortdurend. Niet volgend, maar vanuit de eigen visie op de toekomst.

- Mensgericht- stimulerend: deze stijl weerspiegelt vertrouwen en onderlinge hulpvaardigheid. Er is in de organisatie aandacht en waardering voor medewerkers. Er heerst een familiegevoel en enthousiasme.

- Relatiegericht: Deze stijl meet de mate van harmonie binnen de organisatie. Er functioneren netwerken binnen de organisatie en de organisatie kan in harmonie met de omgeving functioneren. Besluitvorming berust op consensusacceptatie.

Er was in dat donkere woud geen duidelijk zichtbaar pad en Ping ploeterde zich door het struikgewas en het kreupelhout. Op deze dag der dagen zag Ping de wereld zoals hij die niet kende: een wereld vol mislukkingen en tegenslagen, hard en onverschillig. Een verpletterende ervaring. Ping ging zitten, bibberend, bleek en uitgeput. Nog nooit had hij zich zo verloren gevoeld. Hij vroeg om hulp, maar er kwam niets. Zijn hart brak. Uitgeput lag hij op de grond. Wat dom om te denken dat hij een betekenisvol leven kon leiden. Hij was deze reis zo hoopvol begonnen, was zo ver gekomen, had zo zijn best gedaan, maar nu begon zijn stralende droom toch te vervagen. Wie dacht hij wel dat hij was? Was hij dan wel zo bijzonder, zo anders als de anderen? Hoe had hij ooit kunnen denken dat hij voldoende in huis had om zijn droom waar te maken?

4.3 LEIDERSCHAP IN EEN HISTORISCH PERSPECTIEF

Nu we het begrip cultuur nader hebben verkend, kunnen we verder met de vragen 'Wat is effectief leiderschap?' en 'Wat is de relatie tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit?' Leiderschap gaat over de vraag naar de manier waarop managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het leidinggevende gedrag van managers is dus onderdeel van de bedrijfscultuur. Leiderschap is het op basis van persoonlijk contact beïnvloeden van de prestaties van medewerkers. Succesvolle leiders instrueren, motiveren en inspireren individuele medewerkers, en verbinden medewerkers met elkaar en met de klanten. Veel actoren hebben invloed op de organisatiecultuur, maar over het algemeen worden leiders gezien als de belangrijkste determinanten van de organisatiecultuur.
Allereerst zullen we het begrip in een historisch perspectief plaatsen, alvorens verder te gaan met het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

In de loop der jaren zijn er een hoop denkstijlen en meetinstrumenten ontwikkeld rondom het begrip leiderschap. In de literatuur over leiderschap kunnen we vier hoofdstromingen herkennen. Elke stroming past in zijn tijd en kent zijn eigen leiderschapsstijl. Veel stromingen zijn in de loop der jaren in aangepaste vorm weer teruggekomen, of maken onderdeel uit van nieuwe stromingen.

Tot in de jaren veertig is de hoofdgedachte dat leiders als leiders worden geboren.
Er wordt voornamelijk gekeken naar persoonskenmerken van een leider in de dop: fysieke verschijning, persoonlijke vaardigheden, maar ook afkomst en geslacht (man) spelen een grote rol in de selectie van de juiste leider. Deze benadering wordt ook wel de 'great man'-theorie genoemd. Uiteindelijk wordt er weinig bewijs voor gevonden dat deze benadering klopt. Dit gaf grond voor de stijlbenadering die tot de jaren zestig dominant was. De nadruk ligt dan niet langer op persoonskenmerken, maar op gedrag. Selectie wordt minder belangrijk. Alles is te leren en training wordt als essentieel gezien. Leiders leerden twee stijlen aan:
- de zorgende stijl: leiders zijn bezorgd en worden vertrouwd door hun ondergeschikten, en
- de structuur stijl, waarbij leiders tot in detail formuleerden wat hun ondergeschikten moesten doen.

Deze theorie wordt ook wel de behavioral-theorie genoemd omdat leiders gemaakt worden en niet worden geboren.
In deze benadering werd weinig rekening gehouden met de situatie waarin een leider moest functioneren. Er kwam dan ook steeds meer kritiek op deze benadering.

Vanuit deze kritiek ontstond in de jaren zeventig en tachtig de contingentiebenadering. Externe factoren worden centraal geplaatst in dit model. De leider moet, afhankelijk van zijn omgeving, zijn gedrag aanpassen. Het idee is dat een bepaalde leiderschapstijl in de ene situatie effectief kan zijn en in de andere situatie in zijn geheel niet. Afhankelijk van het type medewerker past de leidinggevende zijn stijl aan.

Vanaf de jaren tachtig wordt leiderschap niet zozeer meer gezien als een beïnvloedingsproces, maar wordt het meer gezien als betekenisgeving. Er ontstaan verschillende stromingen. De transactionele stroming gaat er vanuit dat mensen gestimuleerd worden door straf en beloning. Als mensen er mee akkoord zijn gegaan om werk te doen, verwachten ze daar iets voor terug. Onderdeel van deze 'deal' is het feit dat zij een manager besluiten laten nemen over wat ze wel en niet mogen doen.
Bij het transformationele leiderschap of wel het charismatische model, gaat het er om dat mensen een leider volgen die ze inspireert. Dit moet een persoon met passie en visie zijn. De manier om dingen gedaan te krijgen, is het inbrengen van enthousiasme en energie.

De meest recente stroming binnen het leiderschapsdenken is het authentieke leiderschap (Avolio et al, 2005). Een authentieke leider is iemand die een hoog niveau van persoonlijke effectiviteit heeft bereikt en ook kan handelen naar deze waarden en normen. Authentiek leiderschap beïnvloedt volgers op persoonlijk en sociaal gebied, met hoop, vertrouwen en positieve emoties als gevolg.
Deze benadering van leiderschap legt sterk de nadruk op de persoonlijke effectiviteit van leiders. Ook Covey en Quinn behoren tot deze school. Uitgangspunt is dat eigenschappen en algemene aannames over mensen zich vertalen in managementstijlen, die impact hebben op de organisatie en haar medewerkers.

Hoe….. hoe….. hoe ……..
De woorden weergalmden en vulden Pings oren. Hij knipperde met zijn ogen en deed zijn best om de verschrikking om hem heen uit zijn geest te bannen. Hoe….Hoe……
Daar was het weer Hoe… hoe…… en weer, het ging maar door. Ook de geest van een kikker kent grenzen, zoveel mag duidelijk zijn. Ping voelde dat hij langzaam maar zeker gek werd. Hoe….. Hoe… Ping kon zich onmogelijk aan deze martelende echo onttrekken. Hoe..hoe… En dat was niet zo gek. Ping hield zijn hoofd een beetje schuin en realiseerde zich ineens dat ze niet van hem kwamen. Nee, ze kwamen uit de kille duisternis ergens achter en boven hem! Ja, hij vergiste zich niet. Oehoe-hoe, vind je jouw weg? Als je hem nog niet gevonden hebt, zul je hem niet vinden. Ping draaide zich om en tuurde in het maanlicht naar boven

4.4 EFFECTIEF LEIDERSCHAP EN ORGANISATIE-EFFECTIVITEIT NADER BELICHT

Cameron en Quinn onderzochten welke managers in verschillende cultuurtypische organisaties als het meest succesvol werden beschouwd. Hier bleken grote verschillen in te zitten. In de hiërarchische cultuur bevorderen eigenschappen als een goede organisator of bewaker de effectiviteit, terwijl in een familieorganisatie eigenschappen als teambuilder, mentor en stimulator belangrijke eigenschappen zijn. Cameronn en Quinn vonden dat in het bijzonder de congruentie tussen leiderschapsstijl en cultuur voorspellend zijn voor succes van de leider in de organisatie (Cameron en Quinn). Cameron en Quinn vonden ook dat effectieve leiders in staat zijn de organisatiecultuur aan te passen aan de strategische doelen en daarmee in staat zijn de effectiviteit van de organisatie te vergroten.
De conclusie kan inmiddels getrokken worden dat effectieve leiders inderdaad in staat zijn om de organisatiecultuur aan te passen aan de strategische doelen van de organisatie. Hun effectiviteit wordt vergroot als er congruentie bestaat tussen leiderschapsstijl en de gewenste cultuur. Kortom: de organisatie wordt effectiever als leiderschapsstijl, strategische doelen en cultuur congruent zijn. Dat er een verband is tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit lijkt inmiddels duidelijk. In staat zijn de cultuur van een organisatie te veranderen lijkt een sleutelbegrip te zijn als het gaat om effectief leiderschap. De vragen 'Wat is effectief leiderschap?' en 'Wat is het verband tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit?' lijken dan ook sterk met elkaar verbonden te zijn en nauwelijks van elkaar te onderscheiden te zijn.

Ook Kotter schreef over de relatie tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit.
In Kotters boek 'Leiderschap bij verandering' (1997) beschrijft hij acht stappen die nodig zijn om een verandering te bewerkstelligen.

Kotter schrijft dat het in veel van deze stappen gaat om het tonen van leiderschap.
Moen heeft dit op basis van een onderzoek van Lamme (2001) prachtig samengevat in zijn boek brevet van leiderschap (2004).
'Om effectief te zijn moeten leiders van veranderingsprocessen in de basis vijf dingen doen om een veranderingsproces tot stand te kunnen brengen. Hij of zij moet voor de troepen uitlopen en stevig een richting aangeven. Ten tweede moet de leider in staat zijn onrust te koesteren en weten dat een veranderingsproces niet in één keer kan gebeuren. Hierbij speelt durf en aanmoedigen van creativiteit van anderen een rol. Ten derde moet hij weten dat hij het niet alleen kan. Hij moet in staat zijn de belangrijkste stakeholders in de organisatie mee te krijgen.
Bottum up acties als luistersessies, werkplekbezoeken et cetera zijn essentieel. Het vierde aspect van een succesvolle leider van een veranderingsproces is de volharding en discipline gedurende het gehele veranderproces. Een succesvolle veranderaar stopt niet bij een aantal tegenslagen, maar weet dat dit een onderdeel is van het proces. Ten slotte als vijfde, maar misschien wel het belangrijkste punt is dat een leider van veranderingen ook zijn eigen gedrag kan volhouden. Het gaat hierbij om consequent zakelijk, energiek, ontspannen en zelfverzekerd gedrag' (Lamme, (2001), Moen (2004).

Volgens Kotter bestaat er een groot verschil tussen management en leiderschap. Management bestaat uit een aantal processen die ervoor zorgen dat een systeem soepel blijft lopen. Belangrijke aspecten zijn plannen, budgetteren en organiseren. Leiderschap daarentegen gaat over processen die organisaties creëren of deze aanpassen. 'Leiderschap definieert hoe de toekomst eruit zou moeten zien, brengt mensen op een lijn met de visie en inspireert hen deze visie te verwezenlijken ondanks de obstakels." (Kotter, 1997)

Vanaf een noestige tak van een oude boom keken, in de schaduw, twee gele ogen als schoteltjes hem aan. Ping keek eens en was opgelucht. Hij wist niet zo veel, maar kon een uil herkennen als hij er een zag. Ik kan niet verder, Door die bomen kan ik niet omhoog komen, klaagde Ping. De bomen die jou onderdrukken, dragen mij. Maar zijn het niet dezelfde bomen? Vroeg de uil? Wat doet het er toe zei Ping een beetje geïrriteerd, ze staan gewoon in de weg.
Als het pad dat je bewandelt geen obstakels kent, gaat het nergens naar toe, ging de uil onverstoorbaar verder. Daar wist Ping niet zo snel iets op te zeggen. Je bent blind voor de weg zei de uil. De weg is geen pad, maar het landschap van je ziel. In je en buiten je ligt hij voor je open.

Volgens Kotter zit leiderschap niet in één persoon. Leiderschap kan wel beginnen met één of twee mensen. Maar schrijft hij: 'Moderne organisaties zijn te ingewikkeld om door één of twee personen veranderd te worden. Vele mensen zullen hun steentje moeten bijdragen door op bescheiden wijze in hun eigen werkomgeving een bijdrage te leveren.' Leiders zijn volgens Kotter diegenen die op bescheiden wijze anderen weten te motiveren en te inspireren tot gezamenlijk leiderschap, waarna standvastig in de gekozen richting moet worden doorgegaan. Bovenstaande lijkt op een recept voor effectief leiderschap. Het juiste doen met de juiste mensen leidt tot een effectieve organisatie.

MANAGEMENT vs. LEADERSHIP

Control and Solve problems	Motivate and inspire
Plan and Budget	Establish a direction
Organise things	Align people with a vision
Encourage order and predictability	Encourage change

(Kotter, 1990)

Interessant dacht ping. Deze uil was een slim, oud dier. Het zou fijn zijn als de uil hem kon helpen. Kunt u me zeggen hoe ik verder moet? vroeg Ping. De uil schudde zijn hoofd. Als je wilt weten hoe je verder moet, dien je in jezelf te kijken. Dat is alles. Hef de verwarring in je geest op, dan kan hij de stem van je hart horen. Tja, zei Ping, maar kunt u mij helpen? Je moet je eigen weg vinden zei de uil. Boven alles moet je op jezelf vertrouwen. Maar waar moet in beginnen, vroeg Ping. Begin waar je nu bent, legde uil uit. Je moet je openstellen voor de weg, pas dan kun je hem ontvangen. Hoe? Vroeg Ping. Niet hoe! zei de uil, maar nu! De droom begint pas als jij een begin maakt, zei uil. Te vaak wachten we op het goede moment of de goede plaats om in actie te komen. Om te kunnen zijn, moet je doen! Alstublieft zei Ping, ik heb uw hulp nodig.

Er zijn kasten vol boeken geschreven met dit soort recepten. 'Maar er zijn ook veel leiders die nu juist niet het juiste doen. In de praktijk blijkt 'het juiste doen' geen sinecure. Waarom kan de ene leider het wel en de andere niet? Sterker nog, bij sommige leiders lijkt het bijna als vanzelf te gaan, terwijl het bij andere zichtbaar moeite kost hun organisatie de juiste kant op te sturen.

Het antwoord op deze vraag is dat een effectieve leider het verschil maakt. Wat bepaalt of een leider effectief is? Met het beantwoorden van deze vraag beantwoorden we niet alleen de vraag of er een relatie bestaat tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit, maar ook de dieperliggende vraag wat de relatie tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit is.

4.5 WAT MAAKT EEN LEIDER EFFECTIEF?

Zo komen we via onze deelvragen weer terug bij de kern van ons onderzoek.
De vraag is: 'Wat maakt een leider effectief?'
In de onderstaande paragraaf zullen we dat verder onderzoeken.
Wij bespreken dit onderwerp aan de hand van literatuur van Covey (1997), Collins (2004), Quinn (2004) Jones (2006), Watzlawick (1974) en Moen et.al. (2004, 2009).

In zijn boek 'De 7 gewoontes van zeer effectieve mensen', stelt Covey dat de focus van effectief leiderschap ligt in gedrag. Persoonlijke effectiviteit is sterk verbonden met effectief leiderschap. Hij noemt 7 gewoontes waarmee je niet alleen een effectieve leider wordt, maar ook een beter persoon. Quinn stelt in zijn boek 'De brug bouwen terwijl je er over loopt.' (2004), dat iedereen een leider van verandering kan worden, maar dat er eerst een transformatie van het 'zelf' nodig is. Ook hij stelt dat het werken aan jezelf maakt dat je een betere leider wordt.
Collins (2004) schrijft dat leiders die uitstijgen boven het niveau van een effectieve leider '*een mix van persoonlijke nederigheid en professionele wil*' hebben. Een leider cijfert zichzelf weg, maar toont ook een grote vastberadenheid.

Het is meer en meer nodig om naast effectiviteit ook grootsheid ('greatness') te tonen. Het gaat hier niet langer om persoonlijke onafhankelijkheid of optimale samenwerking, maar om een geheel nieuwe dimensie, namelijk het vermogen van mensen om volgens hun volledige potentie (hun 'innerlijke stem') te leven en om anderen te inspireren om hetzelfde te doen.
(Covey, 2007)

Ook Jones (2006) zoekt het in eigenschappen van een goede leider. In zijn ogen moet een bestuurder door zijn gedrag signalen afgeven dat hij het meent. Belangrijk is dat de bestuurder zich persoonlijk committeert aan een verandering en bereid is ook zelf te veranderen. Luisteren en respect voor alle werknemers bleek een van de belangrijkste vaardigheden van de bestuurder.

Moen zegt in zijn boek 'Brevet van leiderschap' (2004) dat leiderschap gaat over het beïnvloeden van de zingeving en het gedrag van mensen door communicatie. Leidinggeven gebeurt door inspireren, standvastig zijn en het voorbeeld geven. Het gebeurt door te praten over dromen en door anderen een blik te geven in je gedachten, emoties en gevoelens, en door open te staan voor die van anderen. Leidinggeven vindt plaats door te communiceren, informatie te geven en te vragen.

Watzlawick et. al. (1974) onderzochten de effecten van intermenselijke communicatie op gedrag en de relatie tussen communicatie, gedrag en de ervaring van de werkelijkheid. Communicatie gaat in hun ogen over het samenstel van vele gedragswijzen. Deze zijn zichtbaar in de elementen toon, woord, houding en context. Communicatie is pas effectief als deze verschillende elementen synchroon lopen en met elkaar in evenwicht zijn. Communicatie kan daarmee niet los gezien worden van de omgeving en persoonlijke waarden en normen die zich over het algemeen uitten in non-verbaal gedrag. Gebeurt dit wel, dan is de boodschap niet synchroon en wordt vooral de tegenstrijdigheid van de boodschap ontvangen. Communicatie en extensie zijn daarmee onafscheidelijke begrippen. Daarmee is de relatie tussen zingeving en communicatie weer gelegd.
Leiderschap gaat over het beïnvloeden van zingeving van mensen en communicatie is nauw verbonden met de eigen zingeving. Persoonlijke ervaringen en het vermogen om te reflecteren op het eigen gedrag, bepaalt hoe mensen (en leiders) de wereld zien en op welke manier zij zin geven aan hun bestaan. Persoonlijke effectiviteit en ervaring zijn hierdoor nauw verbonden met het gedrag van leiders en daarmee met hun effectiviteit.
Uit bovenstaande blijkt dat het verschil gemaakt wordt door het gedrag van de leider. Het vermogen te communiceren op een open manier en het kunnen delen van dromen en gevoelens blijkt cruciaal. Het vermogen te communiceren heeft veel te maken met het oprechte geloof in de boodschap. Ook de congruentie tussen de boodschap en de eigen waarden en normen is van essentieel belang.
Gedrag en vaardigheden zijn zichtbaar en vormen de buitenkant van de mens. De overtuigingen, waarden en de identiteit zijn onzichtbaar en vormen de binnenkant, de diepere lagen van de mens. Het niveau van interventie in de organisatie ligt in het sociale systeem en de cultuur van de organisatie. Deze niveaus laten zich uitsluitend veranderen door verbaal en non-verbaal te communiceren over de onzichtbare waarden, overtuigingen en de identiteit.
Moen noemt dit 'een niveau dieper gaan'. Een leider zal juist op deze niveaus veel van zichzelf moeten onthullen. Hij beschrijft in zijn boek 'Kleur bekennen' (2009) drie soorten leiderschap.

Analoog aan Lafferty en Cooke duidt hij deze soorten leiderschap aan in drie kleuren. Rood, groen en blauw. Rood leiderschap staat in zijn boek voor debat en gevecht, voor winnen en verliezen. Groen staat daar tegenover en staat voor behoud, routine en de zekerheid van vaste patronen. Blauw leiderschap staat voor zelfontplooiing en vrijheid, voor wijsheid en gepassioneerde ambitie.

'Blauwe leiders luisteren goed en zijn ondersteunend, coachend. Door hun gedrevenheid zijn ze ook gebiedend: ze hebben autoriteit. Blauw leiderschap is synoniem aan gedrag waardoor anderen zich geïnspireerd voelen, gewaardeerd, bemoedigd en trots op wat bereikt wordt. Gedrag ook dat mensen individueel doet groeien, excelleren en zich onderscheiden van anderen zonder dat dit tot antagonisme leidt. Blauwe leiders geven ruimte aan anderen, aan diversiteit en creativiteit, aan experimenten en het zoeken naar nieuwe wegen en verhoudingen. Blauw leiderschap stimuleert prestaties, niet vanuit een win-verlies-strategie maar vanuit een win-win-visie. Blauwe leiders zijn vooral strategisch georiënteerd. Voor blauw leiderschap is een hoge mate van persoonlijke interactie nodig. Blauwe leiders hebben geen volgelingen, zij hebben medestanders, die met hen samenwerken voor het bereiken van een gemeenschappelijk doel en het nastreven van een gedeelde visie. Het organisatiedoel is dominant en gaat boven het persoonlijk belang. Blauw leiderschap kweekt urgentiebesef en coalities door aan anderen het probleem voor te leggen, te luisteren naar wat zij daar van vinden en daarna een besluit te nemen. Ze hebben geduld met anderen en hebben respect voor hun behoefte aan scharrelruimte. Blauwe leiders leiden op grond van een innerlijk kompas dat wordt aangetrokken door integere, ethische waarden.' (Moen et.al, 2009)

'Blauw leiderschap bestaat uit de volgende vier kenmerkende gedragsstijlen:
- prestatiemotivatie geeft een manier van denken aan die gepaard gaat met een hoge mate van persoonlijke effectiviteit. Deze stijl kenmerkt zich door de meest constructieve aanpak van het werk: men is tot presteren gemotiveerd. Prestatiegemotiveerde leiders hebben een hoog urgentiebesef. Ze zijn voortdurend bezig de omstandigheden zodanig te veranderen dat ze zichzelf en anderen prikkelen tot verandering. Verandering die altruïstisch gericht is en op het grotere doel.
- zelfactualisatie geeft een manier van denken weer die resulteert in de hoogste vorm van persoonlijke bevrediging. Zelfactualisatie houdt een hoge mate van zelfsturing in. Zelfsturend zijn is de laatste stap in het proces van groei en volwassen worden als persoon. Deze stijl wordt gekenmerkt door een ongebruikelijk hoge mate van erkenning en acceptatie van jezelf zoals je bent, met je vermogens en je beperkingen, en van een voortdurende behoefte tot leren en jezelf verbeteren. Zelfsturende mensen zijn creatief, hebben een groot beeldend vermogen en staan op een (voor henzelf) unieke manier in het leven. Ze zijn in staat zichzelf en anderen te laten ontplooien. Mensen met een hoge zelfactualisatie zijn ontspannen en relativerend en tegelijkertijd inspirerend. Ze maken een bewondering scheppende indruk op anderen en inspireren anderen met hun koersvastheid, gedrevenheid, integriteit, waardenbesef en flexibiliteit.
- mensgerichtheid geeft de mate aan waarin iemand echt geïnteresseerd is in andere mensen, om ze geeft, in staat is om ze te motiveren en tijd steekt in anderen om hen te helpen zich te ontwikkelen (en daar zelf veel plezier en bevrediging aan ontleent). De mensgerichte leider heeft daarbij een onvoorwaardelijk positieve houding tegenover anderen. Deze absolute aanvaarding van anderen zoals ze zijn, stelt mensen het meest in staat te groeien en een grotere verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf.
- relatiegerichtheid geeft de gedrevenheid, het committent, aan waarmee iemand bevredigende relaties aangaat en onderhoudt. Deze stijl toont de behoefte aan sociale interactie en persoonlijk contact met anderen. Relatiegerichte mensen zijn op zoek naar, brengen tot stand, waarderen en onderhouden nauwe banden met anderen. Zij waarderen gezelschap en zijn graag in de nabijheid van anderen. Relatiegerichtheid en mensgerichte hulpvaardigheid zijn eigenschappen die, wanneer ze volledig intrinsiek zijn (van binnenuit komen en gebaseerd zijn op overtuigingen, waarden en identiteit), een essentiële bijdrage leveren aan het leggen van verbindingen met mensen en het smeden van hechte en loyale banden en vriendschappen' (Moen et.al, 2009).

In deze thesis gaat het over blauw leiderschap. Blauw leiderschap staat voor ons synoniem aan effectief leiderschap omdat dit het beste aansluit bij de in de literatuur gevonden eigenschappen van effectief leiderschap en persoonlijke effectiviteit.

4.6 DEFINITIE VAN EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen organisatiecultuur, leiderschap en effectiviteit. Al eerder hebben we geconcludeerd dat een effectieve organisatiecultuur een zeer belangrijke, zo niet bepalende invloed heeft op de organisatie-effectiviteit. De mate waarin een leider in staat is (geweest) om de organisatiecultuur te veranderen (lees mensen mee te nemen in de verandering) bepaalt voor een groot deel het succes van de leider.
Er bestaat een grote eenduidigheid tussen de verschillende auteurs als het gaat om de eigenschappen van effectieve leiders. Effectieve organisaties hebben ambitieuze, vastberaden, maar tegelijkertijd bescheiden leiders. Zij vormen en bewaken de cultuur, zijn vaak zichtbaar op de werkvloer en zijn zorgzaam en stimulerend. Tevens geven zij veel ruimte aan medewerkers om te excelleren. Collins noemt dit niveau 5-leiderschap, Peters en Waterman spreken over waardebewustzijn van het management. Jones et al spreken over effectieve managementstijlen.
Al deze eigenschappen dienen maar één enkel doel: mensen mobiliseren die achter een verandering kunnen staan, zodat gezamenlijk leiderschap kan worden getoond en de verandering ook daadwerkelijk vorm kan krijgen. Een leider is daarmee een instrument, met zijn/haar eigen identiteit als essentieel onderdeel. Effectieve en congruente communicatie maakt het verschil. Leiderschap 'doe je niet', een 'leider ben je'. Het is van groot belang dat een leider bereid is zijn leiderschap te delen. Een sterk ego kan daarbij danig in de weg zitten. Een effectieve leider is bescheiden en stimuleert anderen om leiderschap te tonen.
Een leider heeft dus invloed op de organisatie, maar als het goed is, laat de leider zich ook beïnvloeden door dezelfde organisatie. Een goede leider is, vanuit zijn eigen persoonlijke effectiviteit, in staat anderen te motiveren en te inspireren, maar een goede leider heeft ook moed en toont persoonlijke durf om ook zelf te veranderen en is optimistisch over de uitkomst van deze verandering. De uitkomst van de verandering is daardoor altijd ongewis. Immers alleen door wederzijdse beïnvloeding kan de organisatie veranderd worden. In tegenstelling tot het ééndimensionale beeld dat Cameron en Quinn schetsten, komen we via Kotter, Collins en Jones, tot een dynamischer beeld. De leider en de organisatie beïnvloeden elkaar en komen in gezamenlijkheid tot een effectieve organisatie.

Hoofdstuk 5

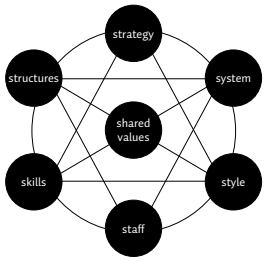
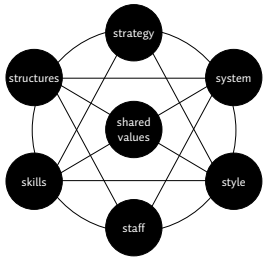
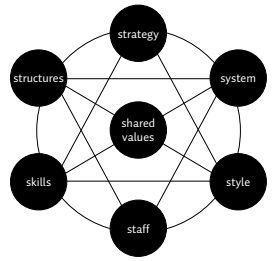
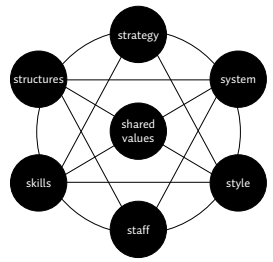
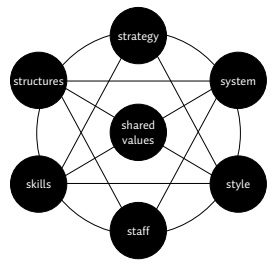
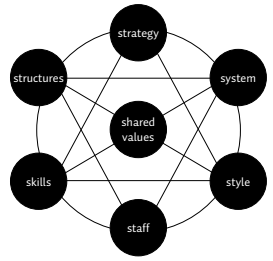
Conceptueel model

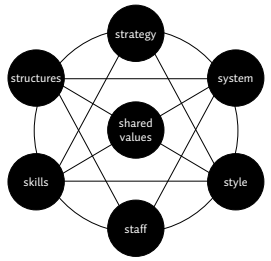
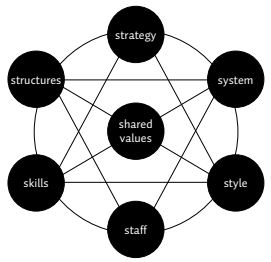
5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen wij de antwoorden op deze vragen verbinden in een conceptueel model dat wij in de volgende hoofdstukken zullen toetsen aan de situatie in de praktijk van de Nederlandse gezondheidszorg.

5.2 CONCEPTUEEL MODEL

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat organisatie-effectiviteit een construct dat wordt bepaald door meerdere samenhangende factoren. In de voorgaande hoofdstukken hebben wij organisatie-effectiviteit gedefinieerd als 'het juiste doen, met goed resultaat' (zie onderstaand schema).

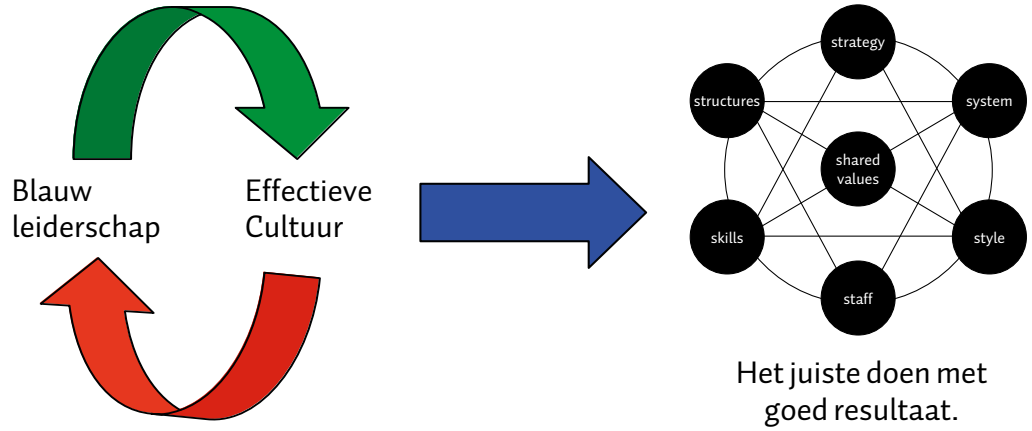
Het juiste doen	
 Strategie	- Stevige kernstrategie met als kenmerken o Klantgericht o Rekening houdend met passie en vaardigheden van de medewerkers o Innovatie en continu verbetering o Discipline in uitvoer van deze strategie
 Structuur	- Flexibele, platte organisatiestructuur - Maximale verantwoordelijkheid voor medewerkers. - Minimale bureaucratie - Kleine gedecentraliseerde staforganen
 Systemen	- Ondersteunend aan de doelstellingen - Korte memo's - Transparante, ook op medewerkerniveau toegankelijke bedrijfsresultaten, voornamelijk gericht op gegevens over klanten
 Vaardigheden	- Focus op waar je goed in bent - Klantgerichte benadering - Dialoog met medewerkers over kennis en vaardigheden
 (Management) Stijl	- Effectieve managementstijlen - Zorgzaam en stimulerend - Ambitieus, vastberaden maar bescheiden - Vormers en bewakers van de gewenste cultuur - Ruimte geven aan medewerkers en anderen om te excelleren
 Staf	- Zorgvuldig en effectief wervingsbeleid - Juiste waarden vóór de juiste capaciteiten - Passend bij de gewenste cultuur

 Cultuur	- constructieve, open cultuur - Klant staat centraal - Leren en veranderen als kernwaarde - Groot vertrouwen in eigenwaarde vanuit een sterke visie op de toekomst - Familiegevoel en enthousiasme - In harmonie met elkaar en de omgeving
 Congruentie	- Bovenstaande kenmerken staan met elkaar in verband en kunnen niet los van elkaar gezien worden

Uit ons literatuuronderzoek naar effectief leiderschap blijkt dat sommige leiders in staat zijn om samen met anderen de cultuur van een organisatie te veranderen richting een effectieve cultuur. Uit ons literatuuronderzoek bleek tevens dat een effectieve cultuur voorwaarde is voor het creëren van een effectieve organisatie. Samen met de medewerkers uit de organisatie kan een effectieve leider het verschil maken: de organisatie is in staat de juiste dingen te doen met een goed resultaat. In ons onderzoek naar organisatie cultuur bleek dat bij 'het juiste doen' ook een 'juiste cultuur' te definiëren was. Ten slotte vonden wij dat er grote consensus bestaat over het begrip 'effectief leiderschap'. De kenmerken die wij in de literatuur vonden, sluiten goed aan bij het blauwe leiderschap zoals deze door Moen et al (2009) is omschreven.
Wij komen daarmee tot het volgende conceptuele model.

In dit model staat de groene pijl voor de wijze waarop een leider in staat is de cultuur van de organisatie te beïnvloeden. Congruente communicatie is hierbij een sleutelbegrip. Dit lijkt eenvoudig, maar vindt zijn oorsprong in een hoge mate van persoonlijke effectiviteit en ervaring.

De rode pijl staat voor de wijze waarop de leider in staat is om zichzelf te veranderen en daadwerkelijk de dialoog aan te gaan. Effectieve leiders zijn in staat om, samen met anderen, de cultuur van een organisatie te veranderen richting een effectieve cultuur. Het is van groot belang dat een leider bereid is zijn/haar leiderschap te delen. Een sterk ego kan daarbij danig in de weg zitten. Een effectieve leider is bescheiden en stimuleert anderen om leiderschap te tonen.



Het juiste doen met goed resultaat.

De groene en de rode pijl symboliseren een cirkel van verandering en wederzijdse beïnvloeding, waardoor mensen gemobiliseerd worden om achter een verandering te gaan staan. De leider beinvloedt de cultuur. Echter, leiderschap krijgt pas kracht als dit samen met anderen gebeurd. Een effectieve leider laat zich ook beïnvloedden door de mensen uit de organisatie (en dus door de cultuur). Alleen door deze wederzijdse beïnvloeding kan voldoende kracht gegenereerd worden om de cirkel te laten draaien en uiteindelijk ook het juiste te kunnen doen. Effectieve leiders zijn in staat zichzelf te veranderen en zijn daardoor ook in staat de organisatie te veranderen.

De blauwe pijl ten slotte symboliseert het resultaat van deze wederzijdse beïnvloeding. Dit resultaat definiëren we als 'het juiste doen' met een goed resultaat.

Alleen als alle actoren in dit model in evenwicht zijn, is er sprake van een effectieve organisatie. Immers de organisatie-effectiviteit wordt bepaald door het verandervermogen van de organisatie en door wat organisaties 'doen'. Dit kan zich uiten in een goed financieel resultaat, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. Immers, externe omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat het financiële resultaat tijdelijk minder is.

Hoofdstuk 6

Praktijkonderzoek

Wekenlang vertelde Uil Ping van alles en nog wat. Hij begon met het verschil uit te leggen tussen risico's nemen en roekeloos zijn. Roekeloosheid leidde tot mislukkingen, goed geplande, voorbereide handelingen verhogen de kans op succes aanzienlijk. Uil zei dat je, om verwondering te ervaren, moest ervaren wat het is om risico's te nemen. Risico zet mogelijkheden om in werkelijkheid. Maar Uil drukt Ping nog maar eens op het hart dat het heel belangrijk is om vooraf de consequenties van een risico te overwegen. Als je weet waar je aan begint, dan is het risico nog maar half zo groot zie Uil. Breng het risico in kaart. Omschrijf het heel nauwkeurig en wees voorbereid op onvoorziene gebeurtenissen. Met andere woorden: eerst kijken, dan doen! Ping nam de lessen ter harte en prentte het allemaal goed in zijn hoofd,

6.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen wij de onderzoeksopzet van het praktijkonderzoek verder uitwerken aan de hand van het conceptueel model.

6.2 ONDERZOEKSOPZET

Is het hierboven gepresenteerde conceptuele model ook toepasbaar op organisaties in de gezondheidszorg in Nederland? Met andere woorden:

Wat maakt leiders in de Nederlandse gezondheidszorg effectief?

Voor ons onderzoek zullen we ons conceptuele model gebruiken om de relatie tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit verder te onderzoeken in de Nederlandse gezondheidszorg. Het conceptuele model laat zich vertalen in een aantal te beantwoorden deelvragen:

1. Is de leider in staat om de cultuur van de organisatie te beïnvloeden? (groene pijl)
2. Is de leider in staat om zichzelf te veranderen en daadwerkelijk de dialoog aan te gaan? (rode pijl)
3. Is de leider bereid is zijn/haar leiderschap te delen (rode pijl)?
4. Ten slotte: is ook het juiste gedaan en met goed resultaat? (blauwe pijl)

Het onderzoek dat we in het kader van deze thesis hebben uitgevoerd, is nadrukkelijk kwalitatief en explorerend van aard. 'Kwalitatief onderzoek is gericht op vraagstellingen waarbij kwantificering ofwel niet zinvol is voor de beantwoording, ofwel (voorlopig) onmogelijk is. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek worden bij kwalitatief onderzoek relatief weinig mensen onderzocht, is de informatieverzameling open en flexibel en werkt de analyse met de alledaagse taal waarbij de onderzoeksgegevens niet worden omgezet in een numerieke taal.' (Maso en Smaling, 1998).
De resultaten van het onderzoek kunnen dan ook nooit meer zijn dan voorzichtige aannames. Kwantificeren van de onderzoeksvraag is volgens ons in deze fase niet mogelijk, maar ook niet zinvol. Immers, een gesprek over gedrag gaat altijd over subjectieve waarnemingen en is in die zin nooit te kwantificeren. De onderzoeksgroep is te klein om verbanden tussen effectiviteit en leiderschap ook daadwerkelijk aantoonbaar en meetbaar te maken. In uitgebreide interviews met bestuurders wordt hun alle ruimte gegeven om zelf richting te geven aan het gesprek. Hierdoor kan de onderzoeksvraag in de volle breedte onderzocht worden en wordt een bestuurder niet in een bepaalde, door ons gewenste, richting geduwd.

Tijdens het literatuuronderzoek werd duidelijk dat de definitie van effectief leiderschap goed overeenkomt met het al eerder gedefinieerde blauwe leiderschap. Blauw leiderschap sluit goed aan bij de in de literatuur gevonden eigenschappen van effectief leiderschap en een hoge persoonlijke effectiviteit (Moen et.al. 2009).

Het Levens Stijlen Inventarisatie (LSI)-instrument is een goed gevalideerd gedragsanalyse-instrument (Cooke en Lafferty, 1981) dat identiteit, waarden, overtuigingen en ervaringen meet, die bepalend zijn voor het denken en handelen van managers. Het instrument bestaat uit 240 vragen en meet twaalf leiderschapsstijlen die verdeeld worden in drie kleuren (groen, rood en blauw) waarbij blauw leiderschap staat voor effectief leiderschap, rood leiderschap voor competitief leiderschap en groen leiderschap voor defensieve leiderschapsstijlen (zie bijlage voor verdere uitwerking). De LSI bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft de door de bestuurder zelf ingevulde vragenlijst en zegt dus iets over het zelfbeeld van deze bestuurder. Het tweede deel is ingevuld door mensen rondom de bestuurder en zegt dus iets over het beeld dat anderen hebben over deze bestuurder.

De selectiecriteria zijn als volgt:

- Heeft de persoon een uitgesproken blauw profiel in LSI-termen? (beoordeeld door anderen)
- Is tijdens bijeenkomsten en intervisie gebleken dat deze persoon uitgesproken constructief (of blauw) gedrag vertoont? (klinische blik)
- Is de persoon bestuurder van een organisatie in de Nederlandse gezondheidszorg?

Er zijn niet zoveel mensen die een uitgesproken blauw profiel hebben. Deskundigen ramen het aantal rond de 10% bij bestuurders in de Nederlandse gezondheidszorg. Desondanks hebben wij een onderzoeksgroep kunnen selecteren. Dit maakt het onderzoek in onze ogen bijzonder.
De bestuurders die geselecteerd zijn, komen uit een onderzoeksgroep van ruim 500 mensen die een LSI-profiel hebben ingevuld. Uiteindelijk zijn er tien bestuurders geselecteerd, waarvan er negen geïnterviewd zijn. Om het beeld te completeren, hebben we ook een aantal directeuren van deze bestuurders geïnterviewd.

6.3 CULTUURONDERZOEK

In de literatuur vonden wij dat effectieve leiders in staat zijn om de cultuur van hun organisatie te veranderen in de door hun gewenste richting (groene pijl in het model). Middels een cultuuronderzoek toetsten wij of dit ook daadwerkelijk gelukt is.

Geen probleem, verklaarde Ping onaangedaan. U hebt nog nooit gezien hoe ver ik kan springen. Toon mij de woeste rivier en ik zal laten zien dat ik de oversteek kan maken zonder een teen te bezeren. Ik heb namelijk veel talent! Dwaze gedachten leiden tot dwaze daden zei de uil. Hoe bedoelt u? Zei Ping. Het begrip komt nog wel zei de uil, het talent krijg je mee van de natuur, maar vaardigheden moet je aanleren. Talenten zijn niet toereikend als je ze niet vaardig kunt gebruiken. Een talent kan deuren openen, maar alleen met de juiste vaardigheden kun je naar binnen gaan.

In eerste instantie keken we naar de congruentie tussen de gewenste cultuur en de huidige cultuur. Is het de bestuurder daadwerkelijk gelukt om de gewenste cultuur te implementeren in de organisatie?

Als meetinstrument gebruikten we het 'Organizational Culture Assesment Instrument' (OCAI) van Cameron en Quinn (1999).
Dit instrument is gebaseerd op het model van de concurrerende waarden van dezelfde onderzoekers en behelst een eenvoudige vragenlijst met 6 vragen die elk een aspect van de organisatie beoordelen. In de OCAI-vragenlijst moeten respondenten telkens 100 punten verdelen over een aantal uitspraken die met de vier cultuurtypen overeenkomen (zie bijlage voor de vragenlijsten).
De basis van de OCAI wordt gevormd door zes inhoudsdimensies

1. De dominante kenmerken van de organisatie: de 'uitstraling';
2. De stijl van leidinggeven;
3. Het personeelsmanagement;
4. Het 'bindmiddel' van de organisatie;
5. De strategische accenten;
6. De succescriteria.

Het instrument kent twee onderdelen. Het eerste onderdeel behelst het in kaart brengen van de huidige organisatiecultuur. In het tweede onderdeel wordt gevraagd naar de gewenste organisatiecultuur. Het model maakt inzichtelijk in hoeverre de huidige cultuur van de organisatie aansluit bij de gewenste cultuur. Het instrument wordt afgenomen door deelnemers op Internet de vragenlijsten te laten invullen. (www.OCAI-online.nl)

6.4 OPEN VRAGEN

Door middel van het voeren van open gesprekken met blauwe leiders in de Nederlandse gezondheidszorg zochten wij naar wat maakt dat een leider in de Nederlandse gezondheidszorg effectief is.

We onderzochten hoe en welk gedrag van de leider de organisatie beïnvloedt en of en hoe de leider zich laat beïnvloeden door de organisatie. Is de leider in staat leiderschap daadwerkelijk gezamenlijk vorm te geven? Hoe ziet het gedrag van de leider er uit? Ten slotte toetsten wij of de leider, samen met de organisatie, ook in staat is geweest 'het juiste te doen.'
In de interviews vroegen wij niet expliciet naar gedragingen om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Na afloop van de interviews keken wij naar welke gedragingen spontaan genoemd zijn door de bestuurders.

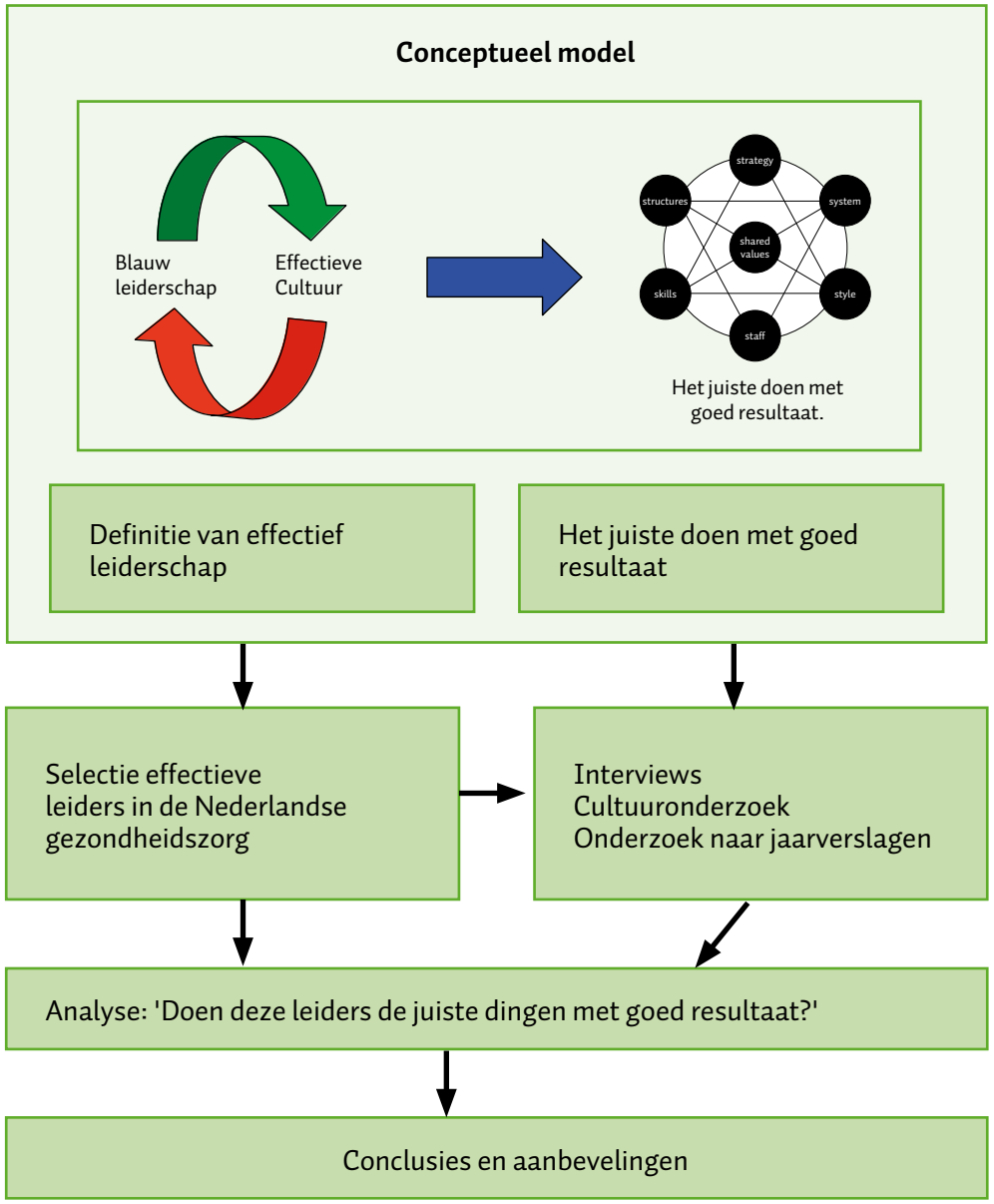
Door middel van het voeren van gesprekken met directeuren uit hun organisatie wilden wij toetsten wij of de genoemde gedragingen ook daadwerkelijk zichtbaar zijn voor anderen. Helaas is het ons niet gelukt voldoende directeuren te interviewen om een zinvol antwoord op deze vraag te kunnen formuleren.

6.5 ONDERZOEK VAN HET JAARVERSLAG 2010

In het literatuuronderzoek hebben wij 'goed resultaat' gedefinieerd aan de hand van een aantal parameters. Uitgangspunt is dat organisaties een 'goed resultaat' laten zien als zij bovengemiddeld scoren op een aantal parameters. Voor deze gemiddelden baseren wij ons op cijfers uit 2010, onder andere uit onderzoek van Ernst en Young (2011). Ook gebruikten wij de website Kiesbeter.nl. De gegevens van de instellingen zelf vonden wij in de jaarverslagen (2010) van deze instellingen.

6.6 SCHEMATISCH OVERZICHT

In schema is het onderzoeksmodel als volgt weer te geven:



Hoofdstuk 7

Onderzoeksresultaten

7.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk bespreken wij onze onderzoeksresultaten. Dit doen wij aan de hand van het conceptuele model zoals dat beschreven is in hoofdstuk 5.
De resultaten zijn afkomstig uit het cultuuronderzoek, de interviews en de studie naar de jaarverslagen.

7.2 ZIJN ONZE BESTUURDERS IN STAAT DE CULTUUR VAN DE ORGANISATIE DAADWERKELIJK TE BEÏNVLOEDEN? (GROENE PIJL)

De groene pijl staat voor de wijze waarop een effectieve leider in staat is de cultuur van de organisatie te beïnvloeden. Congruente communicatie is hierbij het sleutelbegrip. Dit lijkt eenvoudig, maar vindt zijn oorsprong in een hoge mate van persoonlijke effectiviteit en ervaring.
Allen door ons geïnterviewde bestuurders vinden dat zij in staat zijn de cultuur van de organisatie te beïnvloeden. Eenderde van de geïnterviewden wist hiervan concrete voorbeelden te noemen over de daadwerkelijke verandering die heeft plaatsgevonden. Een overtuigende visie & doelstellingen, en een pakkende strategie lijken de grootste succesfactoren om te komen tot een werkelijke cultuurverandering.
Daarnaast geven alle bestuurders voorbeelden die te maken hebben met hun eigen persoonlijke effectiviteit. Zaken als het goede voorbeeld geven, zichtbaar zijn en oprechte belangstelling hebben, worden unaniem genoemd, dit aangevuld met doorzettingsvermogen en het hebben van een lange adem. Het creëren van draagvlak wordt door de meeste bestuurders gezien als een belangrijk onderdeel van hun functie en als een belangrijke voorwaarde om tot een werkelijke verandering in de cultuur te kunnen komen.

Van de negen bestuurders hebben er zeven de OCAI-cultuurtest ingevuld. Deze laat zien dat de huidige cultuur en de gewenste cultuur voor ongeveer 80% overeenkomen. Alle ingevulde OCAI-testen geven dezelfde gewenste richting aan: meer familie- en adhocratiecultuur, minder markt- en hiërarchiecultuur. Dit wijkt niet af van wat de gehele zorgsector ziet als ideale cultuur, en past ook in de huidige tijdsgeest waarin innovatie en ontwikkeling vooruitgang betekenen en we steeds verder af komen te staan van strikt hiërarchisch georganiseerde organisaties.
Wat opvalt, is dat de geïnterviewde bestuurders wel veel hoger scoren op familiecultuur dan dat de rest van de sector dat doet (zie bijlage voor uitkomsten).

Alle bestuurders geven aan dat zij hun eigen communicatie als congruent ervaren, Algemene zaken als het goede voorbeeld geven, zichtbaar zijn en duidelijk communiceren en zelf voor de troepen uitgaan, noemen ze als de basis van hun succes in leiding geven. Daarnaast noemen

de meeste bestuurders in dit verband ook authentiek zijn. Echter, in slechts vier van de negen organisaties zagen wij hier ook concrete voorbeelden van terug.
Uiteraard zijn wij op zoek gegaan naar de overeenkomsten tussen de vier bestuurders van deze organisaties. Wij vonden drie opvallende overeenkomsten. De eerste is dat deze bestuurders met elkaar gemeen hebben dat zij in staat zijn om de visie helder te maken en te verbinden als gemeenschappelijk referentiekader in de organisatie. De tweede overeenkomst is dat deze bestuurders allen boven de 80% scoren (gezien door anderen) op de blauwe LSI-stijl zelfactualisatie. De laatste overeenkomst die wij vonden was de congruentie tussen het LSI profiel (gezien door zelf) en het profiel gezien door anderen.
Het beeld dat deze bestuurders van zich zelf hebben, was ofwel kleiner ofwel gelijk aan het profiel dat anderen voor hen hadden ingevuld.
Zelfactualisatie houdt een hoge mate van zelfsturing in. Zelfsturend zijn is de laatste stap in het proces van groei en volwassen worden als persoon. Deze stijl wordt gekenmerkt door een ongebruikelijk hoge mate van erkenning en acceptatie van jezelf zoals je bent, met je vermogens en je beperkingen en van een voortdurende behoefte tot leren en jezelf verbeteren. Zelfsturende mensen zijn creatief, hebben een groot beeldend vermogen en staan op een (voor henzelf) unieke manier in het leven. Ze zijn in staat zichzelf en anderen te laten ontplooien. Mensen met een hoge zelfactualisatie zijn ontspannen en relativerend en tegelijkertijd inspirerend. Ze maken een bewondering scheppende indruk op anderen en inspireren anderen met hun koersvastheid, gedrevenheid, integriteit, waardenbesef en flexibiliteit (Moen, e.a., 2004).
De meeste bestuurders geven aan dat zij dit inzicht en de daarbij behorende vaardigheden in de loop der jaren ontwikkeld hebben, een aantal zegt dat levenservaring onontbeerlijk is om een effectieve leider te kunnen zijn.

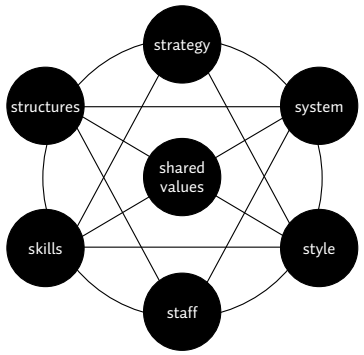
Meneer uil, u bent een briljante geest. Ik beloof u dat ik niet zal falen. En ik beloof je dat je wel zult falen, corrigeerde uil snel. Vaker zelfs dan dat je je kunt voorstellen. Iedere mislukking zal pijn doen en meer dan eens zul je op het punt staan om op te geven. Maar hoe verwoestend falen ook is. Er is iets wat nog veel tragischer en erger is. De afwezigheid van falen. Dat geeft aan dat je niet eens de wil hebt gehad om succesvol te zijn. Je leert door te falen. Het is een heel natuurlijke manier van leven. Zoals water alles moeiteloos voedt, zo zijn ook mislukkingen voedend; ze bevatten wijsheid en waarheid, inzicht en kennis die je helpen groeien. Beschouw alle mislukkelingen als levenslessen, niets meer en niets minder.

7.3 ZIJN ONZE BESTUURDERS IN STAAT OM ZICHZELF TE VERANDEREN EN DAADWERKELIJK DE DIALOOG AAN TE GAAN? (RODE PIJL)

Effectieve leiders zijn in staat om zichzelf te veranderen en kunnen vervolgens samen met anderen de cultuur van een organisatie veranderen richting een meer effectieve cultuur. Daarnaast is het van groot belang dat een leider bereid is zijn leiderschap te delen. Een effectieve leider is immers bescheiden en stimuleert vooral anderen om leiderschap te tonen.
Hoewel de meeste bestuurders zeggen in staat te zijn om zichzelf te veranderen, blijkt aan de hand van de gesprekken met de bestuurders en de directeuren dat slechts één bestuurder 'vanzelf' in staat is dit gedrag te vertonen. Deze bestuurder vertelde ons dat hij al van jongs af aan in leiderschapsrollen werd gezet. Het lijkt hier om een aangeboren talent voor leiderschap te gaan. Dit werd bevestigd door het blauwe profiel van deze bestuurder waarbij alle blauwe LSI-stijlen door anderen voor 85% en meer blauw gescoord werden. Zelf zag hij zich nooit voor meer dan 50% blauw. Opvallend in zijn profiel is dus de bescheidenheid door de bestuurder zelf en de overtuigende hoge blauwe score over de gehele linie door anderen.
Zeven andere bestuurders gaven alle aan dat de weg naar effectief leiderschap en vooral ook het jezelf kunnen veranderen, een lange en moeizame weg is geweest, die met vallen en opstaan is bewandeld. Stimulerende leidinggevenden en een hoog uithoudingsvermogen brachten hen waar ze nu zijn, en alle gaven zij aan dat ze er nog lang niet zijn. Acht bestuurders gaven alle aan dat het succes van hun organisatie niet aan hen te danken is, maar aan de anderen om hen heen (collega's, medewerkers, het team etc.). De directeuren die wij spraken over een aantal van deze bestuurders gaven aan dat hun bestuurder bescheiden is. In een enkel geval werd zelfs gesproken van te bescheiden, waardoor successen niet altijd voldoende gevierd konden worden.
Één bestuurder gaf zelf nadrukkelijk aan dat hij in staat is zichzelf te veranderen en zeker ook bereid is zijn leiderschap te delen met anderen. In het vervolg van het gesprek gaf hij echter meerdere malen aan dat de huidige cultuur dit nog niet toelaat. Daarnaast vertelde hij dat hij een cultuurverandering bij zijn directeuren noodzakelijk achtte alvorens hij zijn leiderschap zou kunnen delen.
Alle andere bestuurders gaven aan dat zij zeer bereid zijn het leiderschap te delen, en zij noemden hier ook concrete voorbeelden van. Één bestuurder wilde alleen met ons in gesprek als zijn inhoudelijke collega hierbij aanwezig mocht zijn, zodat zij haar aandeel zelf kon vertellen. In dit gesprek werd het gedeelde leiderschap zichtbaar voorgeleefd.

7.4 HET JUISTE DOEN MET HET JUISTE RESULTAAT

De blauwe pijl ten slotte symboliseert het resultaat van deze wederzijdse beïnvloeding. Dit resultaat definiëren we als 'het juiste doen met een goed resultaat' en wordt weergegeven door het schema in hoofdstuk 5.



Strategie
Een stevige kernstrategie die tot stand komt in dialoog met de medewerkers is een belangrijke sleutel voor het tot stand laten komen van een effectieve organisatie. Het algemene beeld is dat onze bestuurders unaniem een uitgesproken visie hebben die tot stand is gekomen in samenspraak met de rest van de organisatie. Hieruit voortkomend worden er gedeelde kernwaarden benoemd die richting geven aan de gehele organisatie. Alle bestuurders zien het als een belangrijke taak om elke stap in de organisatie voortdurend te toetsen aan deze visie en kernwaarden. Accentverschillen liggen in de bevlogenheid van bestuurders met betrekking tot dit onderwerp en het vermogen om de visie te verbinden als gemeenschappelijk referentiekader in de gehele organisatie. Vier bestuurders gaven in het hele gesprek, op elk onderwerp, aan dat de kernstrategie en de gedeelde kernwaarden de kern van het succes van hun organisatie zijn. Alle, maar dan ook alle, zaken die spelen in de organisatie worden getoetst aan deze kernstrategie. Ook in hun dagelijkse praktijk is dit zichtbaar. Zo hangen de kernwaarden van een ziekenhuis aan de buitengevel, zichtbaar voor iedereen, en werkt een ander ziekenhuis met patiëntrollen die geheel geënt zijn op de kernstrategie, of worden concepten als Lean en Planetree ingezet om vorm te geven aan de strategie en kernwaarden. Onderscheidend kenmerk van de groep bestuurders waar kernstrategie zeer zichtbaar bij aanwezig was, waren wederom de hoge scores op de LSI-stijl zelfactualisatie en de congruentie tussen het beeld dat de bestuurders van zichzelf hadden en het beeld dat anderen van hen hadden.
In andere organisaties is de strategie wel zichtbaar, maar uit die zich slechts in bepaalde aspecten van de organisatie. Bijvoorbeeld in een volledig aangepaste overlegstructuur. Zeven bestuurders zeiden expliciet dat investeren in deze fase (draagvlak creëren) rendeert in alle volgende fases. Vijf bestuurders spraken over op de zeepkist staan, het plannen van bijeenkomsten voor medewerkers over dit thema, en hielden met regelmaat werkbezoeken.
Verder valt de grote discipline op die aan de dag wordt gelegd om dit te bewerkstelligen. Meerdere respondenten noemden het investeren van tijd in het traject om gezamenlijk te komen tot gedragen visie en kernwaarden de sleutel tot een succesvolle organisatie!. In acht van de negen organisaties worden medewerkers voortdurend expliciet betrokken bij de totstandkoming van de strategie, waarbij in het bijzonder het vasthouden aan de ingeslagen weg en het vasthouden aan een consistente visie opvallen.

Structuur
Eerder hebben we gesteld dat duurzame succesvolle organisaties zich kenmerken door een platte organisatie waarin ieder zijn eigen taken heeft. Er is sprake van relatief kleine units die zich met elkaar verbonden voelen door onder andere gemeenschappelijke waarden. Er is daarbij eerder sprake van adhocratie, dan van bureaucratie. De organisatie is flexibel en kan snel handelen en er is maximale verantwoordelijkheid voor elke medewerker, binnen zijn eigen invloedssfeer. Initiatief en innovatie worden volop gestimuleerd. Er is sprake van kleine staforganen. Een ander belangrijk kenmerk is dat er structurele overlegsituaties worden ingericht waarin ruimte is voor dialoog over het te voeren beleid.
Twee van de negen door ons bezochte organisaties laten zich omschrijven als relatief klein, de zeven anderen zijn grote organisaties, waarbij een aantal door fusies in de afgelopen jaren fors gegroeid zijn. Alle negen organisaties hebben de hiërarchische structuur waarbij er gewerkt wordt vanuit een Raad van Bestuur die leiding geeft aan directies die op hun beurt verantwoordelijk zijn voor afdelingen, divisies of circuits. In de OCAI-cultuurtest geven alle bestuurders en hun directieleden aan dat zij hun huidige cultuur graag zien groeien in een richting naar meer adhocratie en familie, en naar minder markt en hiërarchie. In de praktijk blijkt vooral de stap van minder hiërarchie naar meer adhocratie lastig te maken.
In geen van de gesprekken werd geklaagd over de huidige hoge bureaucratie, het lijkt erop dat deze bestuurders/directeuren er alle in slagen de bestaande structuur te accepteren en positief te labelen. Daarnaast valt ons op dat geen van deze bestuurders het veranderen van de structuur (richting meer adhocratie, minder hiërarchisch en bureaucratisch) meeneemt in de kernstrategie.

Systemen
Systemen van effectieve en succesvolle organisaties kenmerken zich door optimaal functionerende werkprocessen die ondersteunend zijn en die de bureaucratie niet verergeren. Systemen in een effectieve organisatie ondersteunen de doelstellingen van de organisatie en zijn niet bedoeld als eigen primair proces. Bedrijfsresultaten zijn tijdig, transparant en toegankelijk voor medewerkers. Er is nadrukkelijk aandacht voor kwaliteitssystemen en voor klanttevredenheidsonderzoek.

Het huis op orde, waarmee dan in alle gevallen de bedrijfsvoering wordt bedoeld, wordt door zeven van de negen bestuurders nadrukkelijk genoemd als randvoorwaarde voor het effectief functioneren van de organisatie. Maar in de gesprekken is de indruk gewekt dat dit zo vanzelfsprekend en normaal is dat dit in het kader van ons gespreksonderwerp eigenlijk geen kwestie is. Één bestuurder stelt vier harde voorwaarden voor het functioneren van een effectieve organisatie en op één stelt hij dat de harde kanten (de bedrijfsvoering, de systemen, de financiering) op orde moeten zijn. In eerste instantie is dit wat je als bestuurder op orde moet brengen, het is de basis van alles. Als de systemen onvoldoende op orde zijn, leidt dat tot frustraties en een weinig transparante en betrouwbare organisatie. "Als je niet op de systemen kunt bouwen, dan is het fundament van de organisatie niet goed", vertelt één van de bestuurders ons. Het financieel gezond zijn van een organisatie noemt hij als een harde voorwaarde om succesvol te kunnen zijn. Dit kan alleen voldoende gemeten en bewerkstelligd worden door optimale systemen. Opvallend is dat alle bestuurders aangeven dat hun systemen op orde zijn. Ondanks een hoge mate van bureaucratie in vooral de grote organisaties, worden de systemen niet als belas-

tend ervaren. Een aantal directeuren geeft echter wel aan dat zij de stroperigheid en het niet tijdig kunnen beschikken over informatie als lastig ervaren. Eén organisatie heeft nadrukkelijk gekozen voor het verder optimaliseren van de processen en ze doet dit aan de hand van Lean en Planetree, volledig afgestemd op de kernstrategie.
Alle organisaties besteden tijd en aandacht aan klanttevredenheidonderzoeken en medewerkertevredenheidsonderzoeken, maar van de laatste is in de jaarverslagen weinig informatie terug te vinden.

Vaardigheden
Met vaardigheden worden hier de kernvaardigheden van de organisatie bedoeld, maak keuzes, weet waar je de beste in kunt en wilt zijn, en blijf bij je leest. Een klantgerichte benadering en in dialoog zijn met je medewerkers zijn hier belangrijk in. Het algemene beeld is dat alle organisaties de klantgerichte benadering hoog in het vaandel hebben. Er voor de klant zijn, is een vanzelfsprekendheid, het creëren van klantwaarde is dit eveneens. In alle organisaties is dit terug te vinden in de visie, kernstrategie en kernwaarden. Daarnaast heeft elke organisatie zijn eigen voorbeelden in de dagelijkse praktijk. In de kern draait het in elke organisatie om de klant, daarnaast geven alle bestuurders aan dat medewerkertevredenheid hierbij ook van groot belang is. Immers, in de zorg is de medewerker het instrument om de klant goed te bedienen.
Acht van de negen organisaties besteden veel aandacht aan de dialoog met medewerkers. Zes bestuurders geven aan dat zichtbaar zijn in de organisatie en in verbinding zijn met medewerkers heel erg belangrijk is. Vrijwel alle bestuurders leggen uit zichzelf een link tussen aandacht voor medewerkers en klantgerichtheid, ze zien bijna allemaal medewerkers als de succesfactor voor het vergroten van klanttevredenheid.
Opvallend is ook de trots en het respect van de bestuurders waarmee zij praten over hun medewerkers.
Accentverschillen zien we hier vooral in de uitwerking. Vier organisaties hebben de kernwaarden breed doorleefd vastgesteld, en in deze kernwaarden zitten begrippen als samenwerken, dialoog etc. Twee bestuurders zeggen expliciet dat mensen die niet willen samenwerken (of onderdeel willen zijn van een team) ongeschikt zijn om in hun organisatie te werken. Liever een chirurg die niet kan snijden, dan een chirurg die niet wil samenwerken.
Wat opvalt, is dat de vier bestuurders die het meest gedreven zijn dit thema volledig beheersen en hier voortdurend uit zichzelf op terugkomen. Ook geven zij nadrukkelijk alle credits aan hun medewerkers; organisatiesucces is er dankzij de juiste medewerkers met de juiste vaardigheden. Wederom betreft dit de bestuurders met een hoge score op het LSI-profiel zelfactualisatie en een grote congruentie tussen "zelfbeeld" en het beeld dat anderen van hen hebben.

Managementstijl
In de door ons onderzochte literatuur bestaat grote eenduidigheid over de wenselijke stijl van het management voor een succesvolle en effectieve organisatie. Effectieve organisaties hebben ambitieuze, vastberaden, zichtbare en tegelijkertijd bescheiden leiders. Er is sprake van een grote mate van authenticiteit. Zij vormen en bewaken de cultuur, zijn vaak zichtbaar op de werkvloer en zijn zorgzaam en stimulerend. Tevens geven zij veel ruimte aan medewerkers om te excelleren. Verder valt op dat 'goed' niet 'goed genoeg' is en dat een effectieve leider zijn gedrag kan aanpassen aan de veranderrichting van de organisatie.
Continuïteit van het management en van de leiders die voortkomen uit de eigen organisatie kan hieraan worden toegevoegd. Deze elementen lijken een garantie te bieden voor het beschermen van de juiste (gewenste) cultuur. Aan de hand van ons praktijkonderzoek kunnen we de conclusie

trekken dat wij negen maal hebben gesproken met een authentieke leider. In alle gesprekken geloven wij dat wat er gezegd wordt, voelen we de energie van degene die tegenover ons zit in positieve zin en worden we voortdurend geprikkeld en uitgedaagd om mee te gaan in het gesprek. Alle respondenten noemen authentiek zijn (ook benoemd als echt zijn, jezelf zijn) en het feit dat effectief en succesvol leidinggeven echt niet zo moeilijk is, spontaan in onze gesprekken. Na afloop van alle gesprekken hebben wij de overtuiging dat we hebben gesproken met een waardegedreven, in meer of mindere mate bescheiden en vastberaden leider die zich bewust is van zijn voorbeeldfunctie. Vijf van de bestuurders geven nadrukkelijk aan dat zij er zijn om ruimte te geven aan anderen, dat het succes van de organisatie er dankzij de medewerkers is en dat een belangrijke kernactiviteit van de bestuurder het stimuleren van anderen om zich te ontwikkelen is. Alle directeuren die we gesproken hebben, delen bovenstaand beeld.
Accentverschillen zijn er wel, één bestuurder stelt zich wat minder bescheiden op, daarnaast lijkt een aantal van de door ons gesproken respondenten meer bescheiden.
Opvallend in de gesprekken is het achterwege blijven van haantjesgedrag, het belangrijk vinden van status en aanzien. Het motto is vooral doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg, zonder hierbij de eigen capaciteiten uit het oog te verliezen. In de meeste gevallen vinden de gesprekken plaats in bestuurskamers waar zeker geen sprake is van opvallende luxe of opsmuk. Je kunt zeggen dat de kamers afgestemd zijn op de rest van de organisatie en passen bij de rest van het gebouw.
In de gesprekken valt verder op dat deze bestuurders vooral gericht zijn op de interne processen van de organisatie, en veel minder op externe processen. Daar waar nodig voor het optimaliseren van de organisatie zijn ze natuurlijk zichtbaar in de buitenwereld. Maar aanwezig zijn op recepties, externe conferenties of deelnemen aan snoepreisjes worden vermeden. De grote werklust en de ijzeren discipline die deze bestuurders zichzelf opleggen, is opmerkelijk.

Staf/medewerkers
In alle door ons onderzochte literatuur komt naar voren dat effectieve organisaties beschikken over een zorgvuldig en effectief wervingsbeleid. Wat opvalt, is dat alle bestuurders spreken over de juiste waarden/competenties in plaats van de juiste vaardigheden/diploma's. Niet diploma's bepalen of iemand geschikt is, maar de juiste houding en instelling. Een medewerker moet passen bij de gewenste organisatiecultuur. Verder staat het gezamenlijk toewerken naar een doel voorop. Hiervoor is een ondernemersgeest in de organisatie nodig en moeten professionals in grote mate autonoom kunnen werken.
Alle bestuurders spreken met respect over de medewerkers in hun organisatie en er is veel vertrouwen in hen. Veel bestuurders spreken over het belang van de juiste mens op de juiste plek om de strategie goed te kunnen uitrollen en dit consistent en vasthoudend vol te blijven houden. Geen enkele keer krijgen wij de indruk dat er geen aandacht is voor de wensen en mening van medewerkers. Meer dan de helft van de bestuurders spreken de letterlijke tekst van Collins uit: eerst wie, dan wat! Deze bestuurders geven eveneens aan dat zij gedragskenmerken en waarden belangrijker vinden dan vaardigheden. Een bestuurder zegt zelfs dat hij liever een bepaald specialisme niet in huis heeft ,dan dat dit gedaan wordt door iemand met de verkeerde instelling. Immers, dat ondermijnt in alle opzichten zijn organisatiedoelstellingen waardoor zijn organisatie niet succesvol en effectief kan excelleren.
De wil om samen te werken wordt op dit punt door alle bestuurders genoemd als een belangrijk gedragskenmerk.
Het wervingsbeleid, het voeren van jaar/beoordelingsgesprekken, aandacht voor opleiding, coaching en training worden door de meeste respondenten genoemd als cruciaal voor het verder

ontwikkelen en behouden van de juiste instelling van medewerkers. De accentverschillen liggen vooral in de kracht en de intensiteit waarin een en ander voor het voetlicht worden gebracht en in de consequente en solide uitvoering van deze zaken in de organisatie. Opvallend is dat alle bestuurders en hun directeuren een heldere visie op dit onderwerp hebben, deze visie komt in de negen organisaties sterk overeen, er is een breed gedragen gevoel op dit onderwerp en dat gevoel kan het beste omschreven worden als 'medewerkers zijn het goud in je organisatie'.

Cultuur/gedeelde waarden
Effectieve organisaties kenmerken zich door een constructieve, open en flexibele cultuur waarbij de klant centraal staat. De cultuur kenmerkt zich verder door een levende visie met kernwaarden die gedisciplineerd worden nageleefd en waarbij leren en veranderen vaste waarden zijn. Familiegevoel en enthousiasme waarbij vertrouwen belangrijker is dan controle en waar ruimte wordt genomen om draagvlak te creëren. Er heerst een enthousiaste en collectieve ambitie om de organisatiedoelstellingen te realiseren en er is volop ruimte voor persoonlijke autonomie. Daarnaast is er zo weinig mogelijk bureaucratie.
Als we naar onze bestuurders kijken, dan zien we dat de hoogste scores in de OCAI-cultuurscan in zowel de huidige situatie als de gewenste situatie in de familiecultuur liggen. Opvallend is dat de huidige familiecultuur in de door ons bezochte organisaties aanzienlijk hoger scoort dan het landelijke gemiddelde. Dit geldt voor alle organisaties. Daarnaast wensen alle bestuurders/directeuren een nog sterkere familiecultuur. Verder blijkt uit de cultuurscan dat de meeste bestuurders minder hiërarchie willen en meer willen opschuiven richting adhocratie, dit is prima passend in de huidige tijdgeest waarbij de nadruk steeds meer komt te liggen op innovatie, onderscheidend vermogen en ontwikkeling, en we de bestaande hiërarchische instituten meer en meer los zullen laten. Verder valt op dat de marktcultuur in de huidige situatie laag scoort en dat slechts één directeur dit wil verhogen. Alle anderen willen dit hetzelfde houden of verlagen. De marktwerking wordt vooral aangegaan door het verbeteren van de eigen kwaliteit en richt zich niet of minder op concurrentie met anderen.
Geen van de ingevulde scans laat 100% congruentie zien tussen de gewenste en de huidige cultuur, wat niet echt verwonderlijk is, er valt immers altijd iets te wensen en te verbeteren. Opvallend is wel dat de beelden van de directeur met die van zijn bestuurder vrijwel geheel overeenkomen.

7.5 MET GOED RESULTAAT (CIJFERS)

Hierbij de cijfers uit de jaarverslagen van de door ons bezochte organisaties.

GGZ	Solvabiliteit (2010)	Rentabiliteit (2010)	Patiënt tevredenheid	Verzuimcijfers
GGZ A	30%	2%	7,8	3,8
GGZ B	19%	1,8%	7,6	4,5
GGZ C	13%	1,3%	7,7	6,5
Gemiddeld GGZ	16,4%	1,5%	7,3	4,9

Ziekenhuizen	Solvabiliteit (2010)	Rentabiliteit (2010)	Patiënt-tevredenheid	Verzuimcijfers
AZ A	6%	0,1%	8*	4,2
AZ B	3%	-3 %	8,2	5,2
AZ C	6%	1,3	8,25	?
Gemiddeld sector	12%	1,6%	7,3	4,1

Hoofdstuk 8

Conclusie

8.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen wij de onderzoeksvraag beantwoorden en conclusies trekken naar aanleiding van het literatuur- en praktijkonderzoek. Vervolgens zullen wij aanbevelingen doen voor eventueel vervolgonderzoek.

8.2 CONCLUSIES LITERATUURONDERZOEK

In ons literatuuronderzoek vonden wij dat de effectiviteit van een organisatie een construct is en vooral gaat over het waarmaken van beloften en keuzes.
Echter, niet alleen het waarmaken van keuzes is bepalend voor de effectiviteit van de organisatie. De wijze waarop deze beloften en keuzes worden waargemaakt, zijn bepalend voor de stabiliteit van deze keuzes.
Een belangrijke conclusie was dat de effectiviteit van een organisatie niet alleen wordt bepaald door het (financiële) resultaat, maar ook door de kwaliteit van alle processen in de organisatie. Effectiviteit is dan te definiëren in termen van eigenschappen van organisaties. Effectiviteit uit zich in alle processen van de organisatie. Het antwoord op de vraag 'Wat is organisatie-effectiviteit en hoe kan dit gemeten worden', valt dan ook niet te vatten in een eenduidige definitie en is zeker niet uit te drukken in een getal.

Na bestudering van literatuur van onder andere Collins, Peters en Waterman, Cameron en Quinn, vonden wij dat er wel degelijk overeenkomsten te vinden zijn in de 'recepten' voor effectiviteit van organisaties.
Een organisatie is effectief als op alle 7 factoren (Mc Kinsey) het juiste wordt gedaan en wanneer dit ook blijkt uit de harde cijfers. 'het juiste doen met goed resultaat' is misschien wel de meest passende omschrijving van effectiviteit.
Wat het 'juiste' is, is voor iedere organisatie verschillend, maar kent wel opvallende overeenkomsten (zie hoofdstuk 5).

Eén van de inzichten die in de literatuur over dit onderwerp sterk wordt benadrukt, is het belang van 'de cultuur' van de organisatie als medebepalend voor de effectiviteit. Onder cultuur wordt hierbij onder andere verstaan het stelsel van waarden die nagestreefd worden. Cameron en Quinn (1999) vonden zelfs dat de organisatiecultuur het meest belangrijke onderscheidende kenmerk is voor het al dan niet succesvol zijn van ondernemingen. Collins (2001) noemt het onderhouden – en waar nodig bijsturen - van de organisatiecultuur een van de voornaamste taken van het topmanagement. Uit verschillende literatuurbronnen wordt duidelijk dat een constructieve, open cultuur leidt tot een meer open communicatie, meer initiatieven en innovatie. In de meeste gevallen leidt dit ook tot verbeterde (bedrijfs)resultaten. Een juiste cultuur is een voorwaarde om het juiste te kunnen doen.

Moen e.a. (2009) hebben vanuit deze gedachte de effectieve (blauwe) cultuurstijlen beschreven. In ons literatuuronderzoek bleek blauw leiderschap zeer nauw aan te sluiten bij de door ons gevonden eigenschappen van effectief leiderschap en persoonlijke effectiviteit.

Congruentie tussen strategie, leiderschap en cultuur van een organisatie bleek een zeer belangrijke sleutel voor de effectiviteit van organisaties. Hoe beter strategie, leiderschap en cultuur van een organisatie in lijn met elkaar zijn, hoe effectiever en succesvoller de organisatie.
Leiderschap is een zeer belangrijk en bepalend onderdeel van de cultuur. De cultuur is op haar beurt zeer bepalend voor de effectiviteit van de organisatie. Leiderschap maakt het verschil tussen effectieve organisaties en minder effectieve organisaties.

'Leiderschap definieert hoe de toekomst eruit zou moeten zien, brengt mensen op een lijn met de visie en inspireert hen deze visie te verwezenlijken ondanks de obstakels' (Kotter, 1997)

Samengevat komt het erop neer dat er leiders nodig zijn die bescheiden, passievol en gedisciplineerd hun taken uitvoeren en daarnaast goed kunnen netwerken en kunnen meebewegen in de hectische buitenwereld.
Effectieve leiders lopen voor de troepen uit en geven stevig richting aan. Zij koesteren onrust en weten dat veranderen niet in één keer kan. Volharding en discipline gedurende veranderprocessen wordt in vrijwel alle literatuur als essentieel genoemd. Een succesvolle veranderaar stopt niet bij een aantal tegenslagen, maar weet dat dit een onderdeel is van het proces. Ten slotte wordt het consequent volhouden van zakelijk, energiek, ontspannen en zelfverzekerd gedrag genoemd als belangrijke eigenschap.
Vooral Kotter benadrukt dat leiderschap niet in één persoon zit. Leiderschap kan wel beginnen met één of twee mensen. Leiders zijn volgens Kotter diegenen die op bescheiden wijze anderen weten te motiveren en te inspireren tot gezamenlijk leiderschap, waarna standvastig in de gekozen richting moet worden doorgegaan. Het juiste doen met de juiste mensen leidt tot een effectieve organisatie.
Ondanks de grote hoeveelheid literatuur zijn er slechts weinig leiders in staat het 'juiste' te doen. Wij stelden ons de vraag waarom het de ene leider wel lukt en de andere niet. Om deze vraag te beantwoorden, moesten wij kijken naar de dieperliggende vraag: Wat is de relatie tussen effectief leiderschap en organisatie-effectiviteit?

Uit literatuuronderzoek over dit onderwerp bleek dat het verschil vooral gemaakt wordt door het gedrag van de leider. Het vermogen te communiceren op een open manier en het kunnen delen van dromen en gevoelens blijkt cruciaal. Het vermogen te communiceren, heeft veel te maken met het oprechte geloof in de boodschap. Ook de congruentie tussen de boodschap en de eigen waarden en normen is van essentieel belang. Leiderschap gaat over het beïnvloeden van zingeving van mensen. Communicatie is nauw verbonden met de eigen zingeving. Persoonlijke ervaringen en het vermogen om te reflecteren op het eigen gedrag, bepaalt hoe mensen (en leiders) de wereld zien en op welke manier zij zin geven aan hun bestaan. Persoonlijke effectiviteit en ervaring zijn hierdoor nauw verbonden met het gedrag van leiders en daarmee met hun effectiviteit.
De bevindingen van ons literatuuronderzoek hebben wij samengevat in een conceptueel model, waarmee wij de deelvragen uit ons onderzoek beantwoord achten. Dit model is verder uitgewerkt in hoofdstuk 6.

Ping kreeg een droom. Hij zag glinsterende bergtoppen in de verte. Zonnestralen, heerlijk warm, deden de sneeuw smelten. Geurende magnolia's en kersenbloesems … zelfs de meest welbespraakte kikker zou vergeefs naar woorden zoeken om de aanblik en de geuren te beschrijven. Ping genoot met volle teugen van dit visioen, en nam ook de geluiden tot zich, het koor van vogels, het rustig kabbelende water.
Ping zat daar met een vervuld hart. Zou er zo'n plaats op aarde zijn vroeg hij aan de uil?
De uil knikte. Zo'n plaats bestaat er inderdaad. Er is een oord dat de Keizerlijke tuin genoemd wordt. Het behoort tot de schatten van de aarde.
Maar om deel uit te kunnen maken van die pracht, zul je vele kilometers moeten afleggen en tijdens de reis zul je vele uitdagingen moeten overwinnen. Uil vertelde dat het oversteken van de grote rivier de grootste uitdaging was.
Maar het is mijn bestemming, zei Ping snel.

Alleen als alle actoren in dit model in evenwicht zijn is er sprake van een effectieve organisatie. De organisatie-effectiviteit wordt bepaald door het verandervermogen van de organisatie (lees: processen in de organisatie) en door wat organisaties 'doen'. Dit kan zich uiten in een goed financieel resultaat, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. Immers, externe omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat het financiële resultaat tijdelijk minder is.

8.3 CONCLUSIES EN BESCHOUWING PRAKTIJKONDERZOEK

In ons praktijkonderzoek hebben wij voortgeborduurd op het door ons ontwikkelde conceptuele model. Dit model hebben wij getoetst aan de situatie in de Nederlandse gezondheidszorg. Doel is het beantwoorden van de onderzoeksvraag
"Wat maakt leiderschap in de Nederlandse gezondheidszorg effectief?

Hieronder worden de conclusies van de resultaten weergegeven. Daarvoor hebben we gebruik gemaakt van de resultaten uit het cultuuronderzoek, de interviews en de jaarverslagen.

Is de leider in staat om de cultuur van de organisatie te beïnvloeden (groene pijl)?
De groene pijl staat voor de wijze waarop een effectieve leider in staat is de cultuur van de organisatie te beïnvloeden. Congruente communicatie is hierbij een sleutelbegrip. Deze onderzoeksvraag is beantwoord door cultuuronderzoek middels de OCAI en de interviews met de bestuurders.
Deze gegevens hebben wij afgezet tegen sectorbrede meetgegevens. Het beeld dat de geïnterviewde bestuurders en hun directeuren lieten zien, wijkt ten opzichte van de sector niet heel erg af. Voor dit aspect vonden wij geen speciaal effect voor de blauwe leiders. Wij constateerden dat alle bestuurders van zichzelf vonden dat zij in staat waren de cultuur van de organisatie te beïnvloeden. Echter, slechts vier van de negen bestuurders gaven met concrete voorbeelden aan op welke wijze deze verandering dan ook daadwerkelijk heeft plaatsgevonden.

De gezondheidszorg is sterk in beweging. Zoals beschreven in het eerste hoofdstuk van deze thesis, bevinden organisaties zich in een continu veranderproces. Het is dan ook niet zo vreemd dat bestuurders aangeven dat de cultuur van hun organisaties zou moeten veranderen.
Het tweede aspect dat door de groene pijl wordt gesymboliseerd, gaat over de vraag of er sprake is van congruente communicatie. Met andere woorden: doen wat je zegt en zijn wie je zegt dat je bent. Bestuurders gaven zonder uitzondering aan dat zij dit talent in de loop der jaren hebben ontwikkeld. Levenservaring werd door een aantal bestuurders genoemd in dit verband. Ook opleiding en eigen persoonlijke ontwikkeling werden hiervoor als onontbeerlijk ervaren.

Je moet zowel talent als vaardigheden ontwikkelen, anders kun je nooit meester worden over je eigen leven.
Ping dacht er even over na en knipperde met zijn ogen.
Ik wil meester worden over mijn eigen leven.
Willen is niet voldoende, je moet het doen. Je moet handelen om de omstandigheden naar je hand te zetten, anders loop je het risico dat de omstandigheden jou naar hun hand zetten.

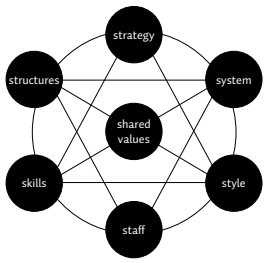
In slechts vier van de negen organisaties zagen wij hier echter ook concrete voorbeelden van terug. Alle bestuurders geven aan te weten wat zij moeten doen. De literatuur is hier dan ook redelijk eenduidig over. Alle bestuurders willen dit ook doen. Maar waarom lukt het slechts een klein aantal bestuurders om dit ook daadwerkelijk te doen?
Wij vonden drie opvallende overeenkomsten tussen de vier bestuurders van de organisaties die in staat waren de cultuur van de organisatie daadwerkelijk te beinvloeden. De eerste is dat deze bestuurders met elkaar gemeen hebben dat zij in staat zijn om de visie helder te maken en te verbinden als gemeenschappelijk referentiekader in de organisatie. De tweede overeenkomst is dat deze bestuurders allen boven de 80% scoren (gezien door anderen) op de blauwe LSI-stijl zelfactualisatie. De laatste overeenkomst die wij vonden was de congruentie tussen het LSI profiel (gezien door zelf) en het profiel gezien door anderen.
Het beeld dat deze bestuurders van zich zelf hebben, was ofwel kleiner ofwel gelijk aan het profiel dat anderen voor hen hadden ingevuld.
We kunnen voorzichtig de conclusie trekken dat bestuurders met hoge scores op zelfactualisatie in staat zijn om de cultuur van de organisatie zodanig te beïnvloeden dat deze ook daadwerkelijk veranderd kan worden.

Rode pijl
De rode pijl staat voor de manier waarop een leider in staat is om daadwerkelijk de dialoog aan te gaan. Dit houdt in dat een leider oprecht bereid is om ook zelf te veranderen. Het is van groot belang dat een leider bereid is zijn/haar leiderschap te delen. Voor zeven van de negen bestuurders gold dat zij aangaven dat de weg naar een oprechte dialoog en daarmee naar persoonlijke effectiviteit en verandering, voor hen een lange weg is geweest, met vallen en opstaan. Zij

Ik ben er klaar voor!
Dan beginnen we zei Uil. Zo gezegd zo gedaan. Het trainingsschema was eenvoudig. Rechttoe rechtaan. Aanvankelijk kostte het hem moeite, maar ondanks de pijn in zijn armen hield hij vol. Binnen een maand kon Ping een rots van tweeënhalve kilo vasthouden. Uil legde hem uit wat het verschil is tussen iets van nature kunnen en kundig zijn en dat je door veel te oefenen de techniek onder controle krijgt. Dat leidt ertoe dat talent en vaardigheid een geheel worden, een tweede natuur waar je onmiddellijk een beroep op kunt doen.
Zo verging het Ping. Hij trainde lang en veel en deed alleen een dutje als de gelegenheid zich voordeed.

vertelden dat ze pas na vele jaren in staat waren om oprecht goed te luisteren naar anderen en hadden daarbij veel aandacht voor de eigen ontwikkeling Deze bestuurders konden aan de hand van concrete voorbeelden vertellen over hoe zij dat gedaan hadden en hoe ze de dialoog ook daadwerkelijk aangingen.
Onze conclusie is dat het overgrote deel van de bestuurders daadwerkelijk in staat is gebleken zichzelf te veranderen. Dit gaat echter niet vanzelf, het is een lange weg die gepaard gaat met vallen en opstaan, waarbij het van belang is dat er anderen in je omgeving zijn die je helpen, stimuleren en kritische feedback geven. Levenservaring, zelfvertrouwen, vertrouwen op je intuïtie en echt zijn, worden door alle geïnterviewden genoemd als belangrijk op dit onderdeel.
Het aangaan van een open dialoog is wellicht wel een van de moeilijkste dingen die een leider moet doen. Het vergt een hoge persoonlijke effectiviteit om jezelf oprecht open te stellen voor continue verandering en verbetering. Voor de meeste bestuurders is dit hard werken geweest en de wijsheid is pas met de jaren (en na veel vallen en opstaan) gekomen. Levenservaring en ervaring in het 'vak' bleken in de meeste gevallen voorwaarde.

Het juiste doen met het juiste resultaat
De blauwe pijl ten slotte symboliseert het resultaat van deze wederzijdse beïnvloeding. Dit resultaat definiëren we als 'het juiste doen met een goed resultaat' en wordt weergegeven door het schema in hoofdstuk 5.



Strategie
Het 'juiste doen':
Stevige kernstrategie met als kenmerken
- Klantgericht
- Rekening houdend met passie en vaardigheden van de medewerkers
- Innovatie en continu verbetering

Discipline in uitvoer van deze strategie.

Uit ons praktijkonderzoek bleken vier van de negen bestuurders een stevige kernstrategie te hebben, die ook daadwerkelijk zichtbaar is tot in de haarvaten van de organisatie. Hiermee bedoelen wij: volledig klantgericht, rekening houdend met medewerkers. Deze strategie wordt voordurend getoetst en doorontwikkeld. Deze bestuurders lieten grote discipline zien in de uitvoer van deze strategie. Zij vertelden dat zij in elke toespraak, in elke vergadering de visie en strategie aan de orde lieten komen. Onderscheidend kenmerk van de bestuurders met een stevige kernstrategie zijn wederom de hoge scores op de LSI-stijl zelfactualisatie en de congruentie tussen het LSI profiel (gezien door zelf) en het profiel gezien door anderen.
Het beeld dat deze bestuurders van zich zelf hebben, is ofwel kleiner ofwel gelijk aan het profiel dat anderen voor hen hadden ingevuld.

Onze conclusie hierbij is dat het hebben van een heldere visie, een stevige kernstrategie en gedeelde kernwaarden een belangrijke (en wellicht de belangrijkste) sleutel is voor een effectieve organisatie. Alle bestuurders die wij hebben gesproken onderstrepen dit nadrukkelijk en handelen er ook naar.
De vereenzelviging met de kernstrategie in combinatie met het op een krachtige wijze kunnen uitdragen van deze kernstrategie, is bepalend voor de discipline waarmee deze strategie wordt uitgevoerd.

Structuur
- Flexibele, platte organisatiestructuur
- Maximale verantwoordelijkheid voor medewerkers
- Minimale bureaucratie
- Kleine gedecentraliseerde staforganen

Uit ons praktijkonderzoek bleek dat bijna alle bestuurders een vermindering van de regeldruk voorstonden. Echter, zij ervoeren een beperkte invloed hierop. Kanttekening hierbij is, dat dit onderwerp in de meeste gevallen ook geen onderdeel uitmaakte van de kernstrategie. Bestuurders verklaarden dat de bureaucratie en hiërarchische structuren vooral waren ontstaan door de snelle groei van hun organisatie. Slechts twee bestuurders gaven aan dat het hun daadwerkelijk gelukt was om de regeldruk te verminderen. Dit waren de bestuurders van de kleinste door ons onderzochte organisaties. Concluderend stellen wij dat bestuurders goed vooruit kunnen in de huidige structuur, maar dat de organisaties effectiever kunnen worden door hier gericht (en vanuit de kernstrategie) aan te werken.

Systemen
- Ondersteunend aan de doelstellingen
- Korte memo's
- Transparante, ook op medewerkerniveau toegankelijke bedrijfsresultaten, voornamelijk gericht op gegevens over klanten

Het huis op orde, waarmee dan in alle gevallen de bedrijfsvoering wordt bedoeld, wordt door zeven van de negen bestuurders nadrukkelijk genoemd als randvoorwaarde voor het effectief functioneren van de organisatie.
Het was daarmee geen issue in de gesprekken, maar wel ontzettend belangrijk. Onze conclusie is dan ook dat dit punt een essentiële randvoorwaarde is voor een effectieve organisatie.

Vaardigheden
- Focus op waar je goed in bent
- Klantgerichte benadering
- Dialoog met medewerkers over kennis en vaardigheden

In vrijwel alle gesprekken stelden de bestuurders dit onderwerp uit zichzelf aan de orde. Acht van de negen bestuurders noemden deze punten als zeer belangrijk voor de organisatie. Er waren verschillende uitingsvormen, die alle op hetzelfde neer kwamen. Bestuurders gaven aan persoonlijk met medewerkers in gesprek te zijn gegaan over de behoeftes van medewerkers op dit gebied.
De conclusie kan worden getrokken dat de meeste bestuurders in dit opzicht 'het juiste' doen, door hier veel aandacht aan te besteden.

(management) Stijl
- Effectieve managementstijlen
- Zorgzaam en stimulerend
- Ambitieus, vastberaden, maar bescheiden
- Vormers en bewakers van de gewenste cultuur
- Ruimte geven aan medewerkers en anderen om te excelleren

Aan de hand van ons praktijkonderzoek kunnen we de conclusie trekken dat wij negen maal hebben gesproken met een authentieke leider. In alle gesprekken geloven wij dat wat er gezegd wordt, voelen we de energie van degene die tegenover ons zit in positieve zin en worden we voortdurend geprikkeld en uitgedaagd om mee te gaan in het gesprek.
Alle respondenten noemen authentiek zijn (ook benoemd als echt zijn, jezelf zijn) en het feit dat effectief en succesvol leidinggeven echt niet zo moeilijk is, spontaan in onze gesprekken. Accentverschillen zijn er wel, één bestuurder stelt zich wat minder bescheiden op, daarnaast lijkt een aantal van de door ons gesproken respondenten meer bescheiden.
We kunnen de conclusie trekken dat blauwe bestuurders in de Nederlandse gezondheidszorg, deze leiderschapsstijl actief uitdragen en daarmee 'het juiste' doen. Niet alleen voor zichzelf, maar voor alle leidinggevenden in de organisatie. Leiderschap delen is ook in dit opzicht een belangrijk aandachtspunt.

Staf
- Zorgvuldig en effectief wervingsbeleid
- Juiste waarden vóór de juiste capaciteiten
- Passend bij de gewenste cultuur

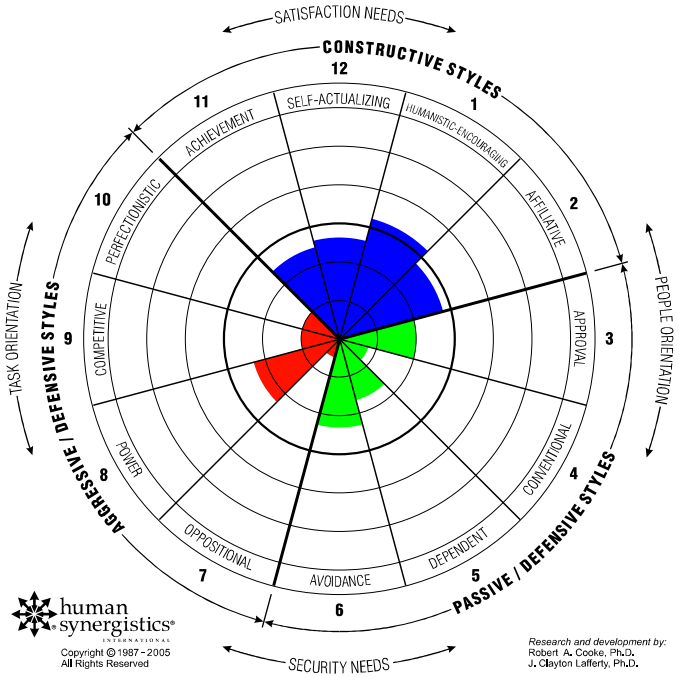
De algemene filosofie is; 'eerst wie, dan wat'. Goede eigenschappen die passen bij de gewenste cultuur, worden door alle bestuurders belangrijker geacht dan de juiste kennis en vaardigheden. Er werd door alle bestuurders veel aandacht geschonken aan het bevorderen van de interne doorstroming en Management Development-trajecten. Drie van de negen bestuurders vertelden na te denken over de eigen opvolging en het opleiden van 'nieuwe' bestuurders. Alle bestuurders spreken met respect over de medewerkers in hun organisatie en er is veel vertrouwen in hen. Veel bestuurders spreken over het belang van de juiste mens op de juiste plek om de strategie goed uit te kunnen rollen en dit consistent en vasthoudend vol te blijven houden.
De conclusie kan getrokken worden dat in het werving- en selectiebeleid cultuureigenschappen belangrijker worden gevonden dan kennis en vaardigheden. Zoals een bestuurder het vertelde: vaardigheden kun je bijspijkeren middels opleidingen. Cultuur zit 'in' je.
Ook in dit opzicht kan gesteld worden dat blauwe bestuurders in de Nederlandse gezondheidszorg 'het juiste' doen.

Congruentie
Bovenstaande kenmerken staan met elkaar in verband en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Het kunnen uitdragen van een heldere kernstrategie en deze laten doorwerken tot in de haarvaten van de organisatie is hierbij onderscheidend. Ook hier zijn de hoge scores op zelfactualisatie en de congruentie tussen het beeld dat deze bestuurders van zichzelf hebben en het beeld dat anderen van hen hebben, opvallend.

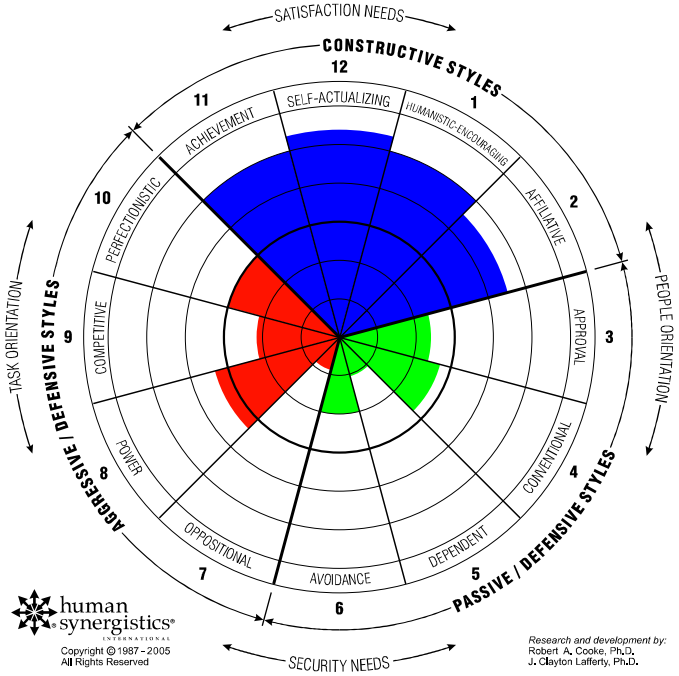
Leidt dit alles nu tot het juiste doen met het juiste resultaat?
Van de negen bestuurders zijn er vier die hoog scoren op congruentie tussen deze onderdelen. Zij brengen in het gesprek de verschillende onderdelen voortdurend met elkaar in verband, waarbij de nadruk ligt op een consistente visie, een duidelijke kernstrategie en gedeelde kernwaarden. Die bestuurders die dit het meest nadrukkelijk presenteerden, zijn op ons overgekomen als krachtige leiders die werkelijk in staat zijn zichzelf, en daarmee hun organisatie te veranderen. Zij verstaan werkelijk "de kunst van het inspirerend leidinggeven" De overige vijf bestuurders zijn zich er eveneens van bewust dat de samenhang van deze items van groot belang is, maar de praktijk blijkt bij hen toch wat weerbarstiger.
Moen stelt dit dilemma aan de orde in zijn boek "kleur bekennen" (Moen e.a., 2009)
Hij stelt de vraag waarom leidinggevenden steeds in dezelfde valkuil stappen. Dit terwijl er een redelijk grote common sense is over leiderschap. De boodschap is een open deur, maar wordt niet altijd opgepakt. Op papier en in de hoofden van de bestuurders en leidinggevenden klopt het allemaal, maar in de praktijk is, zeker onder druk, alles vloeibaar.
In ons onderzoek gaven alle bestuurders aan te weten wat zij moeten doen. Alle bestuurders willen dit ook doen. Waarom lukt het slechts een klein aantal bestuurders het geleerde in de praktijk toe te passen?
Wij vonden dat slechts vier van de negen bestuurders werkelijk in staat zijn de visie helder te maken en te verbinden als gemeenschappelijk referentiekader in de organisatie. De overeenkomsten tussen deze bestuurders zijn de volgende: een score boven de 80% scoren (gezien door anderen) op de blauwe LSI-stijl. zelfactualisatie en een zelf beeld dat ofwel kleiner ofwel gelijk is aan het profiel dat anderen voor hen hadden ingevuld.

Voorbeeld

Zelf



anderen



We kunnen voorzichtig de conclusie trekken dat bestuurders met hoge scores op zelfactualisatie in staat zijn om de cultuur van de organisatie zodanig te beïnvloeden dat deze ook daadwerkelijk veranderd kan worden. Zij doen door de visie te verbinden als gemeenschappelijk referentiekader in de organisatie. Het is voor leiders met een hoge score op zelfactualisatie niet noodzakelijk om het succes op zichzelf te laten afstralen. Immers, zij accepteren zichzelf met hun vermogens en beperkingen, en zijn in staat zichzelf en anderen te laten ontplooien. Collins bevestigt dit beeld in zijn beschrijving van het type 5-leiderschap: Niveau 5-leiders richten hun behoeften aan erkenning niet op zichzelf, maar op het creëren van een geweldig bedrijf. Het is niet zo dat zij geen ego hebben of geen eigenbelang kennen. Integendeel, ze zijn ontzettend ambitieus, maar hun ambitie richt zich vooral op de organisatie, niet op henzelf (Collins, 2004).
Maar zelfactualisatie komt volgens deze bestuurders niet vanzelf. Het is hard werken om de eigen persoonlijke effectiviteit te verbeteren en in de meeste gevallen door schade en schande steeds een beetje wijzer te worden en blijvend te leren.

Werken aan de eigen ontwikkeling kan alleen als de eigen ontwikkelpunten herkenbaar zijn. In het LSI- profiel laat zich dat vertalen als de congruentie tussen het beeld dat bestuurders van zichzelf hebben en zoals zij gezien worden door anderen. Wanneer het beeld congruent is, of kleiner, zijn de leerpunten voor de bestuurder zelf duidelijk zichtbaar. Als dat niet het geval is, zijn de leerpunten wel voor anderen zichtbaar, maar niet voor de persoon zelf. Dit maakt leren lastiger.
Dit verklaart wellicht een deel van de enorme discrepantie tussen willen en doen: tussen de praktijk van alledag en de literatuur, die toch redelijk eenduidig is over hoe effectief leiderschap er uit zou moeten zien.

Met het juiste resultaat

Over het algemeen kan gesteld worden dat de cijfers uit de jaarverslagen van deze bestuurders niet heel erg afwijken van het gemiddelde in hun sector.
Voor de GGZ-instellingen geldt dat hun financiële positie over het algemeen iets boven het gemiddelde in de sector zit. Voor de algemene ziekenhuizen geldt juist het omgekeerde.
Gemiddeld doen zij het in financieel opzicht juist iets slechter dan de rest van de sector. Voor de verzuimcijfers geldt hetzelfde.
Opvallende uitschieter zijn de patiënttevredenheidscijfers. Alle door ons onderzochte instellingen doen het op het gebied van patiënttevredenheid beter dan hun collega-instellingen in dezelfde sector.

De conclusie kan getrokken worden dat blauw leiderschap geen verschil maakt in financieel opzicht, maar wel een verschil maakt voor de patiënten. Dit strookt met de basisgedachte dat de zorg er vooral voor de patiënten zou moeten zijn!. Voor het bestaansrecht van deze organisaties op de lange termijn is dit goed nieuws.

Hoofdstuk 9

Slot beschouwing

Uil lichtte toe: Leven met intentie wil zeggen dat je je er van bewust bent dat je één bent met wat zich in het hier en nu afspeelt. En verandering is een onafscheidelijke metgezel, ze schenkt alle levende wezens unieke mogelijkheden. Wees dankbaar en verwelkom de mogelijkheden die het gevolg zijn van voortdurende verandering.

Uit ons literatuuronderzoek is gebleken dat het verschil tussen effectieve en minder effectieve leiders zich vooral uit in het gedrag van de leider. Het vermogen te communiceren op een open manier en het kunnen delen van dromen en gevoelens blijkt cruciaal. Het vermogen te communiceren, heeft veel te maken met het oprechte geloof in de boodschap. Ook de congruentie tussen de boodschap en de eigen waarden en normen is van essentieel belang. Leiderschap gaat over het beïnvloeden van zingeving van mensen.
Wanneer je je alleen richt op literatuuronderzoek dan kun je tot de conclusie komen dat het eenvoudig is om een effectieve leider te zijn; goed communiceren, draagvlak creëren en werken vanuit een visie lijken basisvaardigheden die elke leider aan kan leren. Vanuit de literatuur (Moen e.a, 2004) weten we dat slechts 10% van de leidinggevenden beschikken over een blauw LSI profiel. In ons praktijkonderzoek komt het beeld naar voren dat van de negen blauwe bestuurders vier bestuurders daadwerkelijk en aantoonbaar in staat zijn veranderingen in hun organisatie te realiseren en consequent vol, te houden. Hoewel effectief leiding geven in de literatuur opgevat kan worden als eenvoudig, in de praktijk blijkt dat slechts weinigen echt in staat zijn langdurig effectief te zijn en daarmee hun organisatie daadwerkelijk te beïnvloeden.
De vraag waarom er zo weinig blauwe leiders zijn, terwijl de literatuur beschrijft dat effectief leidinggeven niet ingewikkeld is dringt zich aan ons op.
Moen (Levenslessen in de kunst van het verbinden, 2012) zegt hier over dat veel ervaring en inzicht voor bestuurders niet altijd betekent dat ze een constructieve of effectieve stijl gebruiken. Hij benadrukt nog eens dat je als leider vooral de tijd moet nemen voor persoonlijk onderhoud om jezelf beter te leren kennen. Hij refereert hierbij aan Baltasar Gracián die al in 1647 publiceerde: "Wie zichzelf niet kent, kan geen meester zijn over zichzelf. Er bestaan geen spiegels voor het gezicht, maar ook niet voor de ziel. Ga bij uzelf na hoever uw inzicht en vindingrijkheid strekken als u iets onderneemt; bepaal de mate van uw prikkelbaarheid en ontvankelijkheid en geef u bij alles nauwkeurig rekenschap van de grenzen en beperkingen van uw vermogen".
Zijn achterliggende boodschap is dat het noodzakelijk is om als leidinggevende je eigen reflectie te organiseren. Slechts een klein deel van de geïnterviewde blauwe bestuurders bleek in alle opzichten in staat 'het juiste' te doen. Het verschil wordt vooral gemaakt door de manier waarop de kernstrategie wordt uitgedragen. Een hoge score op het (blauwe) LSI-profiel zelfactualisatie

en een zelfbeeld waarin leerpunten zichtbaar zijn, bleek hierbij een goede voorspeller. Het vermogen te communiceren op een open, maar krachtige en vasthoudende manier blijkt cruciaal. Het vermogen effectief te communiceren, heeft veel te maken met het oprechte geloof in de boodschap, zelfvertrouwen en het vertrouwen in de organisatie en haar mensen. Zelfactualisatie is in de meeste gevallen geen aangeboren talent, maar een resultante van jaren ervaring, durven leren en het werken aan de eigen effectiviteit.
De vraag of je in staat bent je voortdurend bewust te zijn van je eigen leerproces, en de wetenschap dat je anderen daarbij nodig hebt om tot dit leren te kunnen komen zijn cruciaal om je eigen persoonlijke effectiviteit te ontwikkeling

Wat in dit onderzoek onderbelicht is gebleven, is of leiders met een minder blauw profiel, ook niet hetzelfde kunnen bereiken, zij het met een wat minder mensgerichte benadering. Ook rode leiders kunnen zeer krachtig zijn in het uitdragen van de visie en kernstrategie. Zij gaan voor de inhoud en het resultaat. Weliswaar vanuit andere motieven, maar in combinatie met een aantal 'blauwe' eigenschappen, sluiten wij niet uit dat deze leiders toch in staat zijn een effectieve organisatie te realiseren. We veronderstellen wel dat dit op de lange termijn wellicht minder houdbaar is, omdat deze leiders minder in staat zijn mensen op de juiste manier aan zich te binden.
'Rode leiders zijn daadkrachtige, zekerheid en voordeel scheppende, meestal niets ontziende, bazen die voor het resultaat en de inhoud gaan. Het bijzondere en bestendige van rood leiderschap is dat deze in stand wordt gehouden door de volgers' (Moen e.a 2009).

De context waarin bestuurders opereren lijkt ons eveneens van invloed op de effectiviteit van de bestuurder.
Opvallend voorbeeld hierin is dat één blauwe bestuurder, die sinds een aantal jaren in een geheel andere context functioneert veel minder blauw gedrag vertoonde, terwijl hij in het verleden wel degelijk heeft laten zien 'het juiste' te kunnen doen. Ook Moen komt in zijn boek 'Kleur bekennen' tot een vergelijkbare conclusie. Blauw leiderschap vertonen houdt niet in dat je te allen tijde afziet van rood of groen gedrag. Op sommige momenten moet er bijvoorbeeld vanuit macht gehandeld worden. 'De kunst van blauw leiderschap is niet om voortdurend blauw te zijn, maar om je bewust te zijn en blijven van de invloed van jouw gedrag op anderen' (Moen, 2009).
De groene en rode gedragsstijlen zijn gebaseerd op de basale en instinctieve vecht-(rood) vlucht- (groen) reacties die elk mens in zich heeft. In tegenstelling tot de constructieve blauwe stijl zijn deze stijlen niet of nauwelijks leerbaar of veranderbaar.
Ondanks het feit dat de blauwe constructieve leerstijl bij een aantal bestuurders zichtbaar is, zijn het de groene en rode stijlen, de dieperliggende lagen, die onder druk toch vaak weer naar de oppervlakte blijken te komen. Dit maakt dat niet iedereen in staat blijkt te zijn een blauwe (effectieve) leider te worden en te blijven.
Zelfreflectie is een belangrijke eigenschap om te kunnen komen tot leren en het ontwikkelen van je persoonlijkheid. In dit kader is het ons opgevallen dat congruentie in het LSI profiel tussen datgene wat je van jezelf vindt en datgene wat anderen van je vinden van belang is. Als je jezelf blauwer en/of groter ziet dan anderen (die je dan waarschijnlijk roder, groener en/of kleiner zien) dan wordt het lastiger om te komen tot optimale zelfreflectie.

In de interviews gaven de meeste bestuurders aan dat zij door schade en schande wijs waren geworden. Pas na jaren voelen zij zich in staat om het 'juiste' te doen en hun mensen daarin mee te krijgen. Het lijkt erop dat het ontwikkelpotentieel van leiders invloed heeft op de kleur van het

leiderschap. De LSI-test, gezien door anderen, meet vooral gedrag en is dus altijd een moment opname. Afhankelijk van de context kan een leider ander gedrag laten zien.
Ook Moen zegt in zijn boek 'Brevet van leiderschap' dat het ontwikkelen van blauw leiderschap hard werken is.
'jezelf er voortdurend, cognitief, van bewust zijn dat jouw gedrag er het meest toe doet en het besef dat jij alleen het belangrijkste instrument bent voor wat je wilt bereiken.'

Wit schuimend geraas, steeds heftiger schuimend geraas. Dat geluid kwam Uil en Ping tegemoet toen ze de steile kliffen bereikten, die ineens weken en afgleden naar de Woeste rivier. De stroomversnellingen en golven brulden met schuimende kracht. Het perfecte licht van de volle maan bescheen het gebeuren. Ping sprong op een rotsblok en keek naar de heftigheid waarmee de rivier stroomde. Het was duizelingwekkend. Ineens voelde hij een vleugje onzekerheid, maar hij deed zijn uiterste best om het niet naar de oppervlakte te laten komen. Zo groot is de uitdaging, zei Uil. Fluitje van een cent, zei Ping, maar er klonk een zweem van twijfel in zijn stem. Ik hoop dat ik in staat ben dit te volbrengen, antwoordde Ping. Uil draaide zijn hoofd naar Ping en keek hem recht aan. Met een rustige stem zei hij: als je met intentie wilt leven, zijn overtuiging en wilskracht de enige twee dingen die je nodig hebt. Als je die hebt, is alles mogelijk. De weg is niet de lucht, de weg is het hart. De reiziger die weet in welke richting hij moet gaan, zal altijd een gunstige wind vinden. Dank u voor alle wijze lessen, zei Ping nederig.

Hoofdstuk 10

Opmerkingen en aanbevelingen

De onderzoeksgroep is relatief klein geweest en ook de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd, is verre van objectief. Ons onderzoek kan daarom vooral gedefinieerd worden als een terrein verkenning. Inhoud- en betrekkingsniveau lopen in dit onderzoek door elkaar heen. Betrekkingsniveau laat zich moeilijk definiëren en is moeilijk meetbaar. Desondanks denken wij met onze conclusies in de goede richting te zitten. Wij worden hierin bevestigd door onder andere Collins, Quinn en Peters & Waterman en Moen.
Wat in dit onderzoek onderbelicht is gebleven, is of leiders met een minder blauw profiel, ook niet hetzelfde kunnen bereiken, zij het met een wat minder mensgerichte benadering. Verder onderzoek is noodzakelijk om deze bewering ook te staven. Het zou in dit verband zinvol kunnen zijn om organisaties voor een wat langere tijd te volgen.

Het LSI instrument zou, naar ons idee, ook gezien kunnen worden als 'voortgangstoets' om de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de context te meten. Persoonlijke ontwikkeling kan het beste vorm krijgen door individuele coaching, intervisie, training en opleiding. Een begin en een eindmeting met behulp van het LSI profiel, zou wel eens verassende resultaten kunnen opleveren.

Ik zal alles zijn wat ik kan zijn, zei Ping. U hoeft zich geen zorgen te maken. Dankzij uw lessen heb ik het vermogen om tegen de stroom in te zwemmen als dat nodig mocht zijn.
Uil antwoordde: alle stemmen zullen je proberen te zeggen wat je moet doen, de stroom zal je leiden naar wat gedaan moet worden. De stroom is je innerlijke pad, die kracht maakt dat je alles kunt overwinnen.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat zelfactualisatie te bereiken is door het vergroten van de persoonlijke effectiviteit. In de huidige praktijk van het opleiden van managers en bestuurders is hier, op enkele uitzonderingen na, weinig aandacht voor.
Coaching- en intervisietrajecten worden nu vaak ingezet om wat minder functionerende collega's te ondersteunen. Onze warme aanbeveling is om deze investeringen juist in de talentvolle managers en bestuurders te doen, zodat zij ondersteunt worden in hun verdere ontwikkeling en het vergroten van hun effectiviteit. Het stimuleren van individuele coachingstrajecten en intervisie zien wij als "het" belangrijkste instrument in de ontwikkeling van bestuurders en managers.
Effectief besturen blijkt vooral een kwestie van hard werken en een oprechte poging tot zelfreflexie.

Epiloog

Ik zal mijn verhaal aan iedereen vertellen verzekerde Ping zijn leermeester.
Als je een leven met intentie leidt, vertel je je verhaal niet. Je brengt het over door een levend voorbeeld te zijn.
Ga nu en verbaas de wereld.
Ping knikte heel even met zijn hoofd. Let maar eens op, dat ga ik zeker doen.

Min of meer toevallig, voor zover dat bestaat, maar in ieder geval besloten in vijf minuten, zijn wij samen aan deze thesis begonnen. Op voorhand niet wetend of deze samenwerking effectief zou blijken te zijn.
Nu, op deze laatste zonnige dag in het door ons gehuurde vakantiehuisje, kunnen we zonder meer zeggen dat onze samenwerking effectief is geweest. En meer dan dat; het was inspirerend, leerzaam, gezellig en hard werken. Een denker en een doener die samen in staat zijn het beste uit elkaar te halen, het is een goede keus gebleken!

Het afronden van deze thesis is tevens de afronding van onze MBHA. De afgelopen twee jaar stonden in het teken van maandelijkse bijeenkomsten, opdrachten en intervisie. Een intensieve periode waarin we soms klaagden over de hoeveelheid tijd die deze studie van ons vraagt.
Nu we bijna aan het einde zijn gekomen, en we onze inspirerende maandelijkse bijeenkomsten al een tijdje moeten missen, worden de contouren van de meerwaarde van een opleiding als deze pas echt duidelijk.
Naast alle theoretische kennis die we aangereikt hebben gekregen, zit de echte meerwaarde van deze MBHA vooral in de zachte kanten: de meerwaarde van de groep in alle opzichten, de bijeenkomsten in blokken van een aantal dagen, de meestal zeer inspirerende sprekers, de studiereis en de intervisie dragen er alle toe bij dat er volop ruimte is om je persoonlijke effectiviteit te vergroten.

Deze thesis leert ons dat het gaat over simpele dingen: vertrouwen, visie, compassie, discipline, dromen en aandacht. Het gaat over leiding geven, maar vooral gaat het over het leven zelf. Zoals Uil tegen Ping zegt: leef je leven met intentie, vertel je verhaal niet, maar breng het over door een levend voorbeeld te zijn. Meer is het niet, effectief besturen, effectief leven. Het goede doen! Maar in de praktijk blijkt het ontzettend lastig!

Deze thesis was niet tot stand gekomen zonder de bereidwillige en enthousiaste medewerking van negen topbestuurders uit de Nederlandse gezondheidszorg. We hebben jullie anonimiteit beloofd, en daar houden wij ons ook aan, maar voor jullie allen geldt: hulde en dank! Hoewel elk gesprek anders was, was de overeenkomst nadrukkelijk het enthousiasme dat jullie aan de dag legden voor jullie vak en voor dit onderwerp, en de openheid en daarmee het vertrouwen dat jullie ons gaven!

Dank daarvoor!
Hetzelfde geldt voor de directeuren en managers die wij spraken. Vertellen over je baas bleek voor jullie geen enkel probleem te zijn. Eerlijk, kritisch en vaak met humor hebben jullie ons verteld hoe jullie kijken naar het effectieve leiderschap van jullie bestuurder. Ook voor jullie geldt: dank!

Jan Moen, zonder jou was deze thesis er niet geweest. De LSI-test, die wij in het eerste jaar uiteraard ook zelf moesten ondergaan, is de onderlegger van ons onderwerp. Onze fascinatie over wat effectief leiderschap nu is en hoe je het goede doet, delen wij! De afgelopen maanden heb je het proces rondom het tot stand komen van deze thesis begeleidt op je eigen inspirerende en vertrouwenwekkende manier. Wij hopen dat het ons lukt om jou met deze thesis ook weer een stapje verder te brengen op het pad van persoonlijk leiderschap!
Jan, dank voor je support!

Het volgen van een studie in combinatie met een drukke baan is geen sinecure, in de afgelopen twee jaar hebben we daarom allebei een groot beroep gedaan op het geduld en de flexibiliteit van onze beide managementteams. Managers van Iriszorg en Managers van Cordaan Jeugd: dank voor jullie inzet en steun! Vanaf nu zijn we er weer meer voor jullie!
Carolien en Merel, wat is een directeur zonder zijn directiesecretaresse?
Hoe bijzonder is het daarnaast dat we beiden een Raad van Bestuur hebben die weten dat opleiden een belangrijke voorwaarde is voor de ontwikkeling van leidinggevenden. Wij vertrouwen erop dat onze opgedane kennis rendeert voor Iriszorg en Cordaan.

Natuurlijk is er naast ons werkende leven, ook nog een ander leven.
Wederom, toeval zal wel niet bestaan, maar de afgelopen twee jaar is ons beider privé-leven behoorlijk op zijn kop gezet.
Voor ons allebei geldt dat we wellicht niet waren gestart met deze studie, als we van tevoren hadden geweten wat ons in ons privé-leven te wachten stond.
Dit neemt niet weg dat dit heeft betekend dat wij er minder zijn geweest voor Rob, Anna, Marijn en Marten, dan wij hadden gewild in deze jaren.
Anna en Marijn, het is nu klaar hoor, jullie moeder komt er weer aan!
Rob en Marten, dankzij jullie support, onvoorwaardelijke steun en het ruimhartig overnemen van onze taken zijn wij waar we nu zijn.
Dank zeggen daarvoor voelt als ontoereikend, maar jullie weten hoe wij dat bedoelen!
Er ligt een mooie zomer voor ons….

Hilda Barnhoorn & Hanneke Vrielink, maart 2012

Dat is vreemd, zei Ping: ik heb zoveel geleerd, en tegelijkertijd heb ik het gevoel dat ik niets heb geleerd. Uil zei: woorden zijn ontoereikend om alle wijsheid te bevatten. Dat is de ware verlichting. Wat je eigenlijk zegt, is dat je er klaar voor bent om op weg te gaan naar je bestemming. Toen deed Uil iets zeer bijzonders en ongewoons. Hij boog en zei haast fluisterend: "doen is zijn."

Referenties

Albert M., (1991) Capitalisme contre capitalisme, Paris, Seuil.

Avolio, B.J., Weber, T.J., Walumbwa, F.O., (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Downloaded from www.annualreviews.org.

Bruijn, J.A., Kroonenburg-Spuesens, E. van, Willems, P G. M., (2008) De Kunst van het Organiseren, een recept voor duurzaam succesvol ondernemen. April 2008, scriptie MBA-H, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Boot, J.M., Knapen, M.H.J.M. (2005), De Nederlandse Gezondheidszorg, Bohn Stafleu van Loghum.

Calvert, P.J. (2008) Assessing the effectiveness and quality of libraries, Victoria University of Wellington.

Cameron, K.S. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. Management Science, 32 87-112.

Cameron, K.S., Quinn, onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, 1999, Sdu uitgevers.

Collins, J. (2004), Good to great, waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken en andere niet, Uitgeverij Business Contact.

Cooke, R.A., Lafferty (1981). Life styles inventory, an instrument for assessing and changing the self concept of organiational members. Human synergistics.

Covey S.R., (1989) De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Business Contact.

Covey S.R., (2007) De achtste eigenschap: van effectief naar inspirerend, Business Contact.

Doedijns, (2012) Leiderschap/invloed, de impact van leiders op het succes van de organisatie in beeld. (vertrouwelijk feedback rapport), Human Synergistics.

Ernst & Young (2010), Financiële barometer gezondheidszorg 2010.

Gold, S. A. (2005) Ping, durf te ondernemen, een parabel over een sprong in het diepe, Altamira-Becht.

Haberberg, A. and Rieple, A. (2001). The Strategic Management of Organization. Pearson Education Limited.

Heijden, J van der, Mulder, P. (2008) Schaken op meerdere borden tegelijk, maatschappelijk ondernemen in de chronische zorg, MBA-Health, Erasmus universiteit, Rotterdam.

Jones, Q, Dunphy, D, Fishman, R, Larne, M, Canter, C, In great company, unlocking the secrets of cultural transformation, 2006 (update 2011), Human Synergistics.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11 (3), 353-370.

Kotter, J.P.(1996) Leiderschap bij verandering, Academic service.

Lammens. E & S. Provoost (2007). De relatie tussen de effectiviteit en de structuren van Vlaamse sportclubs, Universiteit Gent.

Lee, F. (2004) Als Disney de baas was in uw ziekenhuis, 91/2 dingen die u anders zou doen, Elsevier Gezondheidszorg.

Lencioni, P. (2004) Death by meeting, Jossey-Bass.

Liefde de, W. (2002) African Tribal Leadership, van dialoog tot besluit, Kluwer.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn, Sport (2011), Zorg die wekt: de beleidsdoelstellingen van de minister van VWS.

Mintzberg, H (1989), Over management, Business Contact.

Mintzberg, H (1990) Strategievorming, tien scholen. Scriptum Management.

Moen, J., Ansems, P. (2009) Kleur bekennen, kleedkamergesprekken over leiderschap, van Gorcum.

Moen, J., Ansems, P. (2004) Brevet van leiderschap, reflexie op de eigen managementstijl, Elsevier.

Moen, J. (2012) Levenslessen in de kunst van het verbinden, nog niet gepubliceerd.

Mouss, K (2001) Meten van organisatiecultuur kwantitatief en of kwalitatief? Een onderzoek naar kwaliteitscriteria voor metingen van organisatiecultuur in de praktijk. Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit der Sociale Wetenschappen Opleiding Sociologie, Arbeid, Organisatie & Management.

Peters, T. en R. Waterman jr. (1982) Excellente Ondernemingen, Uitgeverij Business Contact.

Price, J.L. (1968). The study of organisational effectiveness. Sociological Quarterly, 13(3) 3-15.

Putters K., (1998). Maatschappelijk ondernemen in de zorg, achtergrondnota in opdracht van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg, RVZ, december.

Putters, K., (2001). Geboeid ondernemen: een studie naar het management van de Nederlandse ziekenhuiszorg. Koninklijke Van Gorcum.

Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J., (1983). A Spatial model of effectiveness criteria: towards acompeting values approach to organizational analysis, Management science, 29(3) 363-377.

Quinn, R.E. (2004) De brug bouwen terwijl je erover loopt, een gids voor leidinggeven bij verandering, Academic service.

Sanders, E.J., Cooke, R.A., Financial returns from organizational culture improvements; translating soft' changes into 'hard' dollars, 2005, Human synergistic.

Sanders, G.J.E.M. en J.A. Neuijen (1995). Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding. Vijfde, herziene druk, Van Gorcum, Assen.

Seashore, S.E. and Yuchtman, E. (1967). Factor analysis of organisational performance. Administrative Science Quarterly, 12 377-395.

Scheer, W. van der (2008) Legitiem Leiderschap. Zorg Executives.

Scheid, T.L. and Greenley, J.R. Evalutions of organizational effectiveness in mental health programs. Journal of health en social behaviour, 38(4) 403-426.

Shein, Edgar (1992). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 9

Schmid, H. (2002). Relations Between Organisational Properties and Organisational Effectiveness in Three Types of Non-profit Human Service Organisations. Public Personnel Management, 30 (3), 377 – 395.

Sowa, J.E., Selden, S.C. and Danfort, J.R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33, 4, 711-728.

Veenbaas, W., Weisfelt, P. (1997) Persoonlijk leiderschap, Boom/Nelissen.

Verhoeven, W., Verhage, H., (2005) De bescheiden leider, Associatie voor Coaching.

Verschuure, M. (2010) Veranderen, leren, leiden. Thesis Erasmus CMDz.

Watzlawick, P. Beavin, J, Jackson, D, (1970) De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie, Bohn, Stafleu Van Loghum.

Weggeman, M. (2007) Leidinggeven aan professionals, niet doen, Scriptum management.

www.7smodel.nl

www.123management.nl

www.ocai-online.nl

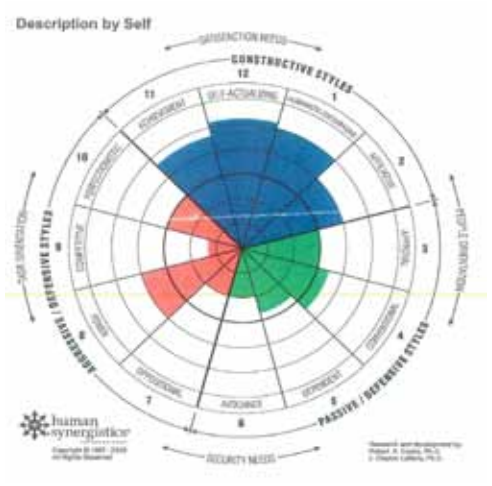
Zevenbergen, L. (2006) En nu laat ik mijn baard staan, creatief ondernemen & sprankelend inspireren, Business Contact.

Zuurbier, J.J., Hartmann, F,G, H (2010) Integraal besturen in de zorg, besturingsfilosofie en managementcontrol in zorginstellingen, Elsevier.

Bijlage: test gegevens LSI

Respondent 1

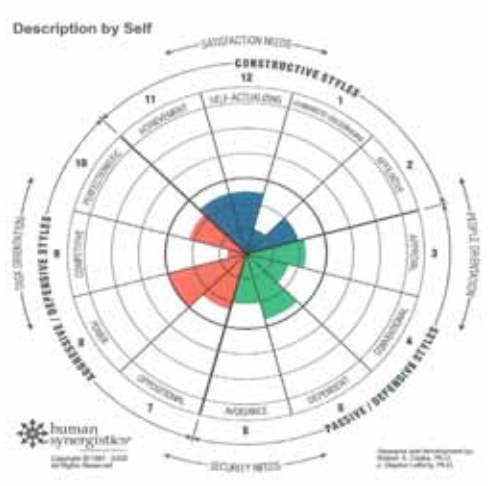
Zelf



Anderen

Respondent 2

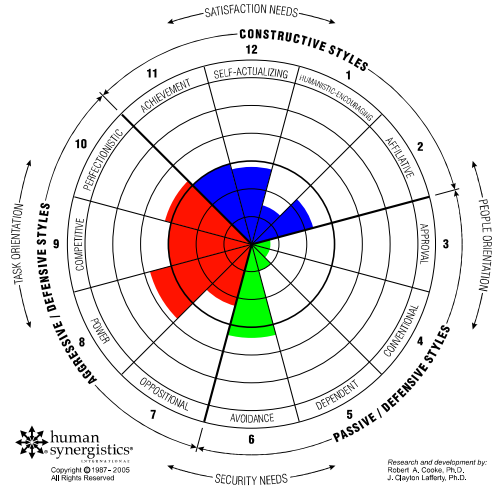
Zelf



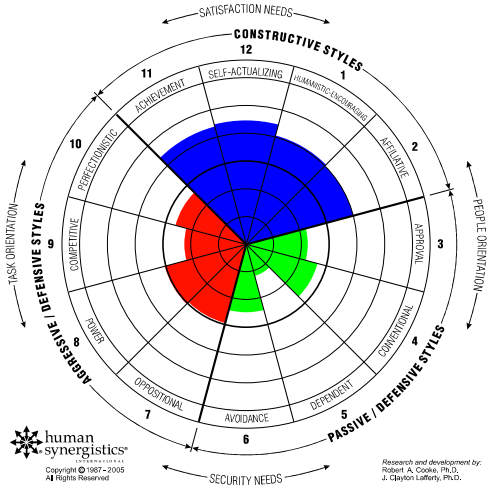
Anderen

Respondent 3

Zelf

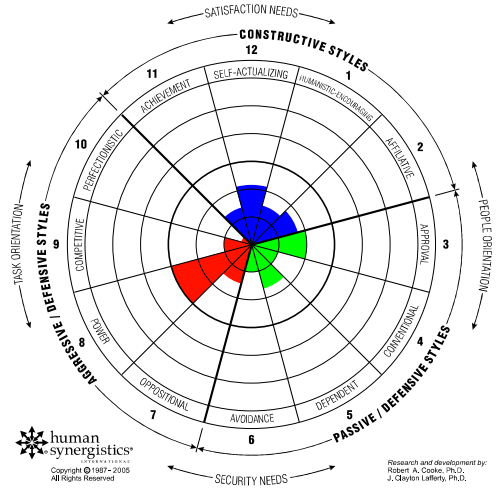


anderen

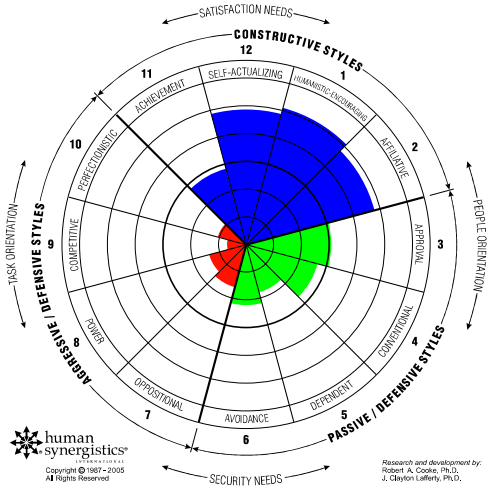


Respondent 4

Zelf

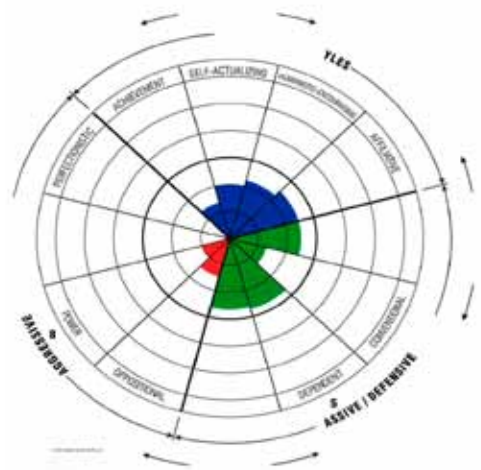


anderen

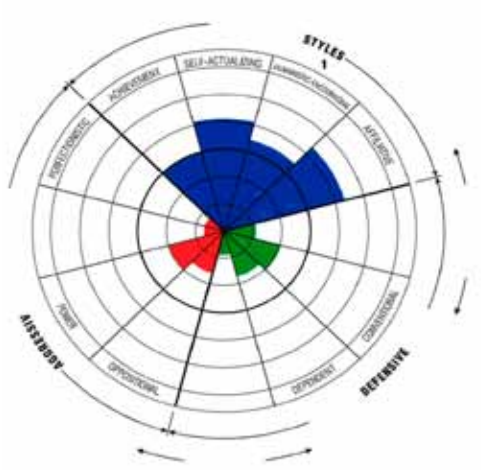


Respondent 5

Zelf

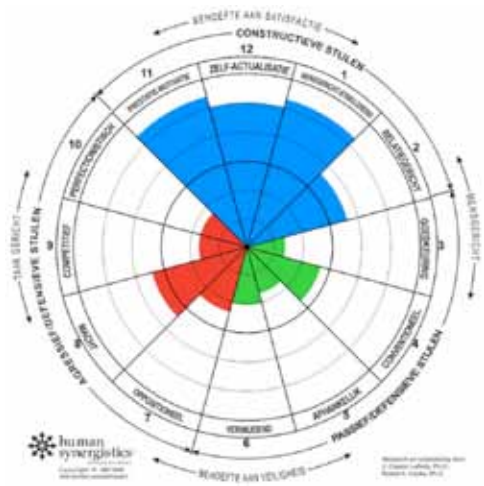


anderen



Respondent 6

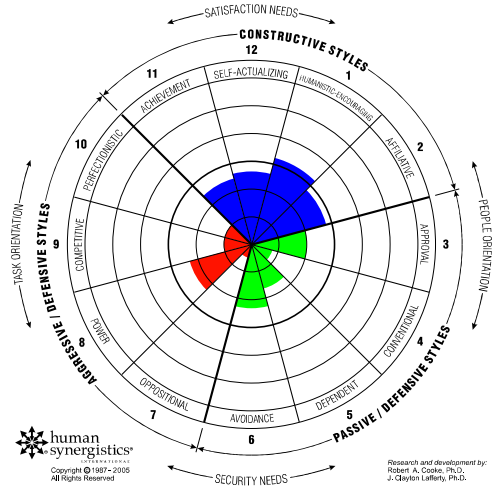
Zelf



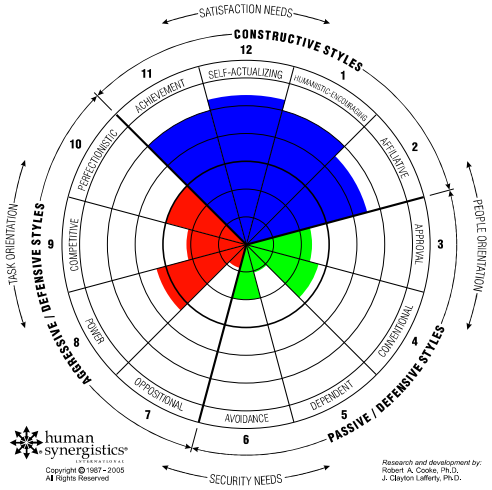
Anderen

Respondent 7

Zelf

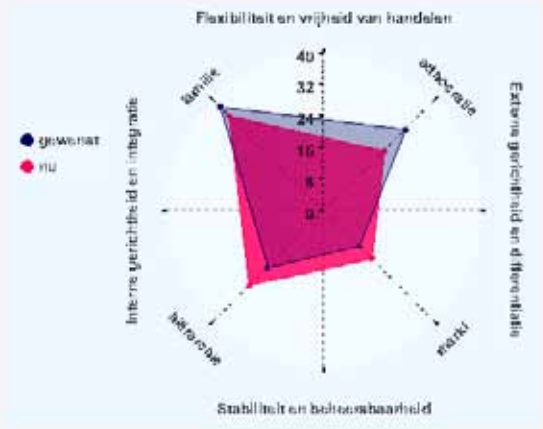


Anderen



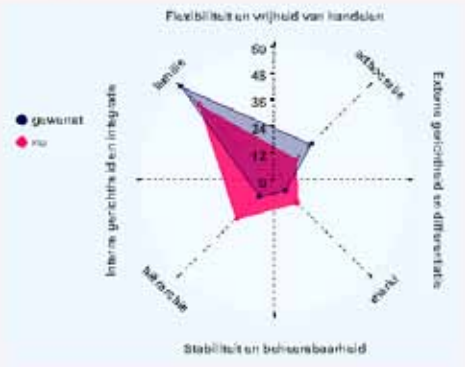
Bijlage test gegevens OCAI

Sector gezondheidszorg- en welzijnszorg (9831 deelnemers)

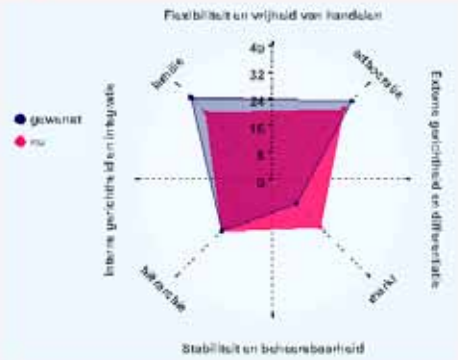


	nu	gewenst
familie	34	38
adhocratie	22	29
markt	17	13
hiërarchie	27	20

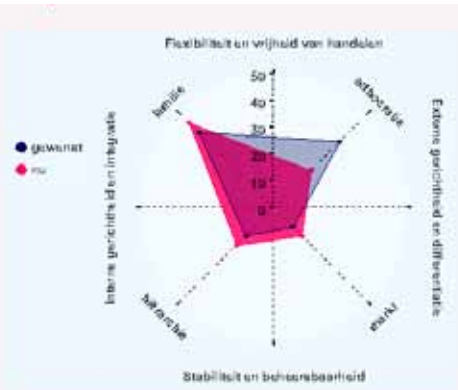
Profielen deelnemers:



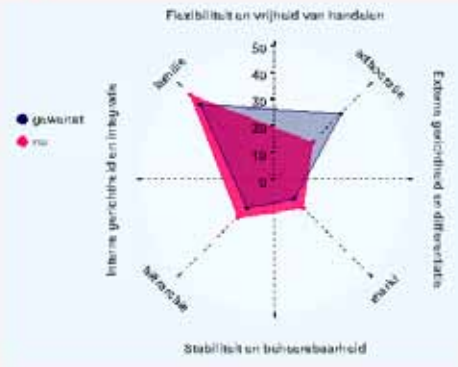
	nu	gewenst
familie	48	60
adhocratie	13	23
markt	14	7
hiërarchie	24	10



	nu	gewenst
familie	28	35
adhocratie	30	33
markt	20	10
hiërarchie	22	22

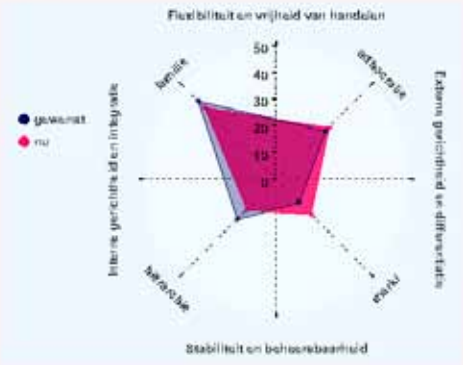


	nu	gewenst
familie	45	40
adhocratie	20	35
markt	15	10
hiërarchie	20	15

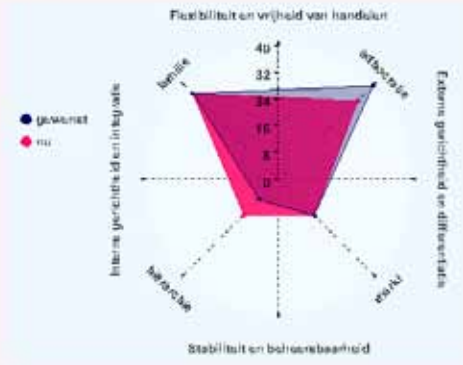


	nu	gewenst
familie	45	40
adhocratie	20	35
markt	15	10
hiërarchie	20	15

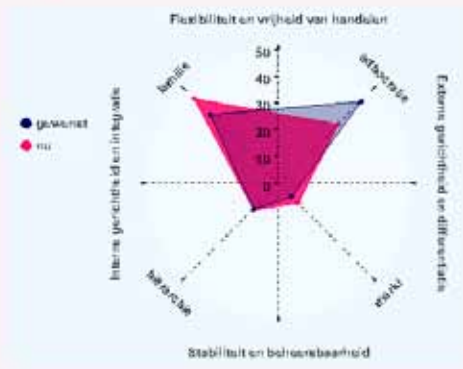
Profielen directeuren



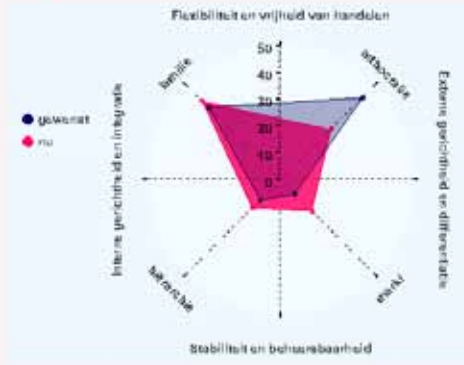
	nu	gewenst
familie	38	42
adhocratie	28	26
markt	18	12
hiërarchie	16	21



	nu	gewenst
familie	37	37
adhocratie	33	40
markt	15	15
hiërarchie	15	8



	nu	gewenst
familie	45	37
adhocratie	32	43
markt	10	7
hiërarchie	13	13



	nu	gewenst
familie	42	38
adhocratie	27	43
markt	17	8
hiërarchie	15	11

Bijlage: Richtlijn voor het interview

Aanleiding en doel van het gesprek
- MBHA onderzoek & thesis
- Onderzoek vraag is: Wat is het verband tussen een effectieve (blauwe) leiderschapstijl en de effectiviteit van zorgorganisaties.

Deelvragen:
- Is er een meetbare relatie tussen organisatie-effectiviteit en leiderschap?

Hoe zien de bestuurders deze relatie zelf en welke elementen spelen een rol?
- We spreken met 8 bestuurders en een aantal van hun directeuren.
- We willen graag hun LSI-profiel gebruiken, mag dit?
- We willen graag het jaarverslag gebruiken.
- Resultaat van het onderzoek is inzicht in het verband tussen persoonlijke effectiviteit en organisatie-effectiviteit, en een aanzet om dit meetbaar te maken.

Uitgangspunt zijn de vragen:
- Wat beteken voor jou persoonlijke effectiviteit?
- Wat betekent voor jou organisatie-effectiviteit?
- Hoe stel je je eigen persoonlijke effectiviteit in dienst van de organisatie en hoe draagt dit dan bij aan het vergroten van de effectiviteit van de organisatie?
- Tips voor een effectieve organisatie?
- Welke vaardigheden/leiderschapskenmerken zijn het meest cruciaal?
- En hoe zet je deze in zodat de invloed ervan zichtbaar is in de organisatie?
- Do's en dont's?

Bijlage 2

leiderschapsstijlen en gedragstijlen (Moen et al, 2009)

Blauw leiderschap
Blauwe leiders luisteren goed en zijn ondersteunend, coachend. Door hun gedrevenheid zijn ze ook gebiedend: ze hebben autoriteit. Blauw leiderschap is synoniem aan gedrag waardoor anderen zich geïnspireerd voelen, gewaardeerd, bemoedigd en trots op wat bereikt wordt. Gedrag ook dat mensen individueel doet groeien, excelleren en zich onderscheiden van anderen zonder dat dit tot antagonisme leidt. Blauwe leiders geven ruimte aan anderen, aan diversiteit en creativiteit, aan experimenten en het zoeken naar nieuwe wegen en verhoudingen. Blauw leiderschap stimuleert prestaties, niet vanuit een win-verlies-strategie, maar vanuit een win-win-visie. Blauwe leiders zijn vooral strategisch georiënteerd. Voor blauw leiderschap is een hoge mate van persoonlijke interactie nodig. Blauwe leiders hebben geen volgelingen, zij hebben medestanders die met hen samenwerken voor het bereiken van een gemeenschappelijk doel en het nastreven van een gedeelde visie. Het organisatiedoel is dominant en gaat boven het persoonlijk belang. Blauw leiderschap kweekt urgentiebesef en coalities door aan anderen het probleem voor te leggen, te luisteren naar wat zij daarvan vinden en daarna een besluit te nemen. Ze hebben geduld met anderen en hebben respect voor hun behoefte aan scharrelruimte. Blauwe leiders leiden op grond van een innerlijk kompas dat wordt aangetrokken door integere, ethische waarden (Moen, 2009).

Blauw leiderschap bestaat uit de volgende vier kenmerkende gedragsstijlen:
- **Prestatiemotivatie** geeft een manier van denken aan die gepaard gaat met een hoge mate van persoonlijke effectiviteit. Deze stijl kenmerkt zich door de meest constructieve aanpak van het werk: men is tot presteren gemotiveerd. Prestatiegemotiveerde leiders hebben een hoog urgentiebesef. Ze zijn voortdurend bezig de omstandigheden zodanig te veranderen dat ze zichzelf en anderen prikkelen tot verandering. Verandering die altruïstisch gericht is en op het grotere doel.
- **Zelfactualisatie** geeft een manier van denken weer die resulteert in de hoogste vorm van persoonlijke bevrediging. Zelfactualisatie houdt een hoge mate van zelfsturing in. Zelfsturend zijn is de laatste stap in het proces van groei en volwassen worden als persoon. Deze stijl wordt gekenmerkt door een ongebruikelijk hoge mate van erkenning en acceptatie van jezelf zoals je bent, met je vermogens en je beperkingen en van een voortdurende behoefte tot leren en jezelf verbeteren. Zelfsturende mensen zijn creatief, hebben een groot beeldend vermogen en staan op een (voor henzelf) unieke manier in het leven. Ze zijn in staat zichzelf en anderen zich te laten ontplooien. Mensen met een hoge zelfactualisatie zijn ontspannen en relativerend en tegelijkertijd inspirerend. Ze maken een bewondering wekkende indruk op anderen en inspireren anderen met hun koersvastheid, gedrevenheid, integriteit, waarden besef en flexibiliteit.
- **Mensgerichtheid** geeft de mate aan waarin iemand echt geïnteresseerd is in andere mensen, om ze geeft, in staat is om ze te motiveren en tijd steekt in anderen om hen te helpen zich te ontwikkelen (en daar zelf veel plezier en bevrediging aan ontleent). De mensgerichte leider

heeft daarbij een onvoorwaardelijk positieve houding tegenover anderen. Deze absolute aanvaarding van anderen zoals ze zijn, stelt mensen het meest in staat te groeien en een grotere verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf.
- **Relatiegerichtheid** geeft de gedrevenheid, het committent, aan waarmee iemand bevredigende relaties aangaat en onderhoudt. Deze stijl toont de behoefte aan sociale interactie en persoonlijk contact met anderen. Relatiegerichte mensen zijn op zoek naar, brengen tot stand, waarderen en onderhouden nauwe banden met anderen. Zij waarderen gezelschap en zijn graag in de nabijheid van anderen. Relatiegerichtheid en mensgerichte hulpvaardigheid zijn eigenschappen die, wanneer ze volledig intrensiek zijn (van binnenuit komen en gebaseerd zijn op overtuigingen, waarden en identiteit), een essentiële bijdrage leveren aan het leggen van verbindingen met mensen en het smeden van hechte en loyale banden en vriendschappen.

Rood leiderschap
Rood leiderschap geeft weinig ruimte aan anderen en creëert en houdt van volgers. Rode leiders hebben altijd gelijk. Tegelijk hebben rode leiders angst voor controleverlies: ze willen beheersen en controleren. Rood leiderschap is vooral tactisch georiënteerd. Bij rood leiderschap wordt grote waarde gehecht aan hiërarchie en posities. Het zijn de daadkrachtige, zekerheid en voordeel scheppende, meestal niets ontziende, bazen die voor het resultaat en de inhoud gaan. Het bijzondere en bestendige van rood leiderschap is dat deze in stand wordt gehouden door de volgers. Volgers zijn in leiderschapstermen groen.
Rood leiderschap bestaat uit de volgende vier kenmerkende gedragsstijlen:
- **Oppositioneel gedrag** houdt de mate in waarin we geneigd zijn de defensieve en aanvallende strategie te hanteren om het met anderen oneens te zijn en aandacht te trekken door negatief kritisch te zijn. Oppositionele mensen kiezen er vaak voor om anderen verbaal aan te vallen. Ze vinden daarin zelfbevrediging en voelen zich belangrijk. Dit bevestigt de bestaande machtsverhoudingen waarin zij de hogere of sterkere positie innemen.
- **Machtgericht gedrag** Mensen die macht zoeken, worden gedreven door de behoefte aan prestige, status en invloed. Machtzoekers hebben weinig vertrouwen in anderen en geloven dat machtsuitoefening en hiërarchie, of soms zelfs intimidatie en dwang, nodig zijn om resultaten te bereiken. Machtgerichtheid belemmert het aangaan van gezonde relaties: mensen die voortdurend macht nastreven en uitoefenen krijgen in toenemende mate het gevoel dat ze zich vervreemden van anderen en voortdurend weerstand moeten overwinnen.
- **Competitief gedrag** geeft onze behoefte weer aan het opbouwen van eigenwaarde door middel van competitie en vergelijking van onszelf met anderen. Hoewel competitief gedrag breed geaccepteerd en aangemoedigd wordt als een maatstaf voor succes, is het geen effectieve voorspeller van goede prestaties in zaken, sport of het leven in het algemeen. Onderzoek heeft aangetoond dat mensen die uitblinken in competitieve situaties zich vooral concentreren op het zo goed mogelijk uitvoeren van het proces van het 'winnen van anderen' en minder op het eindresultaat, namelijk het bereiken van de best mogelijke prestatie. Bovendien wordt deze competitiviteit vaak gedreven door de afhankelijkheid voor het gevoel van eigenwaarde van het winnen van anderen: zodat die anderen verliezers zijn, en dus de mindere, en de winnaars in de ogen van de toeschouwers in achting stijgen. Competitieve mensen houden van publiek waaraan zij hun prestaties kunnen tonen en hebben behoefte aan het applaus van die toeschouwers wanneer ze winnen.
- **Perfectionisme** houdt de mate in waarin we ons verplicht voelen om als perfect te worden gezien. Er is een wezenlijk verschil tussen íets 'perfect willen doen' en het begrip 'perfectionisme'. Perfectionisten opereren op een zeer hoog niveau om daarmee gevoelens van eigenwaarde te ontwikkelen. Ze leggen de lat voor zichzelf en voor anderen erg hoog en vertonen een grote zelfdiscipline. Perfectionisme ontstaat als gevolg van faalangst: perfectionisten hebben de neiging te geloven dat ze niets zijn, tenzij ze perfect zijn. Zij putten hun medewerkers uit: er is veel druk, veel corrigerend optreden en weinig waardering. Eigenlijk gaat het om een veeleisendheid die ook zijn schaduw werpt op anderen, die er 'klein' onder worden.

Groen Leiderschap
'Groen Leiderschap' kenmerkt zich door het handelen volgens vaste patronen en het bieden van zekerheid door het bestendigen van de status quo. Het is een bevestigende stijl. Groen zijn houdt in 'willen beschermen en behouden'. In deze stijl worden confrontaties vermeden vanuit de overtuiging dat hogere waarden, wetmatigheden of omstandigheden, of mensen niet veranderbaar zijn. Het is een 'lot aanvaardende' stijl. In een dergelijke context is het beter op een aangename manier met elkaar om te gaan en om zaken toe te dekken of gewoonweg onbespreekbaar te houden. Het schept daarmee ook een sterke cultuur. Deze leiderschapsstijl geeft, net als de rode stijl, een grote mate van zekerheid en creëert daarmee rust. Groene leiders zijn de leiders van stromingen die vooral willen behouden in plaats van nieuwe denkbeelden toe te laten en die vernieuwing of vooruitgang ter discussie stellen uit oogpunt van het vasthouden aan tradities en bestaande waarden en zekerheden. Groene leiders zijn vooral sterk operationeel georiënteerd.
Groen leiderschap bestaat uit de volgende vier kenmerkende gedragsstijlen:
- **Goedkeuring zoekend gedrag** houdt in hoeveel behoefte we hebben aan het geaccepteerd worden door anderen om ons gevoel van eigenwaarde in stand te houden of te vergroten. Hoewel de wens om goedkeuring van anderen te krijgen normaal is, wordt het een probleem zodra het zoeken van goedkeuring een noodzaak wordt en uiteindelijk onze ingesleten manier van omgaan met anderen. Goedkeuring zoekende mensen blijven 'zorgen voor' anderen, zelfs wanneer deze bezorgdheid niet (meer) wordt gewaardeerd. Een hoge mate van goedkeuring zoekend gedrag kan, mede hierdoor, tot een burn-out leiden wanneer de goedkeuring niet wordt bevredigd of wanneer dit patroon van 'zelf wegcijfering' niet wordt doorbroken. Net als bij de rode competitieve gedragsstijl draagt goedkeuring zoeken een afhankelijkheid in zich van waardering door anderen en staat daarmee voor een ontbreken van een intrinsiek gevoel van eigenwaarde, assertiviteit en trots. Ook goedkeuring zoekenden hebben behoefte aan applaus.
- **Conventioneel gedrag** betekent in welke mate we de neiging hebben om bekende en gebaande paden te volgen. De conventionele stijl houdt in dat we het belangrijk vinden dat iedereen zich aan de regels houdt. Het betekent tevens dat we onszelf niet al te zeer profileren en liever niet opvallen, teneinde de aandacht van ons af te leiden. Als we vertrouwen op bestaande routines en normen om te bepalen hoe we dingen aanpakken, lopen we het risico om ons gevoel van uniek zijn en onze individualiteit en daarmee onze creativiteit en flexibiliteit te verliezen. Daarmee lopen we het risico onvoldoende met onze tijd mee te gaan en in te kunnen spelen op nieuwe onverwachte situaties.
- **Afhankelijk gedrag** betreft in welke mate je het gevoel hebt dat wat je aan inspanning ook levert, toch niet telt. Afhankelijk gedrag ontstaat vanuit een behoefte aan veiligheid en zelfbescherming. Afhankelijke mensen zijn goede 'volgers'. Ze schuilen in de hiërarchie. Ze leggen zich, soms kritiekloos, neer bij wat 'meermachtigen' of het 'lot' voor of over hen beslissen. Naast het hebben van een berustend karakter vinden afhankelijke mensen het prettig als er voor hen beslist wordt en ze geen verantwoordelijkheid hoeven te dragen voor het nemen van moeilijke, emotioneel belastende beslissingen en het oplossen van dilemma's.

- **Vermijdend gedrag** geeft de mate aan waarin we de neiging hebben de defensieve strategie van terugtrekking te gebruiken. We doen dit door onze gevoelens te verbergen, of situaties te vermijden die we bedreigend vinden. De mate waarin vermijdend gedrag extreem wordt, hangt af van wat we als bedreigend ervaren. Vermijdend gedrag is de ultieme vluchtneiging. Hierbij kan in fysieke en letterlijke zin gevlucht worden en in figuurlijke zin (ontkenning).

Blauwe gedragsstijlen zijn niet defensief, noch op zichzelf gericht. Ze zijn constructief en dienend. Ze komen voort uit de behoefte aan satisfactie, maar ook aan satisfactie geven. De blauwe gedragsstijlen zijn daarmee in essentie ook proactief. Er wordt niet gedacht in termen van bedreiging, maar in kansen, niet in termen van wat van anderen wordt verwacht of geëist, maar van wat jezelf kunt bijdragen. Het gaat om zelfreflectie en acceptatie van hoe mensen in al hun verscheidenheid zijn: met waardering en bewondering voor ieders kwaliteiten en de behoefte deze verder te ontwikkelen. Het vertonen van blauw gedrag creëert loyaliteit en verbondenheid, doet weerstand verdwijnen en laat mensen presteren, individueel en als groep. En vooral op een niveau dat ze vaak zelf niet voor haalbaar hadden gehouden. Blauw gedrag is herkenbaar aan ethische beginselen. Blauwe mensen zijn behalve aardig en inspirerend of bewondering wekkend, ook op een bescheiden wijze waardegedreven, gewetensvol en begaan met mensen en hebben een sterke drive om te presteren.

De rode en groene gedragsstijlen vinden hun fundament in de onzekerheid van mensen en in de algemene angst voor verlies. Door deze achterliggende oorzaken zoeken mensen naar reductie van die onzekerheid en angst. De een doet dit door bescherming te zoeken, door te vluchten voor die onzekerheden en door zich afhankelijk te tonen. De ander kiest ervoor om alles wat hem schijnbaar bedreigt met agressief en onafhankelijk gedrag tegemoet te treden. In beide gevallen is er sprake van reactief gedrag, een reactie op grond van werkelijke of ingebeelde bedreigingen. De rode en groen stijlgroepen hebben als effect op anderen dat ze weerstand oproepen. Deze gedragsstijlen hebben in de regel tot gevolg dat anderen niet vrijelijk kiezen voor coöperatie en het verschaffen van draagvlak. De rode en groene gedragsstijlen zijn ook vooral op zichzelf gericht. Het zijn zelfbegunstigende of zelfbeschermende stijlen.

Bijlage 3

Vragenlijst behorende bij het Organizational Culture Assesment Instrument

Vraag 1: Dominante kenmerken	**Nu**	**Gewenst**
De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.		
De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.		
De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.		
De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.		
Totaal	**100**	**100**

Vraag 2: De leiding van de organisatie	Nu	Gewenst
De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.		
Totaal	**100**	**100**

Vraag 3: Het bindmiddel van de organisatie	Nu	Gewenst
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.		
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.		
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.		
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.		
Totaal	**100**	**100**

Vraag 4: Strategische accenten	Nu	Gewenst
De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.		
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.		
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.		
Totaal	**100**	**100**

Vraag 5: Succescriteria	Nu	Gewenst
De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.		
De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.		
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.		
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.		
Totaal	**100**	**100**

Vraag 6: Personeelsmanagement	**Nu**	**Gewenst**
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid		
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.		
Totaal	**100**	**100**