
Professionele Ontwikkeling van Leidinggevenden

Eindverhandeling voorgedragen tot
het behalen van de graad van handelsingenieur
door: Evy HENDRIX
Promotor: dr. S. DE WEERDT



Derde Jaar Handelsingenieur OML

Academiejaar 2004-2005

Voorwoord

In het kader van mijn opleiding als Handelsingenieur in de afstudeerrichting Operationeel Management en Logistiek, heb ik een onderzoek verricht naar het ontwikkelen van leidinggevenden. Dit onderwerp sprak mij aan en zorgde voor een nieuwe uitdaging in een domein waar ik weinig kennis van had. Gedurende het afgelopen jaar was ik steeds gemotiveerd om deze taak tot een goed einde te brengen. Ik heb gekozen om een praktijkonderzoek uit te voeren bij leidinggevenden met als basis een literatuurstudie.

Tijdens de totstandkoming van deze eindverhandeling heb ik steeds beroep kunnen doen op een aantal personen die mij, elk op hun eigen manier, hebben bijgestaan. Ik zou graag van deze gelegenheid gebruik willen maken om al deze mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn promotor, dr. Sven De Weerd bedanken voor zijn deskundige begeleiding. Zijn opbouwende kritiek en adviezen waren onmisbaar om deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen. Ik wil eveneens alle leidinggevenden bedanken die hun medewerking aan deze eindverhandeling verleend hebben.

Verder wil ik mijn ouders en mijn vriend bedanken, die me gedurende mijn studentencarrière steeds hebben bijgestaan en op wie ik altijd kon terugvallen. Met hun nooit aflatende steun gaven ze me steeds opnieuw de moed en kracht om door te zetten. Vooral tijdens de eindsprint naar mijn diploma waren ze een enorme emotionele steun en hebben ze me op alle mogelijke manieren geholpen bij het afwerken van deze eindverhandeling. Ten slotte wil ik mijn schoonbroer, mijn zus en goede vrienden nog danken voor hun steun en interesse in dit werkstuk.

Samenvatting

De maatschappij verandert in een snel tempo. Organisaties die zich willen handhaven moeten mee evolueren. Deze evoluties hebben ook implicaties voor de leidinggevenden in deze organisaties, er is namelijk nood aan verandermanagement of transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap en het belang ervan werden al uitvoerig uitgediept in de literatuur. De motieven van leidinggevenden om zich verder te ontwikkelen werden tot op heden weinig of niet onderzocht. Voor deze eindverhandeling werd dit aspect als thema gekozen. De centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling luidt als volgt: *Welke voorwaarden bevorderen de ontwikkeling van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap?* Om een antwoord te formuleren op deze vraag werd een literatuurstudie uitgevoerd en werden leidinggevenden geïnterviewd.

In de literatuurstudie werden eerst een aantal theoretische modellen over het concept leiderschap besproken. Eerst werd de Managerial Grid besproken. Dit model maakt een onderscheid tussen mensgericht en taakgericht leiderschap. Ook bij Situationeel leiderschap, het tweede model dat besproken werd, wordt dit onderscheid gemaakt. Een derde model is het model van Quinn. Dit model bundelt vier rollen die van leidinggevenden verwacht worden. Twee van deze rollen zijn eerder transactioneel, namelijk de rol van analist en die van opdrachtgever. De andere twee, de rol van motivator en van visiebepaler, zijn transformationele rollen. Bovenstaande modellen werden gekozen omdat transformationeel leidinggeven deel uit maakt van hun uitgangspunten.

In het volgende deel van de literatuurstudie werd dieper ingegaan op de concepten transactioneel en transformationeel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap maakt de leidinggevende duidelijk wat de medewerker kan verwachten in ruil voor een goede prestatie. De leidinggevende zorgt ervoor dat condities geschapen worden waaronder de medewerker een goede prestatie kan leveren, ruimt eventuele barrières uit de weg en geeft relevante feedback. De transformationele leidinggevende daarentegen kan zijn

medewerkers inspireren om meer te presteren dan wat er van hun verwacht wordt en hen ertoe aanzetten om hogere doelen te bereiken. Vervolgens werd een profiel van de transformationele leidinggevende opgesteld. Hieruit blijkt dat zelfontwikkeling de verklaring is van de kracht van de transformationele leidinggevende. Over de invloed van geslachtsverschillen op de stijl van leidinggeven kon geen eenduidig antwoord gevonden worden.

In hoofdstuk drie werd op zoek gegaan naar voorwaarden die de ontwikkeling van leidinggevendens bevorderen. Leidinggevendens moeten eerst zichzelf ontdekken vooraleer ze goede leidinggevendens kunnen zijn. Persoonlijk meesterschap is dus een belangrijke voorwaarde om het leidinggeven te kunnen verbeteren. Leidinggevendens kunnen tot persoonlijk meesterschap komen door te leren uit hun fouten en successen, door te leren omgaan met emoties en met conflicten. Daarnaast is feedback ook een belangrijk hulpmiddel om tot persoonlijk meesterschap te kunnen komen.

Verder werden een aantal voorwaarden beschreven die noodzakelijk zijn opdat leiderschapscursussen het ontwikkelingsproces van leidinggevendens naar transformationeel leiderschap toe zullen bevorderen. Deze leiderschapstrainingen moeten rekening houden met de context waarin een leidinggevende functioneert, ze moeten voldoende tijd nemen zodat alle ideeën rustig kunnen doordringen en er moeten opvolgactiviteiten voorzien worden. Het is bovendien belangrijk dat de deelnemers aan deze trainingsprogramma's bereid zijn om te veranderen, dat ze hun eigen noden kennen en dat ze een positieve ingesteldheid hebben. Wanneer aan deze voorwaarden niet voldaan is, hebben de cursussen geen of slechts een beperkt effect: de leidinggevendens zullen immers snel zullen teruggrijpen naar hun gewoontes.

Een volgend aspect dat in dit hoofdstuk behandeld werd, is het ontwikkelen van leiderschap on-the-job. In een niet-hiërarchische bedrijfscultuur komen transformationele leidinggevendens beter tot hun recht dan in een bedrijf waar een strakke hiërarchie heerst. Besluitvorming die zo laag mogelijk in de organisatie genomen wordt is een belangrijke voorwaarde voor leidinggevendens om zich verder te ontwikkelen. Het is echter niet enkel

de bedrijfscultuur die belangrijk is voor leidinggevend en om zich verder te ontwikkelen op vlak van leiderschap, de maatschappelijke cultuur bepaalt ook de transformationele gedragingen van een leidinggevende. Zo wordt transformationeel leiderschap bijvoorbeeld gestimuleerd in collectieve culturen zoals in Azië. Taakverruiming, verandering van baan en job rotatie kunnen eveneens de ontwikkeling van leidinggevend en bevorderen.

In het tweede deel van deze verhandeling, het empirisch deel, werd aan de hand van interviews met leidinggevend en gezocht naar voorwaarden die de ontwikkeling van leidinggevend en kunnen bevorderen. Eerst werd hun visie over leidinggevend en gerapporteerd. Daaruit bleek dat het belangrijk is dat een leidinggevende zijn medewerkers motiveert, dat hij/zij taken delegeert, het goede voorbeeld geeft, fouten niet bestraft en dat de leidinggevende zorgt voor een goede communicatie. Vervolgens vonden sommige geïnterviewden dat bepaalde medewerkers op een andere manier begeleidt moeten worden dan andere. Zo zijn er bijvoorbeeld die vinden dat er op een andere manier leiding gegeven moet worden aan arbeiders dan aan bedienden, andere geïnterviewden waren het daar dan weer niet mee eens.

De meeste geïnterviewden vinden het belangrijk dat ze als leidinggevende hun emoties onder controle houden, ze gaan er dus bewust mee om. Geslachtsverschillen hebben volgens de meeste geïnterviewden geen invloed op de stijl van leidinggeven.

De geïnterviewden haalden aan dat ze hun leiderschapsstijl ontwikkeld hebben door in de eerste plaats zichzelf te ontplooien. Door nieuwe dingen aan te leren en gewoontes te ontleren. Open staan voor nieuwe ideeën, grote veranderingen en uitdagingen is dus een belangrijke voorwaarde ter bevordering van de ontwikkeling van leidinggevend en naar transformationeel leiderschap toe. Het is echter niet voldoende om open te staan voor nieuwe ideeën, een leidinggevende moet eveneens een positieve ingesteldheid hebben ten opzichte van nieuwe ideeën, veranderingen en uitdagingen. Om tot zelfontplooiing te komen is feedback een geschikt hulpmiddel maar dan dienen de leidinggevend en wel eerst open te staan voor die corrigerende terugkoppeling.

Leiderschaps cursussen bevorderden eveneens het ontwikkelingsproces naar transformationeel leiderschap, maar de geïnterviewden haalden enkele voorwaarden aan waaraan voldaan moet zijn opdat deze cursussen effect zouden hebben. De geïnterviewden vinden het namelijk belangrijk dat ze open stonden voor deze cursussen en dat ze er met een positieve instelling aan begonnen. Ze haalden ook aan dat een cursus pas effectief kan zijn als die ondersteund wordt door de top van de organisatie. Het is eveneens belangrijk dat een cursus uit tweerichtingsverkeer bestaat en dat er opvolgessies voorzien zijn, anders wordt er snel teruggevallen in gewoontes.

Het is ook een belangrijke voorwaarde ter bevordering van de ontwikkeling van transactioneel naar transformationeel leiderschap dat de leidinggevende in dezelfde richting wil evolueren als de eisen van de functie. De leidinggevende moet zich eveneens aanpassen aan de veranderende omgeving om tot transformationeel leiderschap door te kunnen groeien. Een open bedrijfscultuur met niet hiërarchische communicatie is eveneens belangrijk voor een leidinggevende om zich te kunnen ontwikkelen naar transformationeel leiderschap toe. Als er namelijk sprake is van een goede communicatie, dan zal er sneller feedback gegeven worden waardoor de leidinggevende zichzelf verder kan ontwikkelen. Wanneer leidinggevend open staan voor te leren uit hun fouten wordt het ontwikkelingsproces naar transformationeel leiderschap toe eveneens bevorderd.

Het blijkt ook belangrijk te zijn dat leidinggevend open staan voor de verschillen in capaciteiten van medewerkers om zich naar transformationeel leiderschap te kunnen ontwikkelen. Vertrouwen stellen in de medewerkers is eveneens een voorwaarde die het ontwikkelingsproces van leidinggevend bevordert want als ze hun medewerkers vertrouwen zullen ze taken aan hen delegeren met als gevolg dat leidinggevend zichzelf verder kunnen ontwikkelen. De acceptatie van verschillen van verschillende culturen bevordert eveneens het ontwikkelingsproces net zoals de confrontatie met zichzelf vanuit de verschilervaring met andere culturen ertoe leidt dat leidinggevend zich verder ontwikkelen naar transformationeel leiderschap toe.

Inhoud

VOORWOORD	II
SAMENVATTING	III
INHOUD	VII
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	1
1.1 PROBLEEMSTELLING	1
1.2 ONDERZOEKSSTRATEGIEËN EN ONDERZOEKSOPZET.....	6
1.2.1 <i>Primaire onderzoeksstrategieën</i>	6
1.2.2 <i>Secundaire onderzoeksstrategieën</i>	7
DEEL I LITERATUURSTUDIE	9
HOOFDSTUK 2 LEIDERSCHAP	9
2.1 MANAGERIAL GRID: LEIDERSCHAPSTIJL IN TWEE DIMENSIES	11
2.2 SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN	14
2.3 HET MODEL VAN QUINN.....	16
2.4 TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	19
2.4.1 <i>Profiel Transformationele leider</i>	20
2.4.2 <i>Geslachtsverschillen bij transactioneel en transformationeel leiderschap</i>	25
HOOFDSTUK 3 ONTWIKKELEN VAN LEIDINGGEVENDEN	27
3.1 ONTWIKKELEN VAN LEIDERSCHAP DOOR PERSOONLIJK MEESTERSCHAP	28
3.2 ONTWIKKELEN VAN LEIDERSCHAP DOOR LEREN OFF – THE - JOB	33
3.3 ONTWIKKELEN VAN LEIDERSCHAP DOOR LEREN ON - THE - JOB	35
DEEL II EMPIRISCH ONDERZOEK	38
HOOFDSTUK 4 VERWERKING VAN DE INTERVIEWS	40
4.1 VISIE OVER LEIDINGGEVEN	41
4.1.1 <i>Verschillende medewerkers, verschillende vormen van leidinggeven</i>	45
4.1.2 <i>Leidinggeven en emoties</i>	47
4.1.3 <i>Geslachtsverschillen bij leidinggeven</i>	49
4.1.4 <i>Verwerking enquête</i>	51

4.2	PERSOONSGEBONDEN VOORWAARDEN VAN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING	55
4.3	LEIDERSCHAPSONTWIKKELING DOOR TRAININGEN	57
4.4	ORGANISATORISCHE VOORWAARDEN VAN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING	61
4.5	VOORWAARDEN VAN ONTWIKKELING NAAR TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	68
HOOFDSTUK 5 ALGEMEEN BESLUIT		71
EPILOOG		76
REFERENTIELIJST		77
BOEKEN		77
ARTIKELS		79
WEBSITES.....		80
BIJLAGEN		81
BIJLAGE 1: VRAGENLIJST INTERVIEWS		81
BIJLAGE 2: VRAGENLIJST OVER TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP		82
BIJLAGE 3: VERWERKING VAN DE GEGEVENS VAN DE ENQUÊTE		85
<i>Verwerking Transformationele gegevens</i>		<i>86</i>
<i>Verwerking Transactionele Gegevens</i>		<i>87</i>
BIJLAGE 4: INTERVIEWS		88
<i>Interview met Mr. Wauters</i>		<i>88</i>
<i>Interview met Mr. Verhelst</i>		<i>91</i>
<i>Interview met Mevr. Hoste</i>		<i>95</i>
<i>Interview met Mevr. Geypen.....</i>		<i>101</i>
<i>Interview met Mr. Jansen</i>		<i>104</i>
<i>Interview met Mr. Lipkens</i>		<i>107</i>
<i>Interview met Mr. Simons.....</i>		<i>110</i>
<i>Interview met Mr. Vandijck</i>		<i>112</i>
<i>Interview met Mevr. Liefkens.....</i>		<i>116</i>
<i>Interview met Mevr. Stessens.....</i>		<i>120</i>
<i>Interview met Mr. Crucke.....</i>		<i>123</i>

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de probleemstelling van deze eindverhandeling uitgewerkt. Eerst wordt het probleem beschreven, waarna de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen volgen. Vervolgens wordt de verantwoording van de onderzoeksopzet met de gebruikte onderzoekstechnieken weergegeven en besproken.

1.1 Probleemstelling

Leiderschap heeft mensen altijd geboeid. Overal is het terug te vinden: in de politiek, op straat, in de klas en niet in de laatste plaats in organisaties. Leiderschap is daarom een bron van inspiratie voor de praktijk, maar ook voor de wetenschap (Stoker en Kolk, 2003, p12). Volgens Clawson (2003) kan iedereen een leiderschapsstandpunt innemen, onafhankelijk van de titel van die persoon, van zijn niveau of van zijn status in een organisatie. De omgeving heeft echter de neiging om enkel mensen die een leiderspositie bekleden te aanzien als leiders.

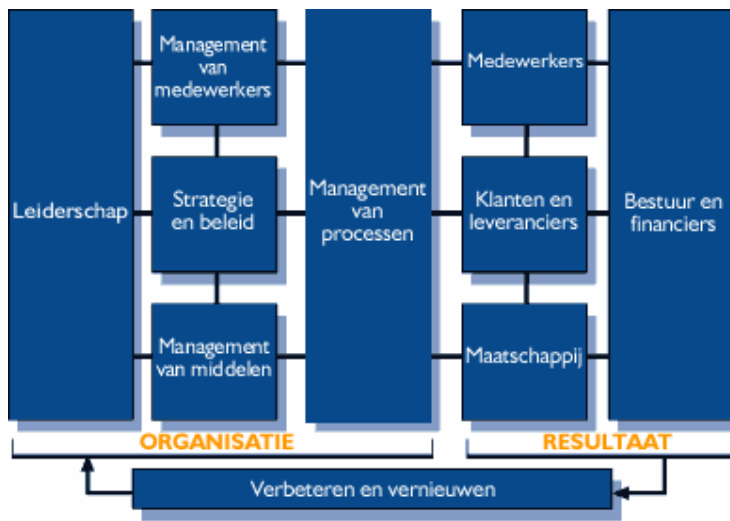
Leiderschap is een complex en ongrijpbaar thema. Dankzij deze complexiteit bestaat er in de praktijk een grote behoefte aan handvatten om leiderschap beter te begrijpen. Volgens Stoker en Kolk (2003) moet leiderschap vanuit meerdere elementen tegelijk bekeken worden. Leiderschap is immers een combinatie van de activiteiten waar een leidinggevende zich mee bezighoudt, namelijk: de stijl waarmee leidinggegeven wordt, de eigenschappen van een leidinggevende en de motieven die een leidinggevende heeft om leiding te willen geven.

Jones (2000) geeft aan dat in deze tijd waarin de maatschappij in een snel tempo en schoksgewijs transformeert, mensen en organisaties mee dienen te surfen op de golven van verandering. Zo niet, komen ze vroeg of laat in moeilijkheden. Dit verandermanagement

blijkt in de praktijk echter niet zo eenvoudig te zijn. Het veroorzaakt vaak extra druk op organisaties en op de mensen die er werken en is zo een bron geworden van stress en burnout. De resultaten van veranderprocessen in organisaties zijn bovendien vaak 'cosmetisch' van aard; in de realiteit zijn het vaak aanpassingen van bestaande processen. Onder de huidige omstandigheden is dit niet meer voldoende, maar is er nood aan doorbraakmanagement en transformationeel leiderschap, zowel op individueel als op organisatieniveau.

Volgens Ofman (1997) zijn stimulerende relaties tussen collega's, medewerkers en klanten immers de belangrijkste succesfactor in effectieve organisaties. Dergelijke relaties kunnen opgebouwd worden via een aangepaste stijl van leidinggeven, namelijk via transformationeel leiderschap. Medewerkers kunnen slechts gecoacht worden als er op een positieve manier gekeken wordt naar hun persoon. We gaan samen op zoek naar onze eigen kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën. Hierdoor wordt er meteen een beter zicht verkregen op de kernkwaliteiten van de medewerkers die vaak schuilgaan achter de valkuilen die ze manifesteren. Men krijgt zo ook een zicht op mogelijkheden om slecht functionerende relaties in een stimulerende richting om te buigen.

Van den Broeck (2000) stelt in deze context het EFQM-model voor. Het model van de European Foundation for Quality Management (EFQM) geeft de criteria, subcriteria en aandachtspunten waaraan de organisatie kan werken om de kwaliteit ervan te beheersen of te verbeteren. Figuur 1 geeft de opbouw van het EFQM-model weer met als basis op de eerste plaats leiderschap. Leiderschap is in het model een essentieel concept, het is dus ook bepalend voor de tevredenheid van medewerkers en/of klanten.



Figuur 1: Het EFQM-Excellence model

Het is de bedoeling dat er door zelfonderzoek of door zelfevaluatie op een systematische manier naar de organisatie gekeken wordt en dat er zo ontdekt wordt op welke gebieden er verbetering te realiseren is.

Wat transformationeel leiderschap is en waarom het belangrijk is voor het bedrijfsleven zijn topics die al uitgediept zijn in de literatuur. Wat leiders aanzet om hun leiderschapsstijl verder te ontwikkelen, is echter nog niet grondig onderzocht. De centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling kan dus als volgt geformuleerd worden:

Welke voorwaarden bevorderen de ontwikkeling van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap?

De centrale onderzoeksvraag is nog steeds ruim. Door middel van enkele specifieke vragen zal er getracht worden om dit thema toch enigszins af te bakenen. De centrale onderzoeksvraag kan opgesplitst worden in de volgende deelvragen.

Ieder persoon is uniek, elke persoon beschikt namelijk over een verschillende combinatie van eigenschappen. Sommige van die eigenschappen zijn genetisch bepaald om ze dan verder te ontwikkelen, andere zijn aangeleerd. Iedereen beschikt dus over een eigen karakter en dat bepaalt hoe een persoon handelt. Het karakter heeft dus ook een invloed op de manier van leidinggeven van een leidinggevende. Wat tot de volgende vraag leidt:

- In welke mate speelt het karakter van de leidinggevende mee in de ontwikkeling van leidinggeven?

Als mensen in het dagelijkse leven ouder worden, zeggen ze vaak dat ze bijvoorbeeld rustiger geworden zijn en dan komt dat vaak doordat ze veel dingen meegemaakt hebben maar ook gewoon omdat ze ouder geworden zijn. We vragen ons hierbij af of dit principe ook kan doorgetrokken worden naar leidinggevendens toe, door de volgende vraag te stellen.

- In welke mate heeft ervaring een invloed op het ontwikkelen van leidinggevendens?

De vraag wordt vaak gesteld of mannen en vrouwen op een andere manier leidinggeven. Hier wordt er nog een stapje verder gegaan en wordt er gekeken of het geslacht een bepalende factor is bij het ontwikkelingsproces van leidinggevendens en in welke mate.

- In welke mate speelt het geslacht mee in het ontwikkelingsproces van leidinggevendens?

In het bedrijfsleven wordt er veel geld uitgegeven aan trainingen. Leidinggevendens worden vaak op cursus gestuurd om nieuwe dingen bij te leren. Daarbij wordt de vraag gesteld of deze cursussen wel nuttig zijn, of ze op lange termijn iets kunnen bijbrengen. Op die manier wordt er tot de volgende deelvraag gekomen.

- Hoe kunnen trainingen ervoor zorgen dat leidinggevenden zich ontwikkelen van transactioneel naar transformationeel leiderschap?

Wanneer mensen hun functie helemaal beheersen, worden er in de meeste bedrijven taken aan hun pakket toegevoegd of worden ze naar een andere functie overgeplaatst. Er zijn echter ook veel mensen die op zoek gaan naar een andere functie in een ander bedrijf om zich verder te kunnen ontplooien. Hierbij wordt de vraag gesteld of het overschakelen naar een nieuw takenpakket een invloed heeft op de ontwikkeling van leidinggevenden.

- In welke mate speelt het veranderen van baan mee in de ontwikkeling van leidinggevenden?

Elk bedrijf heeft een eigen structuur en cultuur. Die bepalen de manier van werken binnen dat bedrijf, maar bepalen zij ook de manier van leidinggeven en de evolutie daarvan? Dit leidt ons tot de volgende deelvraag.

- Hoe bepaalt de bedrijfscultuur het ontwikkelingsproces van leidinggevenden?

Verschillende sectoren vereisen een andere manier van leidinggeven omdat er met mensen gewerkt wordt die op verschillende manieren gemotiveerd moeten worden. In dat opzicht wordt de vraag gesteld of de sector ook een invloed heeft op de ontwikkeling van leidinggevenden en in welke mate.

- In welke mate bepaalt de sector waarin men werkt dat leidinggevenden zich ontwikkelen van transactioneel naar transformationeel leiderschap?

1.2 Onderzoeksstrategieën en onderzoeksopzet

Om de gewenste resultaten te bekomen bestaan er verschillende onderzoeksstrategieën. Er dient een keuze gemaakt te worden tussen een aantal primaire onderzoeksstrategieën enerzijds en tussen een aantal secundaire onderzoeksstrategieën anderzijds. Hieronder volgt een korte bespreking van de mogelijkheden en wordt er verantwoord waarom al dan niet een bepaalde strategie gebruikt wordt.

1.2.1 Primaire onderzoeksstrategieën

Bij deze vorm van onderzoek is het de onderzoeker zelf die gegevens verzamelt in functie van zijn onderzoeksvragen en wordt er dus gebruik gemaakt van primaire gegevens.

Survey: Bij een survey-onderzoek wordt een groot aantal personen gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Kenmerkend hierbij is dat er een identieke dataset verzameld wordt per onderzoekseenheid met grote hoeveelheden oppervlakkige gegevens. Omdat het echter voor dit onderzoek nodig is om zeer specifieke, gedetailleerde informatie te verkrijgen is de survey-strategie niet echt bruikbaar. Elk onderzocht geval is uniek en kan dus niet onderzocht worden door middel van een standaard vragenlijst (Broeckmans, J., 2001, p56).

Tijdens het interview werden de leidinggevendenden toch gevraagd om een korte enquête (zie bijlage 2) in te vullen. Deze enquête liet toe om te achterhalen waar de geïnterviewden zich ongeveer situeren op vlak van transformationeel en transactioneel leiderschap. De resultaten werden onmiddellijk met hen besproken om na te gaan of zij het met deze bevindingen eens waren. Deze korte schriftelijke bevraging is gebaseerd op de Multifactor Leadership Questionnaire van Bass (in: den Hartog, 1994). Deze vragenlijst geeft indicaties over het leidinggeven van de respondent. Bovendien kunnen een aantal items uit de vragenlijst gebruikt worden als opstap voor meer diepgaande vragen in de interviews

over de evolutie in leidinggeven. Hoewel de vragenlijst niet wetenschappelijk gefundeerd is, biedt ze een interessant vertrekpunt voor de diepte-interviews.

Bevraagde bevoorrechte getuigen: Deze strategie betreft gesprekken met een beperkt aantal personen. Het is dus een goede onderzoeksstrategie voor dit onderzoek die bruikbare resultaten zal opleveren omdat er zeer specifieke informatie geleverd wordt die het probleem vanuit verschillende standpunten kan belichten. Praktisch gezien is deze strategie eveneens goed haalbaar (Broeckmans, J., 2001, p56).

Voor deze eindverhandeling worden er 11 interviews afgenomen van transformationele leiders. De geïnterviewden zijn tewerkgesteld in verschillende sectoren. Dit zorgt ervoor dat er een breder inzicht verkregen wordt in het ontwikkelingsproces van leidinggevenden in uiteenlopende werkcontexten. Bij de keuze van de bevoorrechte getuigen is er eveneens rekening gehouden met hun leeftijd, er wordt namelijk vanuit gegaan dat jongere mensen, in vergelijking met oudere mensen, een kleinere kans hebben om een ontwikkelingsproces doorgemaakt te hebben. Er is een leeftijdsinterval vooropgesteld van 40 tot 65 jaar.

De interviews verliepen aan de hand van een aantal richtvragen (zie bijlage 1). Er werd geopteerd voor deze aanpak omdat elke persoon uniek is en omdat elk ontwikkelingsproces andere significante gebeurtenissen kan bevatten. Wanneer er dan gewerkt werd met strikte vragen zou dit de antwoorden kunnen beperken waardoor er belangrijke informatie niet achterhaald zou kunnen worden.

1.2.2 Secundaire onderzoeksstrategieën

Bij deze onderzoeksstrategieën maakt men gebruik van secundaire gegevens. Dit zijn gegevens die vroeger al door anderen verzameld werden in functie van andere doeleinden en onderzoeken.

Literatuurstudie: Studie van relevante, beschikbare literatuur die over een onderwerp bestaat is noodzakelijk om tot een theoretisch onderbouwd onderzoek te kunnen komen. Kennis van zaken is immers essentieel om tot een kwalitatief hoogstaande studie te komen. Er bestaan primaire, secundaire en tertiaire bronnen. Onder een primaire bron wordt de eerste versie van een onderzoeksverslag verstaan, dus gegevens die door de onderzoeker zelf verzameld zijn. Secundaire bronnen zijn gegevens die door anderen verzameld werden. Tertiaire bronnen zijn lijsten van relevante primaire en secundaire bronnen (Broeckmans, J., 2000, p61). Voor dit onderzoek zullen de drie soorten bronnen gebruikt worden.

Analyse van statistieken, documenten en anderen: Er zijn eerder weinig statistieken beschikbaar over dit onderwerp. De beschikbare statistieken zullen evenwel gebruikt worden omdat ze overzichtelijke informatie kunnen geven over het onderwerp. Publicaties, krantenartikels, audiovisuele bronnen en het internet kunnen eveneens gebruikt worden voor het onderzoek (Broeckmans, J., 2001, p57).

DEEL I LITERATUURSTUDIE

Hoofdstuk 2 Leiderschap

Leiderschap staat voor visionair denken en doelbewust richting geven. Een leider inspireert en is in staat anderen voor zijn visie te winnen. Hij of zij zet de koers uit om een organisatie op lange termijn succesvol te laten zijn. Een leider steekt zijn nek uit. Niet zelden is het een charismatische persoon die zich met krachtige statements in de schijnwerpers weet te plaatsen.

Worden leiders geboren of gemaakt? Deze vraag houdt onderzoekers al tientallen jaren bezig. Vroeger dacht men dat leiders als leiders geboren werden, tegenwoordig is de overtuiging dat naast persoonlijke kenmerken en vaardigheden, die deels aangeboren zijn en daarna verder ontwikkeld worden, de omgeving een wezenlijke rol speelt.

In de loop van de tijd zijn uiteenlopende modellen ontwikkeld. De kracht van modellen en theorieën zit erin dat ze complexe begrippen als leiderschap en leiderschapsstijlen ordenen en analyseren. Modellen scherpen het denken. Om die reden wordt er in dit hoofdstuk een toelichting gegeven van enkele modellen die aan de basis liggen van het denken over leiderschap.

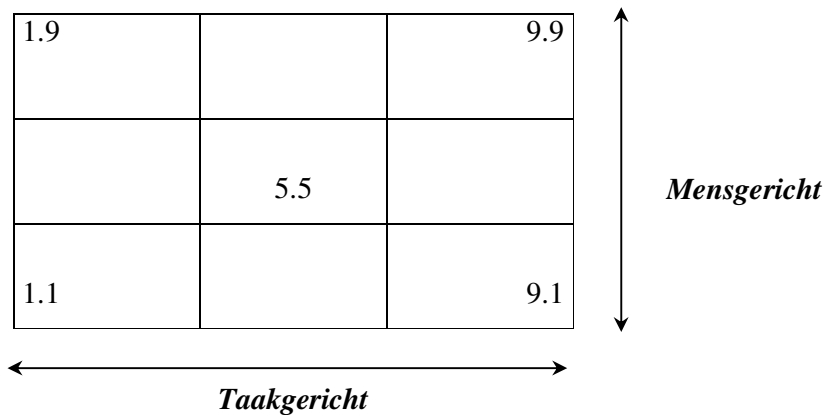
Vooreerst wordt de Managerial Grid besproken. Dat model maakt een onderscheid tussen mensgericht en taakgericht leiderschap. Dat onderscheid wordt ook gemaakt bij Situationeel Leidinggeven, het tweede model dat besproken wordt. Er werd geopteerd voor deze modellen omdat transformationeel leidinggeven de uitgangspunten van deze modellen verenigt. Het gaat er namelijk van uit dat de persoonskenmerken van de leidinggevende, de omgeving en de rol van de medewerkers bepalend zijn voor het succes van de leidinggevende. Het taakgerichte leidinggeven in deze modellen kan gezien worden als een

deel van transactioneel leidinggeven terwijl het mensgerichte voornamelijk deel uitmaakt van transformationeel leiderschap. Het derde model dat besproken wordt is het model van Quinn dat vier rollen bundelt die van leidinggevendens verwacht worden. Twee van die rollen zijn eerder transactioneel terwijl de andere twee transformationele rollen zijn.

2.1 Managerial Grid: leiderschapstijl in twee dimensies

Een bekend model om leiderschapsstijlen te ordenen is: 'The Managerial Grid'. De onderzoekers Blake en Mouton (1986) staan aan de wieg van dit model dat dateert uit de jaren zeventig van de twintigste eeuw. Blake en Mouton stellen dat de innerlijke gesteldheid van de leidinggevende een belangrijke factor is in de keuze voor de leiderschapstijl. Ze maken een onderscheid in taakgerichtheid en mensgerichtheid.

Met taakgerichtheid wordt bedoeld: de mate waarin voor de leider de taak, ofwel het belang van de organisatie een rol speelt. Mensgerichtheid duidt echter op de mate waarin menselijke aspecten, zoals belangen van individuele medewerkers een rol spelen. Door deze beide dimensies te combineren ontstaan in principe een oneindig aantal leiderschapsstijlen. Blake en Mouton (1986) onderscheiden vijf overheersende stijlen, die aangetoond worden in figuur 2.



Figuur 2: De Managerial Grid

De plaats van de leidinggevende in de Managerial Grid ligt volgens Blake en Mouton (1986) niet voor altijd vast. Door veranderingen in het individu, de omgeving of de bedrijfscultuur zal de stijl van leidinggeven veranderen.

De Managerial Grid maakt onderscheid tussen vijf types van leidinggevendens:

De 1.1-stijl: de separatiegerichte leidinggevende

Deze beleidsstijl is gekenmerkt door een minimum bezorgdheid zowel voor productie als voor mensen. Een leidinggevende, met dergelijke stijl van leidinggeven streeft er alleen naar om zich zo weinig mogelijk te moeten inspannen, zowel voor de productie als voor zijn ondergeschikten. Hij zoekt zo weinig mogelijk contact met zijn bazen en onderdanen. Hij is passief en streeft ernaar zo weinig mogelijk verantwoordelijkheid te hebben. Hij zal maar juist het nodige presteren om niet aan de deur gezet te worden.

De 1.9-stijl: de relatiegerichte leidinggevende

Hier wordt ernaar gestreefd om het werktempo zo comfortabel mogelijk te maken. De mensen worden eerder aangemoedigd dan bevolen. De baas gedraagt zich als een grote broer. Goede menselijke relaties zijn hier een doel op zichzelf. Er wordt naar gestreefd een sfeer te scheppen van vriendelijkheid en van harmonie tussen de leden. Het geheel geeft het uitzicht van 'one big happy family'. Er wordt weinig aandacht geschonken aan de productie. Deze stijl leunt aan bij de opvatting van de "human relations"-school.

De 9.1-stijl: de taakgerichte leidinggevende

Deze beleidsstijl is gekenmerkt door een maximum bezorgdheid voor productie en een minimum bezorgdheid voor de mensen die instaan voor deze productie. De mensen worden beschouwd als instrumenten. Het succes van deze beleidsstijl wordt alleen gemeten in termen van productie en winst. De basis van controle is het gebruik van wettelijke macht. De relatie tussen een baas en zijn ondergeschikte is gebaseerd op de uitoefening van autoriteit en op gehoorzaamheid. Conflicten worden zoveel mogelijk onderdrukt en niet op een constructieve manier opgelost. Deze stijl wordt ook wel de klassieke manier van leidinggeven genoemd.

De 9.9-stijl: de integratiegerichte leidinggevende

Deze beleidsstijl met een maximum bezorgdheid zowel voor de productie als voor de mensen, veronderstelt dat de mens een behoefte heeft om zich te engageren in productieve arbeid. Als de ondergeschikten medezeggenschap hebben in werkaangelegenheden die op zichzelf betrekking hebben, als ze zelf doelstellingen mogen stellen, dan zullen ze zich met veel ijver engageren voor dat werk. Controle van buiten af wordt dan overbodig want de mens zal dan zichzelf controleren. Hij zal dat werk, waarin hij zich engageert, autonoom tot een goed einde trachten te brengen. Het hoofddoel van een leidinggevende met dergelijke beleidsstijl is er voor te zorgen dat het bevredigen van de behoeften van de werknemers samenvalt met het bereiken van de organisatiedoelinden.

De 5.5-stijl: de gulden middenweg

Hier is de bezorgdheid voor mensen even belangrijk als de bezorgdheid voor productie. Een leidinggevende met dergelijke beleidsstijl zoekt een evenwicht te vinden tussen de twee dimensies: individuele en organisatiedoelinden. Een basisveronderstelling hier is dat de mensen willen werken zoals het hun gezegd wordt als zij op een redelijke manier gemotiveerd worden. Een goed moreel is noodzakelijk omdat daardoor, naar veronderstelling, de productie verhoogd wordt.

De 9.1-stijl zouden we de klassieke beleidsstijl kunnen noemen. Deze stijl was 40 à 50 jaar geleden algemeen voorkomend. De principes die hierin aangekleefd worden zijn echter nu nog steeds in zeer vele organisaties gangbaar. Blake en Mouton (1986) stellen dat rekening houdende met de huidige omstandigheden (zoals een verhoogd opvoedingspeil van de werknemers, de druk naar meer participatie, belangrijke behoeften van werknemers, ...) de 9.9-stijl van leidinggeven de stijl is die het meest kansen heeft op succes of met andere woorden dat dit de ideale leiderschapstijl zou zijn.

2.2 *Situationeel leidinggeven*

Op basis van de Managerial Grid zijn modellen ontstaan die naast taakgerichtheid en mensgerichtheid andere dimensies onderscheiden. Hersey en Blanchard (1993) introduceerden eind jaren tachtig hun model van situationeel leidinggeven. Zij leggen een relatie tussen de stijl van leidinggeven en het competentieniveau van de medewerker. De kern van hun betoog is dat de effectiviteit van leidinggevende stijlen verschilt per situatie: een stijl is in de ene situatie effectiever dan in een andere.

Situationeel leidinggeven is gebaseerd op de wisselwerking tussen de mate van sturing die de leidinggevende uitoefent (taakgedrag), de mate van ondersteuning die hij biedt (relatiegedrag) en het rijpheidniveau dat de medewerker toont bij het uitvoeren van een specifieke taak of activiteit. Op basis daarvan worden vier managementstijlen onderscheiden, namelijk: instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren.

Het succes van een managementstijl staat of valt met de omgeving waarin de manager opereert. Cruciaal daarin is volgens Hersey en Blanchard (1993) de wisselwerking tussen de manager en zijn medewerkers. Als medewerkers besluiten de manager niet te volgen, kan hij wel inpakken. De manager zal daarom veel aandacht moeten besteden aan zijn medewerkers. Belangrijk is dat de manager de competentie van de medewerker goed inschat. Competenties zijn namelijk cruciaal voor het bepalen van de meest effectieve stijl van leidinggeven. De competenties hebben te maken met de mate waarin de medewerker bereid en bekwaam is een specifieke taak te vervullen. Bereidheid gaat over zelfvertrouwen, toewijding en motivatie terwijl bekwaamheid, kennis, ervaring en vaardigheid omvat.

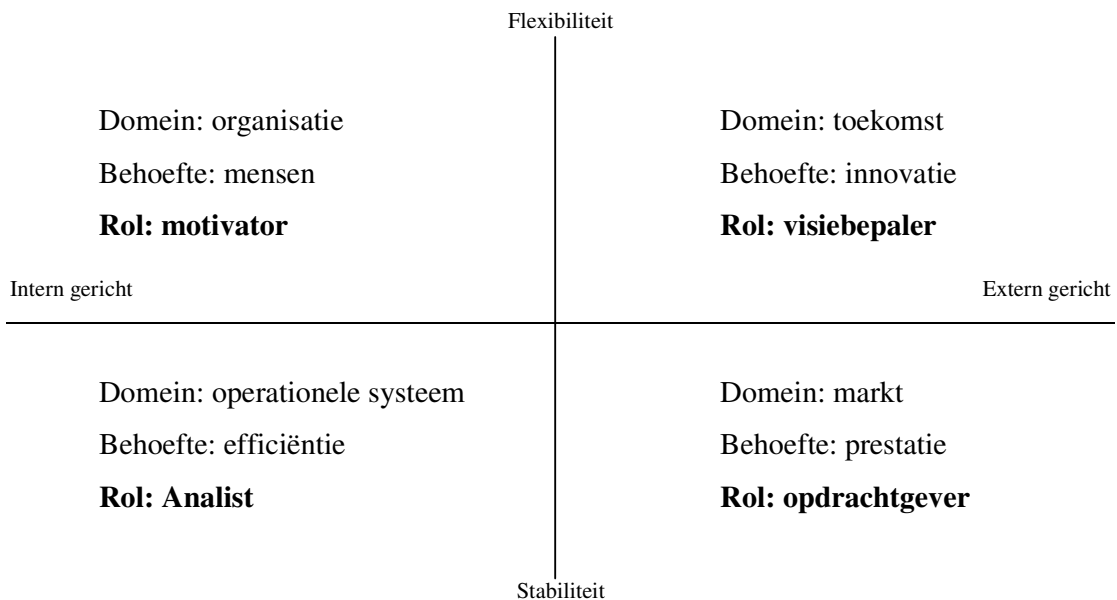
Binnen het model voor situationeel leidinggeven worden vier verschillende rijpheidniveaus gekoppeld aan vier verschillende basisstijlen van leidinggeven. Dit stelt ons in staat om niet alleen het gedrag van de medewerkers in te schatten, maar tevens om die stijl van leidinggeven te kiezen die de meeste kans biedt op succes.

Als de rijpheid van de medewerker laag is, dan zal de leidinggevende een hoog taakgericht en laag relatiegericht gedrag vertonen. De leidinggevende zal hem moeten zeggen wat voor werk er gedaan moet worden, waar, wanneer en hoe. Als de rijpheid toeneemt dan moet de leidinggevende het taakgerichte gedrag geleidelijk iets verminderen en het relatiegerichte gedrag verhogen om de medewerker te helpen ontwikkelen in competentie. Wanneer de rijpheid dan nog toeneemt, dan moet de leidinggevende niet alleen het taakgericht gedrag verminderen maar eveneens het relatiegerichte gedrag omdat de medewerker zelfvertrouwen ontwikkelt en bekwaam is op zichzelf te werken. Naarmate de medewerkers een hoog niveau van rijpheid bereiken, vermindert de leidinggevende steeds meer zowel het taakgericht als het relatiegerichte gedrag. Hij zal de taken delegeren.

De situationele leiderschapstheorie legt dus de nadruk op de effectiviteit van de leiderschapsstijl in functie van de taakrijpheid van de medewerker (Hersey en Blanchard, 1993).

2.3 *Het model van Quinn*

Hart en Quinn (1993) kwamen na een onderzoek tot de conclusie dat er van leidinggevenden vier algemene, concurrerende rollen verwacht worden, namelijk die van visiebepaler, motivator, analist en opdrachtgever (zie figuur 3). Deze rollen maken deel uit van een groter model dat vier domeinen omvat: de organisatie, de toekomst, het operationele systeem en de markt. Deze domeinen in het model suggereren dat er vier behoeften zijn waar iedere leidinggevende op moet letten, namelijk: de behoefte aan mensen, aan innovatie, aan efficiëntie en aan prestatie. Hieruit vloeien vier soorten verwachtingen en concurrerende rollen voort (Quinn, 1997).



Figuur 3: Leiderschapsrollen volgens Quinn

De transformationele rollen zijn volgens Quinn (1997) die van visiebepaler en motivator. In de rol van visiebepaler houdt de leider zich bezig met de toekomst: hij houdt

opkomende trends bij, concentreert zich op doel en richting en geeft anderen een idee van de toekomst van de onderneming op de lange termijn. De rol van visiebepaler behoort volgens Stoker en Kolk (2003) toe aan het 'open systeem'-model, wat op het einde van de vorige eeuw opkwam. In dit model moet de organisatie zien te overleven in concurrentie met andere organisaties. Wil een organisatie goed functioneren, dan zijn aanpassingsvermogen en externe ondersteuning belangrijke factoren. Organisaties moeten flexibel zijn en een groot reactievermogen hebben. In deze context moet de leider vaak als bemiddelaar optreden en de rol van innovator op zich nemen.

In de rol van motivator houdt de leidinggevende zich bezig met betrokkenheid: hij onderstreept de waarden van de onderneming, daagt mensen uit met nieuwe doelen en aspiraties en creëert ten slotte een gevoel van opwinding. Volgens Stoker en Kolk (2003) behoort de rol van motivator tot het 'human relations'-model, dat in de jaren vijftig van de vorige eeuw opkwam. Dit model gaat ervan uit dat de betrokkenheid van mensen zou leiden tot bepaalde inzet. De menselijke factor werd hier belangrijk. De belangrijkste criteria van het model zijn samenhang, moreel en inzet. Medewerkers mogen helpen bij het oplossen van problemen, hun participatie is hierbij veel groter dan bij de andere modellen. Voor de leidinggevende is het belangrijk dat hij de rol van mentor vervult en optreedt als een stimulator.

De transactionele rollen zijn volgens Quinn (1997) die van analist en opdrachtgever. In de rol van analist houdt de leidinggevende zich bezig met de efficiëntie van de activiteiten: hij evalueert voorgestelde projecten en integreert botsende gezichtspunten en behoeften. Deze rol behoort volgens Stoker en Kolk (2003) tot het 'intern proces'-model. Hier gaat het minder om productiviteit en winst maar om stabiliteit en continuïteit. Door het aanbrengen van routines ontstaat er stabiliteit in de organisatie. Volgens dit model moet alles volgens de regels gaan en wordt dit alles geregistreerd. Het draait om hiërarchie, structuur en tradities. De leidinggevende heeft vooral een controlerende en coördinerende functie.

In de rol van opdrachtgever houdt de leidinggevende zich dan weer bezig met prestatie: hij buigt zich over resultaten, lost problemen op en beïnvloedt beslissingen op lager niveau.

Stoker en Kolk (2003) halen aan dat deze rol aansluit bij het 'rationeel doel'-model waarbij men ervan uitgaat dat productiviteit en winst de belangrijkste aspecten zijn om een organisatie goed te laten functioneren. Volgens dit model levert duidelijk de leiding de meest productieve resultaten op. De leidinggevende moet duidelijke doelen stellen en duidelijk zijn in zijn optreden naar de medewerkers toe. Hij moet vooral een bestuurder en producent zijn.

2.4 *Transactioneel en transformationeel leiderschap*

Transformationeel leidinggeven verenigt de uitgangspunten van de Managerial Grid en die van het model van situationeel leidinggeven. Het gaat ervan uit dat zowel de persoonskenmerken van de leidinggevende als de omgeving en de rol van de medewerker mede bepalend zijn voor het succes van de leidinggevende. Quinn (1988) vergelijkt het onderscheid transformationeel – transactioneel met andere dichotomieën in het leiderschapsonderzoek zoals het onderscheid tussen directief – participatief en taakgericht – relatiegericht leiderschap. Bass (1985) claimt echter dat het transactioneel – transformationeel model gezien moet worden als een nieuw paradigma, dat andere modellen niet vervangt, noch te verklaren is in termen van die andere modellen.

Het nieuwe element in dit paradigma volgens Bass (1985) is: transformationeel leiderschap. Dit transformationeel leiderschap kan waarschijnlijk het best begrepen worden als het gecontrasteerd wordt met transactioneel leiderschap. Transactioneel of zakelijk leiderschap gaat uit van de kosten-baten ruilrelatie tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevende maakt duidelijk wat de medewerker kan verwachten in ruil voor een goede prestatie. De leidinggevende zorgt ervoor dat condities geschapen worden waaronder de medewerker een goede prestatie kan leveren, ruimt eventuele barrières uit de weg en geeft relevante feedback. Volgens Bass (1985) kan de transformationele leidinggevende zijn medewerkers inspireren om nog hoger te presteren dan wat er van hen verwacht wordt en hen ertoe aanzetten om hogere doelen te bereiken. De transformationele leidinggevende kan hogere prestaties verwachten omwille van drie redenen namelijk: doordat de medewerkers meer bewust zijn van de belangrijkheid van de resultaten, doordat de medewerkers hun persoonlijke belangen opzij schuiven in het voordeel van de groepsbelangen en ten slotte doordat de transformationele leidinggevende de noden van de medewerkers op de Maslow hiërarchie veranderd heeft of doordat hij deze noden uitgebreid heeft. De transformationele leidinggevende weet dus de noden van een hogere orde, zoals zelfverwezenlijking, bij de medewerkers aan te spreken. In tegenstelling tot theorieën over transactioneel leiderschap voorspellen theorieën over transformationeel

leiderschap wanneer medewerkers meer zullen doen dan dat er strikt van hen verwacht wordt (Bass, 1985).

Avolio (1999) benadrukt dat transactioneel leiderschap de basis vormt van transformationeel leiderschap. Als leidinggevend en hun handelingen respecteren dan zullen hun medewerkers vertrouwen hebben in die handelingen waardoor transformaties mogelijk gemaakt worden. Transformationeel leiderschap verhoogt transactioneel leiderschap dus in plaats van het te vervangen.

Volgens Clawson (2003) moet transformationeel leiderschap gezien worden als een proces waarin leidinggevend en hun ondergeschikten elkaar inspireren tot een verhoogd moreel gedrag. Dat kan gebruikt worden om deze beide groepen te beïnvloeden en degene die zich hierdoor laten beïnvloeden voelen het aan alsof ze zichzelf aan het beteren zijn. Avolio (1999) voegt hier aan toe dat wat leidinggevend en zeggen steeds naar hen teruggekaatst wordt door het gedrag van hun medewerkers, ze zijn dus omringd met spiegels.

2.4.1 Profiel Transformationele leider

Het concept 'de lerende organisatie' krijgt de laatste jaren zeer veel aandacht. Het wordt beschouwd als een element in de ontwikkeling naar Totaal Kwaliteitsmanagement in de organisatie. De rol van de leidinggevende in het tot stand komen van een lerende organisatie is cruciaal. Daarom worden er enkele kenmerken en vereisten voor leidinggevend en op een rij gezet.

Bij transformationeel of charismatisch leiderschap staat de visie van de leider centraal. Een transformationeel leidinggevende toont vertrouwen in zichzelf en zijn/haar medewerkers, stelt hoge eisen aan eigen en andermans prestatie, gedraagt zich creatief en innovatief,

formuleert doelen en taken in ideologische termen en toont een hoge betrokkenheid en ideologische overtuiging (Bass, 1985).

Het EFQM-model (figuur 1) onderscheidt vier belangrijke subcriteria voor leiderschap die sterk overeenkomen met het profiel dat Bass (1985) aan een transformationele leidinggevende toekent. Het eerste subcriterium is dat leidinggevenden een missie, visie en waarden ontwikkelen en fungeren als voorbeeld voor een kwaliteitscultuur. Leidinggevenden zijn eveneens betrokken bij het invoeren en continu verbeteren van kwaliteitszorg in een organisatie. Leidinggevenden moeten ten derde betrokken zijn bij klanten, partners en vertegenwoordigers van de maatschappij en ten slotte moeten leidinggevenden hun medewerkers motiveren, ondersteunen en erkennen (Van den Broeck, 2000).

Professor Noel Tichy is een wereldautoriteit op het gebied van veranderingsmanagement. Van hem komt de term 'transformationeel leiderschap'. Hij bestudeerde leiders van ondernemingen waar indrukwekkende transformaties hadden plaatsgevonden, zoals bijvoorbeeld Jack Welch van General Electric, John Harvey-Jones van ICI en Lee Iacocca van Chrysler. Hij kwam tot het volgende profiel van een 'transformationele leidinggevende':

- 1. Het zijn individuen die geloven dat ze in hun rol een verschil kunnen maken, zelfs in organisaties met honderdduizenden medewerkers. Ze begrijpen dat ze daarvoor eerst zelf dienen te veranderen*
- 2. Het zijn moedige mensen. Ze durven hun nek uit te steken. Ze durven totaal onbekend terrein te betreden 'zonder wegenkaart'.*
- 3. Ze geloven in mensen en hun potentieel. Ze kiezen op onverdeelde wijze voor 'empowerment'. Daarmee wordt niet bedoeld dat je macht afstaat aan mensen, maar dat je de kracht die potentieel al bestaat in mensen wakker maakt.*
- 4. Ze zijn principe- en waardengedreven. Ze belichamen zeer krachtige principes en waarden. Tom Peters beschreef dergelijke leiders als: "Hard voor principes, maar zacht voor mensen die hun nek durven uitsteken".*

5. *Het zijn mensen die nooit ophouden te leren. Het zijn individuen die zelfvernieuwing als een absolute voorwaarde zien voor organisatievernieuwing. Het zijn ook mensen die 'mislukkingen' niet beschrijven als mislukkingen, maar als intense leermomenten.*
6. *Ze kunnen uitstekend omgaan met complexiteit, met paradoxen en met onzekerheid. Dat vereist een balans tussen IQ en EQ.*
7. *Het zijn mensen met een droom en ze hebben tegelijk ook het vermogen om anderen enthousiast te maken voor die droom. Als de externe druk groot wordt, halen ze kracht uit die innerlijke visie. Ze treden de wereld tegemoet vanuit innerlijke scheppingskracht. Ze zijn innerlijk geworteld en extern geconcentreerd.*
(Bommerez, van Zijtveld, 2001)

Als grootste gemene deler van deze elementen zal een begrip als verklaring van de kracht van de transformationele leidinggevende zelfontplooiing of zelfontwikkeling zijn, geven Bommerez en van Zijtveld (2001) aan. Helsen en Van der Maat (2000) vinden ontwikkeling eveneens heel belangrijk. Ze halen aan dat de ontwikkeling van de mensen centraal staat in een lerende organisatie. Deze ontwikkeling vergt echter een richting, een doel, ... Het zal in een lerende organisatie dus van groot belang zijn dat de doelen voor iedereen duidelijk zijn, want enkel op die manier kan richting gegeven worden aan het leren. In leerprocessen en leertrajecten is het evident dat de effecten vaak pas op langere termijn duidelijk worden. Een leidinggevende zal dus moeten aanvaarden dat lange termijndoelstellingen in een lerende organisatie zeker zo veel aandacht verdienen als korte termijndoelstellingen.

Helsen en Van der Maat (2000) halen ook aan dat een goede leidinggevende in staat moet zijn om verder te kijken dan het hier en nu en louter oorzaken van fouten op te sporen. In plaats van het 'single loop'-leren waarbij hij causale verbanden ziet en fouten leert corrigeren zou hij in staat moeten zijn om ook het 'double loop'-leren toe te passen. Dit vergt van de leidinggevende dat hij/zij kijkt hoe situaties verbeterd kunnen worden en hoe fouten in de toekomst niet meer gemaakt hoeven te worden, door de fundamentele regels, structuren, normen en routines aan te passen of geheel te veranderen.

Leidinggeven werd in het verleden geassocieerd met de touwtjes in handen hebben en met orde en regelmaat. Volgens Helsen en Van de Maat (2000), Fijlstra en Wullings (2001) zijn de traditionele of sterk hiërarchische structuren niet meteen de ideale voedingsbodem voor een lerende organisatie. Dit betekent dat managers en directies op zoek zullen moeten gaan naar nieuwe structuren waarin uitwisseling, leren en discussie maximale kansen krijgen. Projectstructuren of horizontale organisatiestructuren bevorderen de inbreng van de medewerkers en zullen meer en meer opduiken in lerende organisaties. Het management zal bewegingsruimte moeten creëren voor relatief autonome eenheden, een bewegingsruimte die royaler moet zijn naarmate de behoefte aan vernieuwend leren groter is.

Leidinggeven komt volgens Fijlstra en Wullings (2001) vooral neer op 'niet in de weg lopen', het vergemakkelijken van de processen en het kanaliseren van de energie. Het kernpunt van het leidinggeven is delegeren van kracht en macht. Delegeren vraagt volgens hen veel meer dan 'zoek het maar uit'. Het is een bewuste keuze voor organisatievernieuwing die naast overtuiging vooral een planmatige benadering eist. Delegeren of loslaten wilt volgens Salisbury (1994) zeggen dat leidinggevendenden mensen niet meer moeten controleren, ze zijn niet meer verantwoordelijk voor persoonlijke prestaties van anderen en ze moeten het opgeven om doelprestaties op te leggen.

Salisbury (1994) vermeldt dat het eigen is aan leidinggevendenden om zich verantwoordelijk te voelen voor het falen van hun ondergeschikten. Zelfs wanneer deze falen door een gebrek aan eigen inzet. Aan de andere kant zijn er dan weer leidinggevendenden die weigeren om hun verantwoordelijkheid op te nemen. Salisbury (1994) benadrukt dat leidinggevendenden niet verantwoordelijk zijn voor de faling van hun ondergeschikten indien zij de nodige individuele ondersteuning voorzien hebben wanneer het nodig was, een akkoord bereikten met de medewerkers in verband met persoonlijke verantwoordelijkheid en ten slotte wanneer er voldoende individuele feedback gegeven werd in verband met het uitvoeren van de taak.

Volgens Salisbury (1994) wil delegeren of loslaten zeggen dat leidinggevendenden geen doelprestaties meer moeten formuleren. Het management moet echter wel duidelijk maken wat het bedrijf wil bereiken, wat de globale doelen zijn. Met loslaten van het opstellen van doelen wordt hier eerder geduid op doelstellingen in verband met prestaties omdat er geen garantie is dat de prestatiedoelstellingen die de leidinggevendenden opstellen ook effectief behaald kunnen worden. Elke werknemer moet weten wat er van hem of haar verwacht wordt, maar een constante focus van de leidinggevende op de prestatiedoelstellingen heeft net het omgekeerde effect dan wat men wil bekomen.

Delegeren begint volgens Fijlstra en Wullings (2001) met open informatiekkanalen, zowel horizontaal als verticaal binnen de organisatie. Daardoor krijgen medewerkers inzicht in de gang van zaken binnen het bedrijf en zal er veel meer toewijding zijn over het eventueel verbeteren en optimaliseren van zaken. In een bedrijf dat communicatie belangrijk vindt, is het volgens Helsen en Van der Maat (2000) belangrijk dat je goed kunt discussiëren. Discussiëren staat spijtig genoeg ook vaak voor je gelijk willen halen. In een organisatie is het minder belangrijk om je gelijk te halen dan wel om mensen mee te krijgen, van medewerkers loyale medewerkers te maken,... Bovendien is het een verrijking om door het voeren van een dialoog standpunten naast elkaar te kunnen leggen, de mogelijkheden te verkennen en het gezichtsveld te verruimen. Een leidinggevende die zijn mensen kan uitnodigen tot een dialoog, verhoogt de kans dat men de meerwaarde zal ontdekken van het verkennen van mogelijkheden en kansen.

Helsen en Van der Maat (2000) wijzen erop dat vele leidinggevendenden gedreven zijn, doorzettingsvermogen hebben en vaak een sterke wil hebben om dingen te realiseren. Dat brengt met zich mee dat zij een duidelijke mening hebben en die in een aantal gevallen ook willen doordrukken. In een lerende organisatie is het echter ook noodzakelijk dat een leidinggevende zijn eigen inzichten kan relativeren, dat hij ideeën bespreekbaar maakt en zich laat beïnvloeden indien er zinnige tegenargumenten op tafel komen. Wanneer hij zich streng vasthoudt aan zijn mening is een verrijking door dialoog onmogelijk.

Leren gebeurt onder meer door te experimenteren. Volgens Helsen en Van der Maat (2000) kan dit alleen maar in een klimaat waar men zich veilig voelt en waar het toegelaten is om fouten te maken. Leidinggevendenden die successen boeken, verstaan de kunst om eigen fouten en mislukkingen om te buigen tot leerpunten en die leerpunten op hun beurt weer om te buigen tot successen. Dit vergt een mentale ingesteldheid die toelaat om fouten te maken, dit te accepteren en er spontaan een leerelement aan te koppelen. De leidinggevende draagt er dus zorg voor dat er een prettig, veilig en ondersteunend leerklimaat in de organisatie is. Het is bovendien de taak van de leidinggevende om medewerkers aan te moedigen om hun eigen leerprocessen te organiseren of om zelf initiatieven te nemen. Het is dus niet meer de leidinggevende alleen die de vorming plant en organiseert.

2.4.2 Geslachtsverschillen bij transactioneel en transformationeel leiderschap

Verschillende studies hebben onderzoek gedaan naar de verschillen tussen de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen. Eagly en Johnson (1990) concludeerden uit hun studie dat vrouwen volgens een interpersoonlijke stijl leidinggeven en mannen volgens een taakgeoriënteerde stijl. Eagly en Johnson deden echter geen onderzoek in ondernemingen. Dit verschil werd echter niet bevonden in studies in ondernemingen haalt Maher (1997) aan. Vrouwen werden in deze studies in ondernemingen als democratisch en deelnemend gezien terwijl mannen als autocratisch en richtinggevend gezien werden.

Bass en Avolio (1992) concludeerden uit hun onderzoek dat vrouwelijke leidinggevendenden meer als transformationeel beschouwd werden dan mannelijke leiders door zowel vrouwelijke als mannelijke medewerkers. Zij vonden ook verschillen met betrekking tot transactioneel leiderschap, namelijk dat vrouwen meer belonend gedrag vertonen en minder management-by-exception gedrag dan mannelijke leidinggevendenden. Deze verschillen kunnen volgens Bass en Avolio (1992) veroorzaakt worden door de verschillen tussen man en vrouw om de ontwikkeling van hun ondergeschikten te ondersteunen, wat

een component is van transformationeel leiderschap. Druskat (1994) suggereert hierbij dat transformationeel leiderschap eerder een vrouwelijke stijl van leidinggeven is en dat het waarschijnlijk is dat deze stijl eerder voorkomt in organisaties die voornamelijk uit vrouwen bestaan.

Naast het verklaren van hun onderzoeksresultaten door te duiden op de verschillen tussen man en vrouw op vlak van transformationeel en transactioneel leiderschap, halen Bass en Avolio (1992) en Druskat (1994) aan dat hun onderzoeksresultaten ook op een andere manier geïnterpreteerd kunnen worden namelijk door stereotypes. Vrouwen worden niet gezien als een leiderschapstereotype en daardoor zijn de verwachtingen van een vrouwelijke leidinggevende veel lager dan die van een mannelijke leidinggevende. Als vrouwen, boven alle verwachtingen, toch een bekwame leidinggevende blijken te zijn, dan worden ze hoger beoordeeld door hun medewerkers. Mannen worden wel als een stereotype van leidinggevendens aanzien, waardoor er meer verwacht wordt van een mannelijke leidinggevende. Wanneer deze leidinggevendens niet aan de verwachtingen kunnen voldoen, worden ze lager beoordeeld. Deze stereotypes beïnvloeden de resultaten van onderzoeken waardoor men niet kan concluderen dat ofwel mannen ofwel vrouwen hoger scoren op vlak van transformationeel leiderschap. Het is volgens Carless (1998) dus heel belangrijk om rekening te houden met stereotypes wanneer men een onderzoek doet naar geslachtsverschillen in verband met leidinggeven.

Hoofdstuk 3 Ontwikkelen van leidinggevenden

Er worden hoge eisen gesteld aan leidinggevenden. Ze moeten een langetermijnvisie hebben, de visie op een inspirerende manier overbrengen,... Verschillende niveaus, situaties en fasen binnen en van organisaties stellen andere eisen. Of een leidinggevende succesvol zal zijn, gezien al deze hooggespannen verwachtingen, zal afhangen van de mate waarin hij beschikt over bepaalde competenties. Organisaties stellen veel in het werk om al deze competenties bij hun leidinggevenden te ontwikkelen. Een flinke hoeveelheid tijd en geld wordt er dan ook besteed aan managementontwikkeling.

Managementontwikkeling begint al op jonge leeftijd want volgens Avolio en Gibbons (1988) liggen de grondvesten van transformationeel leiderschap in de kindertijd. Wanneer ouders hoge verwachtingen hebben van de prestaties van hun kinderen, hun kinderen aanmoedigen en hen verantwoordelijkheid geven, kan dat resulteren in transformationeel leiderschap. Bass (1999) haalt aan dat de morele standaarden van de ouders en de ervaringen met leiderschap op school en op buitenschoolse activiteiten mee bepalen of een kind later in meer of mindere mate een transformationele leidinggevende wordt. Bass (1999) identificeerde eveneens verschillende gezinsfactoren die een bepalende invloed hebben op de ontwikkeling van leidinggeven, onder andere de thuisomgeving, de ambities van de ouders en het gedrag van de ouders ten opzichte van de kinderen. Schein (2003) is het hier ook mee eens. Hij haalt aan dat vroege ervaringen, vooral ervaringen met ouders, de basis kunnen vormen voor kansen en gebeurtenissen die bijdragen tot het ontwikkelen van een persoonlijke structuur die de leiderschapsmogelijkheden ten goede komt.

Zaleznik (1985) stelt ontwikkeling voor als een zoektocht naar persoonlijk meesterschap langs een weg vol met persoonlijke conflicten. Wanneer leidinggevenden in hun kindertijd al leren omgaan met deze persoonlijke conflicten en ontgoochelingen en deze proberen op te lossen, dan kunnen ze zich als leidinggevende meer concentreren op belangrijke taken.

3.1 Ontwikkelen van leiderschap door persoonlijk meesterschap

Volgens Avolio (1999) moet een leidinggevende eerst zichzelf ontdekken vooraleer hij/zij een goede leidinggevende kan zijn. Leiden betekent voor hem eerst een stap terugnemen vooraleer er een vooruit te zetten, dus echt vanuit je fouten en successen leiden. Van Damme (2000) voegt hieraan toe dat het belangrijk is dat leidinggevendens fouten niet als mislukkingen beschouwen, maar als kansen om van te leren.

Avolio (1999) benadrukt dat het belangrijk is voor een leidinggevende om op de hoogte te zijn van de eigen kwetsbaarheden, om vertrouwen op te bouwen en om bereid te zijn om anderen te laten leiden wanneer het nodig is. Fijlstra en Wullings (2001) sluiten zich bij Avolio (1999) aan door aan te halen dat bij het verbeteren van leidinggeven, persoonlijk meesterschap een belangrijke voorwaarde is. Stoker en Kolk (2003) benadrukken dat het zeer belangrijk is dat de leidinggevende tot in detail kan benoemen waar zijn zwakke plek zit. Bovendien moet het duidelijk zijn waarom juist deze zwakke plek ook voor de afdeling of voor de organisatie nadelige gevolgen kan hebben.

Ook Salisbury (1994) sluit zich aan bij deze visie dat leidinggevendens in de eerste plaats over zichzelf moeten leren om zich verder te kunnen ontwikkelen. Ze moeten volgens hem zich bewust worden van hun werkelijke interactie met anderen. Hij voegt er wel aan toe dat dit een pijnlijk en een moeilijk proces is en waar veel leidinggevendens niet in slagen onder andere omdat het proces zich op sociale aspecten toespitst. Leidinggevendens moeten dus begrijpen wat hun echt motiveert, wat hen sterk maakt en waarom ze zo graag deel uitmaken van het management. Van Damme en Verbanck (2000) voegen hier nog aan toe dat leidinggevendens bereid moeten zijn om zichzelf te leren kennen en dat ze bekwaamheid en bereidheid om aan zichzelf te werken nodig hebben om te kunnen evolueren als leidinggevende. Van Damme (2000) voegt er nog aan toe dat een leidinggevende verplicht is om op regelmatige basis zichzelf te bevragen om op die manier de eigen sterktes en zwaktes te ontdekken.

Volgens Fijlstra en Wullings (2001) hebben individuen net als organisaties een reden om er te zijn. Individuen hebben eveneens een persoonlijke missie die het leven zin geeft en van waaruit een maatschappelijke bijdrage geleverd wordt. Om tot persoonlijke ontwikkeling te kunnen komen is het noodzakelijk om je persoonlijke missie en leefregels te formuleren, halen Fijlstra en Wullings (2001) en Senge (1996) aan. Die persoonlijke missie heeft volgens Fijlstra en Wullings te maken met 'zijn en doen', met de kernkwaliteiten en talenten van het individu, met persoonlijke waarden en normen en ten slotte met het vermogen om maatschappelijk iets te betekenen. Senge (2000) voegt er nog aan toe dat visie de drijvende kracht is achter het leren.

Persoonlijk ontwikkelen wilt ook zeggen dat je moet stoppen met vergelijken, je moet je eigen uniciteit erkennen volgens Fijlstra en Wullings (2001). Vergelijkingsprocessen vereisen veel energie en ze leiden gemakkelijk tot meer- of minderwaardigheidsgevoelens. Het ontwikkelingspad kan oncomfortabele momenten opleveren, maar als een leidinggevende verantwoordelijkheid neemt en ermee stopt om naar een ander te wijzen, dan is hij/zij volgens Fijlstra en Wullings (2001) op de goede weg. Hoe vervelend de situatie soms ook kan zijn, het heeft geen zin om de schuld buiten zichzelf te zoeken.

Fijlstra en Wullings (2001) duiden erop dat het belangrijk is voor een leidinggevende om zichzelf ontwikkelingsruimte te geven. De eigen identiteit ontwikkelen, vraagt immers om ruimte en geloof in eigen ontwikkelingspotentie. Wanneer een leidinggevende zichzelf wil ontwikkelen dan is het ook belangrijk dat hij/zij groeizame condities opzoekt en zich niet laat beperken door negatieve invloeden uit de naaste omgeving.

Wat eveneens belangrijk is voor persoonlijke ontwikkeling is dat je leven in balans is, halen Fijlstra en Wullings (2001) aan. Als er een goed timemanagement uitgebouwd wordt waarin de juiste prioriteiten gesteld zijn, dan wordt het mogelijk om een gezond patroon te ontwikkelen in de driehoek werk, relaties en ik. Bij persoonlijke ontwikkeling hoort volgens Avolio en Gibbons (1988) eveneens het leren omgaan met emoties, zowel leren omgaan met conflicten en teleurstellingen en hun gevolgen als met gevoelens.

Bij persoonlijke ontwikkeling is het belangrijk dat de leidinggevende een houding heeft van: 'doen wat mogelijk is' en niet 'alles of niets'. Grote uitdagingen in stukjes kappen heeft volgens Fijlstra en Wullings (2001) grote voordelen voor het persoonlijke ontwikkelingsproces. Het zorgt er namelijk voor dat de leidinggevende zich beter, energiever en meer zichzelf zal voelen, dat hij mensen kan aantrekken met vergelijkbare waarden en normen, hij zal positief vermoeid zijn, zal een grote innerlijke zekerheid ervaren en zal een bijdrage aan de wereld leveren. Meer luisteren naar je innerlijke stem levert na verloop van tijd meer kracht op in de uiterlijke performance. De leidinggevende zal duidelijker weten wat hij wil en dat zonder zich af te zetten tegen anderen. De binnen- en de buitenwereld van de leidinggevende zullen samenvallen met als gevolg dat hij krachtiger zal klinken en een bezielende persoonlijkheid zal worden.

Fijlstra en Wullings (2001) vermelden enkele succesregels bij het vormgeven aan persoonlijke ontwikkeling.

- *Management begint met het leidinggeven van je eigen IK*
- *Leidinggeven vraagt een continu proces van zelfeducatie*
- *De beloning en erkenning voor een dergelijk proces moet je vooral zoeken bij jezelf*
- *Als je geen leiding neemt over je eigen leven, zullen anderen dat gaan doen*
- *Leiden betekent vormgeven aan je eigen authenticiteit/uniciteit*
- *Ga uit van je kernkwaliteiten en leefprincipes*
- *Wees aardig voor jezelf; acteer vanuit een positief zelfbeeld en mensbeeld*
- *Durf te vertrouwen en kwetsbaar te zijn*
- *Onderken je verbondenheid met de omringende wereld*
- *Persoonlijke ontwikkeling gaat in kleine stappen en wordt gevoed door kleine successen*
- *Risico's horen erbij, je kunt deze hooguit hanteerbaar maken*
- *Verwacht niet dat iedereen je aardig vindt*
- *Zie het leven als een ontdekkingsreis; vindt als dat nodig is opnieuw het wiel uit*
- *Spijt weegt kilo's, discipline grammen*

- *Niet wat je weet telt, maar wat je **doet** met wat je weet*
(Fijlstra, Wullings, 2000, 36-37)

De 360° beoordeling is volgens Helsen (2000), Stoker en Kolk (2003) een zinvol instrument om het leidinggeven te verbeteren, doordat er de eigen minpunten in ontdekt kunnen worden. De term is ontleend aan het kompas omdat het vanuit meerdere gezichtspunten informatie geeft over het functioneren van mensen in werksituaties. Eén van de meest gekende instrumenten hiervoor vormen de functioneringsgesprekken. In dit geval verloopt de communicatie in een 'face to face' relatie maar de 360° beoordeling is een instrument waarbij de feedback zowel mondeling als schriftelijk gegeven kan worden. Deze feedback kan bovendien van bovenuit, van opzij of van onderuit komen, van de omgeving van de leidinggevende dus. Al deze partijen geven antwoord op dezelfde vragen. Het is een terugkoppeling van zoveel mogelijk meningen over het functioneren en over de arbeidsprestaties van leidinggevendenden in organisaties. Deze methode heeft als voordeel dat er vanuit verschillende invalshoeken feedback gegeven wordt waardoor er een breder perspectief gecreëerd wordt, er ontstaat dus een totaalbeeld van de leidinggevende. Dat maakt de beoordeling betrouwbaarder.

Het doel van de 360° beoordeling moet voor alle partijen die erbij betrokken zijn, duidelijk zijn, haalt Helsen (2000) aan. Het doel is in de eerste plaats het verbeteren van de kwaliteit van het leidinggeven. De leidinggevende geeft het signaal dat hij zijn leidinggeven wilt verbeteren zodra hij start met de 360° beoordeling. Deze beoordeling kan een middel zijn om de cultuur in de organisatie te beïnvloeden en iedereen op weg te helpen naar een open communicatie. Het is ook een instrument ter ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling, zowel voor leidinggevendenden als voor uitvoerenden. Het leidt alleszins tot een grotere bewustwording over het eigen functioneren en tot een grotere acceptatie van feedback in de organisatie.

Het ontdekken dat het nodig is dat een leidinggevende zijn gedrag aanpast is één ding, er iets aan doen is echter een ander ding. De leidinggevende zal immers dingen moeten aanpakken die hij nooit tevoren deed en net dat is iets wat voor veel mensen iets

bedreigend en beangstigend is. Als een leidinggevende nieuwe dingen uitprobeert die een slecht resultaat opleveren, zal hij terugvallen in zijn oude patroon. Levert de nieuwe aanpak echter positieve resultaten op, dan zal de leidinggevende inzien dat de nieuwe aanpak werkt. Als de positieve feedback over de nieuwe aanpak blijft groeien dan ontwikkelt deze aanpak zich verder totdat er negatieve reacties binnensluipen. Op die manier verloopt volgens Clawson (2003) het algemene model van verandering. Als een persoon of een organisatie verandert, dan laten ze een deel van hun historische comfortabele situatie achter zich liggen en omarmen ze een nieuw patroon. Dit achter zich laten liggen is volgens Clawson (2003) zoiets als een deel van zichzelf laten sterven. Verandering ervaren is dus als een stukje van jezelf laten doodgaan.

Clawson (2003) haalt aan dat goede leidinggevers herkennen dat grote veranderingen mensen uitnodigen om hun gedrag aan te passen maar eveneens om hun gedachtegang en hun overtuigingen te wijzigen. Verandering wijzigt dus de fundamentele waarden van een individu of van een organisatie.

3.2 *Ontwikkelen van leiderschap door leren off – the - job*

Elke organisatie geeft een eigen inhoud aan het ontwikkelen van leidinggevend en maar er bestaan toch enkele algemeen geldende doelstellingen. Er is het optimaal ontwikkelen van het aanwezige managementtalent, het garanderen van een degelijke bezetting van sleutelposities en het aangaan van een psychologisch contract met de medewerkers.

Volgens Fijlstra en Wullings (2001) zijn en blijven opleiding, training en vorming cruciale middelen om mensen in beweging te krijgen en te houden. Vormingsactiviteiten worden belangrijker naarmate de maatschappelijke turbulentie toeneemt. Counselachtige activiteiten zullen volgens Fijlstra en Wullings (2001) het pakket van functiegerichte opleidingen aanvullen, omdat er een toenemend beroep gedaan wordt op veranderingsgezindheid en op persoonlijke impact.

Salisbury (1994) haalt aan dat bedrijven meer geld besteden per persoon aan managementtraining dan aan welke klasse werknemers ook en toch kunnen ze geen bewijs leveren dat deze investering iets positief heeft opgebracht. Deze managementtrainingen blijken de mode te volgen en de mode wordt bepaald door het laatst uitgegeven boek waardoor de trainingen om de haverklap veranderen. De grote vraag is echter of deze trainingen ook echt werken. Salisbury (1994) is er zeker van dat deze trainingen in theorie zeer aantrekkelijk lijken en toch lijkt er in de praktijk niets te veranderen. De studie van Barling e.a. (1996) toont echter aan dat trainingsprogramma's de transformationele gedragingen van leidinggevend en in de juiste richting kunnen doen veranderen. Vanden Bussche (1996) haalt aan dat training en vorming helpen om waarden duidelijk te maken, om gedachten te ordenen en te kaderen en om concrete technieken aan te leren.

Volgens Avolio (1999) hebben de meeste training programma's geen positieve impact omdat ze te snel vreemde ideeën in iemands geest willen planten. De ontwikkeling van leidinggevend en is namelijk gebaseerd op tijd en kan geen effect hebben wanneer het overhaast gebeurt. De training zou eveneens rekening moeten houden met de context en

zou zijn tijd moeten nemen zodat alle ideeën rustig kunnen doordringen. De Schouten en Nelissen groep voegt er nog aan toe dat er follow-up activiteiten nodig zijn om trainingen effectief te maken, waar Bass (1999) en Avolio (1999) zich volledig bij aansluiten.

Als een training een echte verandering wil veroorzaken op vlak van gedrag, dan moeten de deelnemers er volgens Avolio en Bass (1998) klaar voor zijn en moeten ze willen veranderen. De deelnemers moeten eveneens het doel van de training kennen, ze moeten zich bewust zijn van hun eigen noden om te veranderen en ze moeten bereid zijn om verandering door te voeren. Senge (1996) sluit zich hier volledig bij aan en voegt er nog aan toe dat duurzaam leren slechts plaats vindt wanneer de betrokkenen enthousiasme, belangstelling en nieuwsgierigheid aan de dag leggen. Wanneer dit niet aanwezig is, zullen de effecten van trainingen slechts enige tijd merkbaar blijven. Indien het engagement ontbreekt, dan zullen de nieuwverworven vaardigheden steeds minder gebruikt worden, tot ze uiteindelijk vergeten zijn wanneer er teruggegrepen wordt naar principes en theorieën waar de training hen juist vanaf moest helpen. Bass (1999) voegt hier nog aan toe dat het niet zo moeilijk is om leidinggevenden aan te leren om meer of minder opbouwend en correctief te werk gaan als transactionele leidinggevende, het is echter zeer moeilijk om de bereidheid en mogelijkheid te ontwikkelen om meer transformationeel te zijn.

Avolio en Bass (1998) zijn van mening dat trainingsprogramma's zich niet enkel moeten focussen op het ontwikkelen van leiderschapsstijlen en gedragingen maar ook op de omgeving waarin het gedrag moet toegepast worden. Volgens hen is het eveneens belangrijk voor trainingen om succesvol te zijn, dat de organisatie, waarvoor de deelnemers van een training werken, klaar is voor veranderingen die het trainingsprogramma aanhaalt. De Schouten en Nelissen groep sluit zich hier volledig bij aan, ze vinden dat trainingen zo sterk mogelijk moeten samenhangen met wat er op de werkplek gebeurt. Deze trainingen moeten eveneens waarden uitdragen conform met deze van de organisatie opdat de implementatie van de geleerde ideeën gemakkelijker zou verlopen.

3.3 *Ontwikkelen van leiderschap door leren on - the - job*

De bedrijfscultuur is eveneens heel belangrijk voor een leidinggevende om zich te kunnen ontwikkelen. Tegenwoordig worden aan organisaties de hoogste eisen gesteld met betrekking tot snelheid en flexibiliteit. Hiërarchisch gestructureerde organisaties met hun bijhorende cultuur zijn niet in staat om aan deze kwaliteitscriteria te voldoen. Hiërarchie is daarom volgens Fijlstra en Wullings (2001) uit en netwerk- en matrixorganisaties zijn in. Moderne organisaties zijn gebaseerd op toewijding en deelname van alle betrokkenen. De missie van de organisatie wordt daadwerkelijk begrepen op elk niveau en sluit aan op het richtinggevoel van individuele medewerkers. De besluitvorming vindt tegenwoordig bij deze organisaties zo laag mogelijk in de organisatie plaats. Organisaties gaan uit van getalenteerde en flexibele medewerkers die bereid zijn het werk op te pakken en verantwoording af te leggen.

Om in organisaties structuurveranderingen door te voeren is het noodzakelijk dat de bedrijfscultuur in beweging komt, halen Fijlstra en Wullings aan (2001). De karakteristieken van de producten, de organisatiestructuur, de toegewezen beleidsruimte en de beschikbare informatie, het personeelsbeleid en de stijl van leidinggeven zijn belangrijke cultuurbepalers. Cultuurverandering is enkel mogelijk wanneer alle elementen, die samen de cultuur bepalen, in samenhang bekeken en beïnvloed worden. Bass (1999) voegt hier nog aan toe dat als men de bedrijfscultuur meer transformationeel wil maken, dan moet het topmanagement de veranderingen, die nodig zijn om de cultuurverandering door te voeren, duidelijk maken voor iedereen. Om naar deze nieuwe niet-hiërarchische bedrijfscultuur over te stappen is voedend leiderschap of transformationeel leiderschap noodzakelijk benadrukken Fijlstra en Wullings (2001). Bass (1999) bekijkt het fenomeen in omgekeerde richting en is van mening dat transformationele leiders beter tot hun recht komen in niet-hiërarchisch gestructureerde bedrijven.

In deze cultuur gaat het volgens Fijlstra en Wullings (2001) om het oplossen van een probleem, niet om het vinden van degene die de fout gemaakt heeft. De afstand tussen de leidinggevend en de medewerkers is in deze cultuur gering. Prestatiemotivatie,

teameest en een informele atmosfeer horen daar eveneens bij. Wat bij deze cultuur heel belangrijk is, is dat het leervermogen heel groot is. Ackoff (1998) voegt hier nog aan toe dat effectief leren van anderen slechts mogelijk is in een bedrijfscultuur waar er continu plaats is voor opbouwende conversaties en discussies.

Het is echter niet alleen de bedrijfscultuur die belangrijk is voor leidinggevenden om zich verder te ontwikkelen op vlak van leidinggeven, de maatschappelijke cultuur bepaalt ook de transformationele gedragingen van een leidinggevende. Bass (1999) haalt immers aan dat het model van transactioneel en transformationeel leiderschap dat in de individualistische Verenigde Staten ontwikkeld werd eveneens toepasbaar is of misschien nog beter toe te passen is in de collectieve staten van Azië. Transformationeel leiderschap wordt immers gestimuleerd in deze collectieve culturen doordat het werk centraal staat in hun leven, doordat er een groot groepsgevoel bestaat en doordat de ondergeschikten veel respect hebben voor hun leidinggevenden. De leidinggevenden in deze culturen hebben eveneens een morele verplichting om zorg te dragen voor hun ondergeschikten, om hen te helpen met hun carrièreplanning, om te verschijnen op verjaardagen en begrafenissen en ten slotte om hun ondergeschikten te begeleiden met persoonlijke problemen. In deze collectieve cultuur wordt volgens Bass (1999) veel meer transformationeel leiderschap toegepast dan in de individualistische cultuur van het Westen.

Volgens Van Damme en Verbanck (2000) maken zowel leidinggevenden als functies een evolutie mee. Om in de goede richting te kunnen evolueren als leidinggevende moet men maximale overlapping nastreven tussen enerzijds zijn eigen vaardigheden, verwachtingen en ambities en anderzijds de eisen vanuit zijn functie als leidinggevende. Leidinggeven en zich ontwikkelen als leidinggevende veronderstelt keuzes maken om op een bewuste manier met deze overlapping om te kunnen gaan. Volgens de Schouten en Nelissen groep hoeven leidinggevenden niet meteen naar een andere functie over te stappen, wanneer ze hun taken voldoende beheersen en wanneer ze zichzelf binnen dat takenpakket niet meer kunnen ontwikkelen. Verandering in dezelfde functie om zich verder te kunnen ontwikkelen kan eveneens door het vergroten van de bevoegdheden en de

verantwoordelijkheden. Dit idee van taakverruiming wordt eveneens ondersteund door Van Damme en Verbanck (2000).

Niet enkel toevoegingen aan de bestaande baan kunnen voor ontwikkeling zorgen, verandering van baan kan er eveneens toe leiden dat leidinggevenden zich verder ontwikkelen. Volgens de Schouten en Nelissen groep levert een verandering van baan, die bijdraagt tot persoonlijke ontwikkeling, de beste gelegenheid tot leren op indien men goed voorbereid is en wanneer men goede begeleiding krijgt. De leidinggevende dient op voorhand te weten wat de nieuwe baan inhoud en wat hij/zij ervan kan leren. Met een verandering van baan kan bedoeld worden binnen het bedrijf of een overstap naar een ander bedrijf. Job rotatie, het wisselen van baan op hetzelfde niveau, is eveneens een mogelijkheid om mensen zich verder te laten ontwikkelen. Men leert echter niet enkel uit de nieuwe baan die men aanneemt, een leidinggevende kan eveneens veel leren uit vroegere ervaringen en kansen, men moet enkel durven terugkijken naar die ervaringen, halen Avolio en Gibbons (1988) aan.

DEEL II Empirisch Onderzoek

In dit empirisch deel wordt aan de hand van interviews met leidinggevendenden gezocht naar voorwaarden die de ontwikkeling van leidinggevendenden kunnen bevorderen. De verworven theoretische inzichten werden via deze gesprekken aan de praktijk getoetst. De ervaringen van de geïnterviewden kunnen helpen de theoretische modellen te begrijpen en kunnen tot nieuwe inzichten leiden. De uitgeschreven interviews zijn terug te vinden in bijlage 4.

Bij de keuze van de bevoorrechte getuigen werd geen representatieve steekproef vooropgesteld. Er werd getracht om verschillende perspectieven aan bod te laten komen: zowel mannen als vrouwen werden geïnterviewd uit verschillende sectoren, met een leeftijd tussen 40 tot 65 jaar.

Als voorbereiding op de interviews werd een leidraad opgesteld (bijlage 1) met een aantal richtvragen om zo het interview op de geïnterviewde te kunnen afstemmen. Dat was nodig omdat iedere persoon verschillend is en elk ontwikkelingsproces andere belangrijke gebeurtenissen kan omvatten. Er werd op voorhand eveneens een korte enquête opgesteld (bijlage 2). Deze enquête fungeerde als opstap voor de meer diepgaande vragen die in de interviews zelf aan bod kwamen. Een andere reden van het afnemen van deze enquêtes was om te achterhalen waar de geïnterviewden zich ongeveer situeren op vlak van transactioneel en transformationeel leiderschap. Hoewel deze enquête niet wetenschappelijk gefundeerd is, biedt ze toch een interessant vertrekpunt voor de interviews.

Aangezien slechts een klein aantal personen geïnterviewd werd, kunnen de resultaten van deze praktijkstudie moeilijk veralgemeend worden. Zeker wanneer er verschillen optreden tussen de sectoren kunnen deze niet veralgemeend worden omdat er uit sommige sectoren maar één iemand bevraagd werd. Toch kunnen op basis van de gesprekken een aantal voorwaarden opgespoord worden die de ontwikkeling van leidinggevendenden bevorderen.

Deze voorwaarden gelden misschien niet voor iedereen maar ze verdienen in elk geval de aandacht wanneer men het ontwikkelingsproces van leidinggevenden wil stimuleren.

Hoofdstuk 4 Verwerking van de interviews

Ter inleiding worden de geïnterviewden kort voorgesteld, voor meer details wordt er verwezen naar bijlage 4. Er wordt gebruik gemaakt van fictieve namen om de anonimiteit van de geïnterviewden te waarborgen.

- Mr. Wauters is een 58 jarige leidinggevende die carrière gemaakt heeft in de chemische sector. Hij heeft een diploma Burgerlijk Ingenieur in de Scheikunde.
- Mr. Verhelst is een 42 jarige bedrijfsleider die een kandidaatsdiploma in de wijsbegeerte behaald heeft. Hij is de bestuurder van een bedrijf in de creatieve sector.
- Mevr. Hoste is een 58 jarige general manager van een bedrijf in de logistieke sector en is in het bezit van een diploma internationale handel.
- Mevr. Geypen is een 45 jarige sociologe die directeur is van een bedrijf dat trainingen geeft.
- Mr. Jansen is een 54 jarige general manager van een transportbedrijf. Hij heeft een diploma boekhouden.
- Mr. Lipkens is een 41 jarige leidinggevende die Toegepaste Economische Wetenschappen gestudeerd heeft. Hij is projectmanager in een bedrijf in de logistieke sector.
- Mr. Simons is een bisschop van ongeveer 50 jaar oud. Hij heeft een diploma van rechten, filosofie en theologie op zak.
- Mr. Vandijck is een 56 jarige man die eigenaar is van een bedrijf in de elektronische sector. Hij behaalde een doctoraat in de scheikunde.
- Mevr. Liefkens is een 42 jarige CEO van een bedrijf dat micro-elektronische systemen produceert. Ze behaalde het diploma van Licentiaat Tolk.
- Mevr. Stessens is een 50 jarige leidinggevende die een doctoraat behaald heeft in de politieke wetenschappen. Ze zit in de leiding van een hogeschool.
- Mr. Crucke is een vooraanstaand politicus die 50 jaar oud is.

4.1 *Visie over leidinggeven*

Mr. Wauters vindt het belangrijk dat leidinggevendens mensen behandelen als een **uniek individu**. De leidinggevende moet zijn mensen echter zowel als individu opvolgen als in team want een **goede samenwerking** vindt Mr. Wauters eveneens belangrijk. Leidinggevendens moeten hun ondergeschikten kunnen stimuleren om samen te werken, volgens hem. Mr. Verhelst voegt hier nog aan toe dat hij probeert om mensen te motiveren door een groepsgevoel te creëren. Mevr. Geypen vindt het eveneens belangrijk dat een team goed samenwerkt en dat er een goede sfeer is want enkel dan kunnen de doelstellingen op een goede manier bereikt worden.

Mr. Jansen stelt dat de leiderschapsstijl van een leidinggevende menselijk en meewerkend moet zijn. De leidinggevende moet volgens hem ook het **voorbeeld geven**, want als leidinggevendens zelf de kantjes er vanaf lopen, dan is het niet meer dan normaal dat het personeel dat ook zal doen. Mr. Vandijck vindt het ook belangrijk dat leidinggevendens zelf het goede voorbeeld geven door hard te werken. Hij is van mening dat ze voor zichzelf de lat hoog moeten leggen maar ze mogen de lat niet voor iedereen even hoog leggen.

Mevr. Hoste vindt dat een leidinggevende **optimistisch** moet zijn maar hij/zij mag niet blind optimistisch zijn. Ook Mevr. Stessens geeft aan dat het belangrijk is dat een leidinggevende optimistisch is. Ook al is de leidinggevende zelf niet optimistisch, toch mag die de mensen die voor hem/haar werken niet demotiveren door niet positief over de dingen te spreken. Een leidinggevende moet dus volgens Mevr. Stessens steeds achter de dingen staan die hij/zij doet, ook al zijn ze soms moeilijk.

Communicatie is volgens Mr. Verhelst het belangrijkste om het bedrijf draaiend te houden. Hij ziet het als zijn taak om de doelen uit te stippelen en om te luisteren naar wat anderen voorstellen. Hij vindt het een belangrijke taak van een leidinggevende om mensen te **motiveren**. Uit ondervinding weet hij dat je van mensen pas iets gedaan krijgt als ze echt gemotiveerd zijn. Mevr. Hoste vindt het ook de taak van de leidinggevende om

ondergeschikten te stimuleren om hun taken tot een goed einde te brengen. Mevr. Stessens vindt het ook een belangrijke taak van de leidinggevende om mensen te motiveren en om hen te stimuleren om een taak goed te volbrengen.

Mr. Simons vindt dat hij vooral op een spirituele manier moet leidinggeven. Hij wil via zijn manier van leidinggeven mensen motiveren en ze in hun engagement stimuleren. Hij doet dat voornamelijk door met hen te spreken. Hij tracht een bron van inspiratie te zijn voor zijn medewerkers en hen een innerlijke motivatie aan te reiken door leiding te geven in de diepte. Mr. Crucke streeft goed management na en probeert gestalte te geven aan een ideologische visie. Hij is voorstander van sterk leiderschap in samenhang met veel overleg. Mr. Crucke zegt dat hij de opdracht heeft om enthousiasmerend te zijn en heeft zelfs de indruk dat hij dat meer moet doen dan een ander bedrijfsleider.

Mevr. Stessens geeft aan dat een leidinggevende zowel **taakgericht** als **mensgericht** moet zijn. Mensen werken voor een organisatie dus moet er gepresteerd worden, de organisatie moet immers blijven draaien. Aan de andere kant is het rendement van mensen laag wanneer ze niet gemotiveerd zijn; er moet dus eveneens met de menselijke aspecten rekening gehouden worden. Mr. Jansen vindt dat leidinggevend en tegenwoordig meer moeten coachen, meer moeten luisteren naar medewerkers en meer moeten praten met medewerkers. Mr. Vandijck sluit zich hier volledig bij aan want hij is van mening dat leidinggevend en een klankbord moeten zijn voor zijn medewerkers.

Wat volgens Mr. Jansen tegenwoordig ook belangrijk is, is dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd wordt. Zoveel mogelijk **delegeren** dus, wat mogelijk is totdat blijkt dat het niet lukt en dan moeten de zaken terug naar de leidinggevende toegeroepen worden of moeten taken gedelegeerd worden aan anderen die ze wel aankunnen. Delegeren is volgens Mevr. Liefkens een heel belangrijk aspect van leidinggeven. Ze is van mening dat wanneer leidinggevend en taken niet delegeren, ze zelf niet kunnen groeien. Zelf heeft ze er geen problemen mee om taken te delegeren op voorwaarde dat ze weet dat degene aan wie ze de taak doorschuift deze ook aankunnen. Mevr. Stessens is het hiermee eens. Als er vertrouwen is in de mensen, is het geen enkel

probleem om taken aan hen door te schuiven. Voorwaarde is wel dat er voldoende terugkoppeling is want het is belangrijk dat de leidinggevende op de hoogte blijft van de stand van zaken.

Mr. Vandijck probeert de beslissingen zo laag mogelijk te laten nemen. Hij neemt delegeren heel serieus. Het bedrijf heeft in dat opzicht ook een redelijk **vlakke bedrijfsstructuur** hoewel Mr. Vandijck voorstander is van een nog vlakkere structuur. Hij heeft echter de indruk dat de werknemers de hiërarchie in stand willen houden. Mr. Verhelst vindt het ook belangrijk dat zijn bedrijf een vlakke structuur heeft want dat maakt het mogelijk dat er op een niet hiërarchische manier gecommuniceerd wordt. Mr. Crucke stelt dat de hiërarchie gerespecteerd moet worden wanneer er gebruik gemaakt wordt van terugkoppeling. Anderzijds geeft hij aan dat deze hiërarchie niet dodend mag werken. De inbreng van iedereen is belangrijk of de ideeën nu van zijn chauffeur komen of van de financiële adviseur, het belangrijkste is de inhoud van de ideeën en niet de rang van degene die ze formuleert.

Mr. Jansen vindt het belangrijk dat een leidinggevende een **financiële achtergrond** heeft. Volgens hem moet de leidinggevende weten wat er binnen het bedrijf gebeurt en hij is bovendien van mening dat uiteindelijk alles terug gebracht kan worden naar wat het financieel betekent. Hij vindt het ook een belangrijke eigenschap van leidinggevendenden dat ze durven ondernemen, dat ze dingen **durven veranderen**.

Fouten maken moet volgens Mr. Wauters kunnen maar men moet ze kunnen toegeven. Hij geeft mensen de kans om fouten te maken zolang er lessen uit getrokken worden. Fouten dienen immers om uit te leren. Hij geeft aan dat het belangrijk is dat er melding gemaakt wordt van fouten zodat anderen nadien niet dezelfde fout zullen maken. Mr. Verhelst is eveneens zeer tolerant ten aanzien van het maken van fouten. Hij vindt het belangrijk dat fouten besproken worden op voorwaarde dat niemand met de vinger gewezen wordt. Mevr. Hoste voegt hier nog aan toe dat een leidinggevende **fouten niet mag bestraffen**. Fouten moeten effectief gezien worden als een kans om bij te leren. Mr. Vandijck is eveneens van mening dat leidinggevendenden fouten moeten toelaten. Wanneer er fouten voorkomen dan

moeten ze wel samen geanalyseerd worden en er moet op zoek gegaan worden naar de oorzaak van de fouten. Als dat gebeurd is dan moet er gezocht worden naar een manier om de fout op te lossen en moet er vermeden worden dat diezelfde fout nogmaals gemaakt wordt. Mevr. Liefkens stelt dat leidinggevendenden zowel fouten als successen van een ondergeschikte moeten aanhalen. Als je echter enkel de nadruk legt op de fouten, dan ben je demotiverend bezig volgens haar. Successen mogen aangehaald worden in de nabijheid van anderen maar als iemand aangesproken wordt over zijn fouten dan moet dat volgens Mevr. Liefkens persoonlijk gedaan worden. Zowel Mevr. Hoste als Mevr. Stessens vinden het belangrijk om op fouten in de prestatie te letten om zo fouten in de toekomst te vermijden.

Mr. Vandijck vergelijkt leidinggeven met een zeilboot: leidinggeven komt op veel vlakken overeen met het sturen van een zeilboot. De schipper stippelt een koers uit net zoals een bedrijfsleider de visie en de doelstellingen van het bedrijf bepaalt. De schipper heeft het roer in handen hebben terwijl de bedrijfsleider de touwtjes in handen heeft. Beide personen moeten hun personeel ook motiveren en voor een goede samenwerking zorgen. Ze zorgen er eveneens voor dat iedereen hetzelfde doel nastreeft, anders kan er iets mislopen. Mevr. Liefkens haalt deze vergelijking ook aan, maar heeft het dan eerder over een zeilboot op een woeste zee. Om niet zeeziek te worden op de zeilboot moeten de inzittenden zich op één bepaald punt focussen net zoals de medewerkers van een bedrijf een doel voor ogen moeten hebben om niet te falen. De beste plaats op de zeilboot is volgens Mevr. Liefkens degene aan het roer want wanneer je aan het roer staat, dan moet je wel naar dat ene punt kijken want jij moet de koers uitzetten. De kapitein moet immers een doel voor ogen hebben en mag niet op de klippen varen. Hij moet eveneens oog hebben voor wat rondom hem gebeurt want dat beïnvloedt zijn handelen maar het belangrijkste is waar hij naartoe wil geraken.

Mevr. Stessens vergelijkt leidinggeven aan een hogeschool op haar beurt met een tanker. De besluitvorming in een hogeschool verloopt namelijk traag en dat fenomeen zie je bij een tanker ook. Wanneer een tanker van richting verandert, neemt dat enkele kilometers in beslag vooraleer die effectief gedraaid is. Leidinggeven vergelijken met lesgeven vindt

Mevr. Stessens dan weer een slechte vergelijking. Als ze voor een klas staat, voert ze eigenlijk een one-man show op: ze is de baas van die klas en de studenten moeten dus wel mee. Wanneer ze echter een vergadering moet voorzitten, dan moest ze niet denken dat de mensen meewillen, de anderen in een vergadering hebben een eigen mening en luisteren niet altijd naar wat de leidinggevende in zegt terwijl een klas wel luistert.

4.1.1 Verschillende medewerkers, verschillende vormen van leidinggeven

Mr. Verhelst is van mening dat bepaalde mensen een andere manier van leidinggeven vergen. Wanneer hij omgaat met creatieve mensen zal hij hen motiveren en stimuleren. Wanneer hij daarentegen leiding moet geven aan tijdelijke werkkrachten en jobstudenten, zal hij eerder op een afgemeten, strikte manier leidinggeven. Mr. Lipkens vindt dat de leidinggevende niet ten opzichte van iedereen op dezelfde manier mag handelen. Elke medewerker heeft een eigen karakter en eigenheid en volgens Mr. Lipkens moet de leidinggevende zijn manier van leidinggeven aanpassen aan de persoon waarmee hij te maken heeft. Wanneer een leidinggevende ten opzichte van iedereen op dezelfde manier handelt, zullen er altijd mensen zijn die uit de boot vallen.

Mr. Simons geeft leiding aan vrijgestelden en vrijwilligers. Hij is van mening dat hij deze groepen op verschillende manieren moet benaderen. Vrijgestelden hebben een goede opleiding gehad dus verwacht hij van hen dat ze sneller dieper op dingen kunnen ingaan, hij doet bij hen eerder beroep op hun professionaliteit. Bij vrijwilligers ligt dat enigszins anders: Mr. Simons doet bij hen beroep op hun goede wil. Motivatie is ook een belangrijk aspect bij de vrijgestelden omdat de financiële aspecten voor hen niet altijd belangrijk zijn. Op dat vlak kan er geen onderscheid gemaakt worden tussen deze groepen. Mr. Simons vindt van zichzelf dat hij naar vrijgestelden toe zowel op een taakgerichte manier als op een mensgerichte manier leidinggeeft terwijl hij zich bij vrijwilligers concentreert op een mensgerichte manier.

Mr. Crucke geeft leiding aan mensen die betaald worden, de partijmedewerkers maar ook aan mensen die niet betaald worden, de leden van de partij. Hij vindt dat hij aan deze twee groepen op een andere manier moet leidinggeven. Van partijmedewerkers verwacht Mr. Crucke immers professioneel gedrag en idealisme. Van partijleden kan hij echter enkel verwachten dat ze de goede gang van zaken niet tegenwerken en dat ze idealisme aan de dag leggen. Mr. Crucke probeert deze groepen te motiveren door inspirerend leiderschap en door zelf het voorbeeld te geven.

Mevr. Hoste is het er volledig mee eens dat bepaalde mensen op een andere manier geleid moeten worden dan andere. Ze is namelijk van mening dat een leidinggevende op een andere manier moet omgaan met arbeiders dan met bedienden. Arbeiders hebben volgens haar meer een kader nodig van de manier waarop iets gedaan moet worden, terwijl bedienden voldoende weten als ze weten naar welk resultaat ze moeten werken. Bedienden kun je volgens Mevr. Hoste meer vrijheid geven dan arbeiders. Er moet natuurlijk wel gepraat worden met arbeiders want ze kunnen ook met waardevolle voorstellen komen. Volgens Mr. Lipkens is er wel degelijk een verschil tussen arbeiders en bedienden maar hij vindt dat de leidinggevende zich daaraan moet aanpassen. Bedienden zijn meestal iets hoger geschoold dan arbeiders en daardoor pikken ze sneller iets op dan arbeiders. De leidinggevende moet volgens Mr. Lipkens echter geen schrik hebben om eens tussen de arbeiders te gaan staan en om met hen te praten, dat zorgt immers voor respect en waardering langs beide kanten.

Mr. Jansen is niet van mening dat er een onderscheid gemaakt moet worden tussen arbeiders en bedienden omdat ze in essentie allemaal medewerkers zijn. Hij behandelt al zijn medewerkers dus op dezelfde manier of het nu om arbeiders of bedienden gaat. Mr. Vandijck heeft dan weer een aversie aan het onderscheid tussen arbeiders en bedienden. Er zijn verschillende groepen van mensen en er is een groep van mensen die absoluut geleid wil worden maar Mr. Vandijck is van mening dat je mensen eerder moet begeleiden naarmate ze willen en kunnen. Er zijn immers zowel bij de arbeiders als bij de bedienden mensen die niet gemotiveerd zijn om te werken. Mr. Vandijck is dus een voorstander van situationeel leiderschap en begeleidt de mensen op basis van hun kennis en motivatie.

Mevr. Liefkens geeft aan dat arbeiders en bedienden niet op een andere manier benaderd moeten worden. Ze vindt het begrip arbeider en bediende zelfs achterhaald. De aard van het werk bepaalt volgens haar eerder in welke mate mensen begeleidt moeten worden en in welke mate ze vrijgelaten moeten worden dan of ze arbeider of bediende zijn. Volgens Mevr. Liefkens denken veel mensen dat arbeiders niet met voorstellen kunnen komen of dat ze geen initiatief kunnen nemen maar daar is ze het totaal niet mee eens. Arbeiders zijn geen domme mensen: zij vindt het heel belangrijk om naar hun voorstellen te luisteren omdat arbeiders ervaringsdeskundigen zijn.

4.1.2 Leidinggeven en emoties

Uit verschillende interviews is gebleken dat het belangrijk is dat leidinggevenden bewust met hun emoties omgaan. Mr. Wauters stelt dat rationeel omgaan met emoties heel belangrijk is voor leidinggevenden. Met rationeel omgaan met emoties bedoelt hij dat leidinggevenden verschillende mogelijke situaties op voorhand moeten kunnen inschatten; ze moeten zich dus goed voorbereiden op moeilijke situaties. Om dit goed te kunnen doen, moet de leidinggevende weten welke richting hij/zij uit wil en moet hij/zij dus goed weten wat er bereikt moet worden. Rationeel omgaan met emoties is iets wat je moet leren volgens Mr. Wauters: als je daar bewust mee bezig bent, dan leer je ook hoe je dingen anders moet aanpakken in de toekomst. Rationeel omgaan met emoties en emoties in bedwang houden zijn volgens Mr. Wauters twee verschillende dingen. Bij het eerste wordt er gebruik gemaakt van het tweede maar omgekeerd geldt dat niet. Leidinggevenden moeten hun emoties in bedwang leren houden. Wanneer ze dieper gaan door bepaalde situaties op voorhand in te schatten, zullen leidinggevenden rationeler met hun emoties kunnen omspringen, waardoor ze minder problemen zullen hebben met emotionele toestanden.

Volgens Mr. Lipkens wordt de leidinggevende op het werk geconfronteerd met emoties van medewerkers. Hij is van mening dat een leidinggevende meevoelend mag zijn maar

die mag zichzelf daar niet in laten meeslepen. Persoonlijke gevoelens en emoties probeert Mr. Lipkens totaal gescheiden te houden van het werk. Als een leidinggevende immers gevoelsmatig gaat handelen, is die volgens hem slecht bezig want in de zakenwereld moet het rationeel denken steeds domineren. Dat zijn dingen die deels door ervaring geleerd kunnen worden maar die zijn deels ook afhankelijk van je eigen persoonlijkheid. Mevr. Geypen haalt aan dat ze eerder een rationeel type is. Ze vindt emoties wel belangrijk want die zijn er maar ze laat er weinig plaats voor op het werk. Mr. Verhelst haalde in het interview ook aan dat hij geen probleem had met omgaan met emoties omdat hij nogal rationeel is.

Mevr. Hoste vindt het belangrijk dat zowel leidinggevendenden als werknemers hun emoties herkennen en dat ze die onder controle proberen te houden. Emoties zijn er, dus ze kunnen volgens haar niet weggecijferd worden, maar mensen moeten weten dat ze er zijn en ze moeten weten hoe ze ermee om kunnen gaan. Mr. Jansen is eveneens bewust bezig met zijn emoties. Hij is namelijk van mening dat hij in principe niet boos mag worden omdat hij het ziet als een teken van zwakte. Het valt echter niet mee om zich steeds te beheersen dus kan het wel eens voorkomen dat hij boos wordt, ondanks het feit dat hij het tracht te vermijden en afstand probeert te nemen van zulke gevoelens.

Het gebeurde Mevr. Hoste ook wel eens dat ze haar emoties niet onder controle had maar dat waren momenten waar ze lessen uit getrokken heeft. Door de jaren heen heeft Mevr. Hoste geleerd om heel rustig over te komen op momenten dat ze inwendig woedend is. Omgekeerd kan ze ook doen alsof ze heel kwaad is en van binnen perfect rustig zijn. Als ze kwaad is, zal ze enkel het hoogstnodige zeggen en zo rustig en kalm mogelijk omdat anderen niet aan haar mogen zien dat ze echt kwaad is. Dat zijn dingen die ze geleerd heeft door ouder te worden. Ze geeft aan dat dit ook nodig is, volgens haar zou er anders met haar gevoelens gespeeld worden. Mr. Vandijck vindt het eveneens belangrijk dat leidinggevendenden hun emoties in bedwang kunnen houden. Hij haalt aan dat zelfkennis daar een belangrijk hulpmiddel voor is. Bovendien heeft Mr. Vandijck enkele tactieken geleerd om op een goede manier met zijn emoties om te springen en die vond hij zeer nuttig.

Mevr. Liefkens is van mening dat emoties een plaats moeten krijgen binnen het bedrijf, zelfs voor leidinggevenden. Ze vindt wel dat haar emoties sterk afgezwakt zijn door de jaren heen hoewel ze nu nog euforisch gepassioneerd kan reageren in bepaalde situaties. Emoties moeten echter wel met respect gebruikt worden maar ze mogen volgens Mevr. Liefkens niet gebannen worden uit het bedrijfsleven omdat ze te belangrijk zijn. Wat voor haar eveneens belangrijk is, is dat mensen hun boosheid afreageren op de situatie en niet op de mensen. Er mogen dus geen verwijten vallen en men mag niemand veroordelen, men moet boos zijn op wat er gebeurd is.

4.1.3 Geslachtsverschillen bij leidinggeven

In de literatuurstudie kwam al aan bod dat er onderzoek gedaan is naar de verschillen tussen de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen. In sommige interviews kwam het verschil in leidinggeven van mannen en vrouwen eveneens aan bod. De stelling dat vrouwen aan de top zich mannelijk gedragen, werd ook in enkele interviews besproken.

Mevr. Stessens haalt aan dat er in de literatuur tegenstrijdige bevindingen zijn in verband met de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Volgens haar eigen ervaring zijn er langs de ene kant wel verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden maar in andere opzichten zijn er dan weer geen verschillen op te merken. Ze heeft ondervonden dat zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevenden rond de pot kunnen draaien en dat mannen op dezelfde manier als vrouwen op een menselijke manier kunnen leidinggeven. Mr. Vandijck vindt echter dat de praktijk al aangetoond heeft dat vrouwen op een andere manier leidinggeven dan dat mannen dat doen. Als vrouwen aan het hoofd van een bedrijf komen, dan is dat meestal veel beter geleid dan wanneer mannen deze functie zouden hebben. Hij denkt dat dit komt omdat deze vrouwen veel rationeler denken dan mannen, ze zijn zelfs harder. Dat ze rationeler zijn komt volgens hem omdat bij vrouwen de rationele kant vaak in vraag gesteld werd. Mevr. Liefkens is het er mee eens dat mannen en vrouwen op een andere manier leidinggeven maar enkel omdat het om

verschillende personen gaat en niet omdat het over verschillende geslachten gaat. Als mensen op een andere manier leidinggeven dan komt dat volgens haar eerder omdat het andere personen zijn. De persoonlijkheid speelt daar dus een grote rol in terwijl het geslacht volgens haar geen of weinig invloed heeft.

Mr. Crucke is niet van mening dat vrouwen betere leidinggevers zijn dan mannen of omgekeerd. De politieke wereld is gedurende lange tijd een mannenwereld geweest en is dat nu misschien nog gedeeltelijk. Dat zorgt ervoor dat wanneer er nu een vacature is, die sneller door een vrouw dan door een man ingevuld zal worden omdat het vrouwelijke talent nog niet voldoende benut is in de politieke wereld. Mr. Crucke bedoelt daar mee dat er al veel naar mannelijk talent gezocht is in het verleden en nog maar weinig naar vrouwelijk talent. Als er nu dus een vacature is, dan is het makkelijker om een geschikte vrouwelijke kandidaat te vinden dan een mannelijke. De vrouwenvijver is namelijk minder bevist dan de mannenvijver, volgens Mr. Crucke.

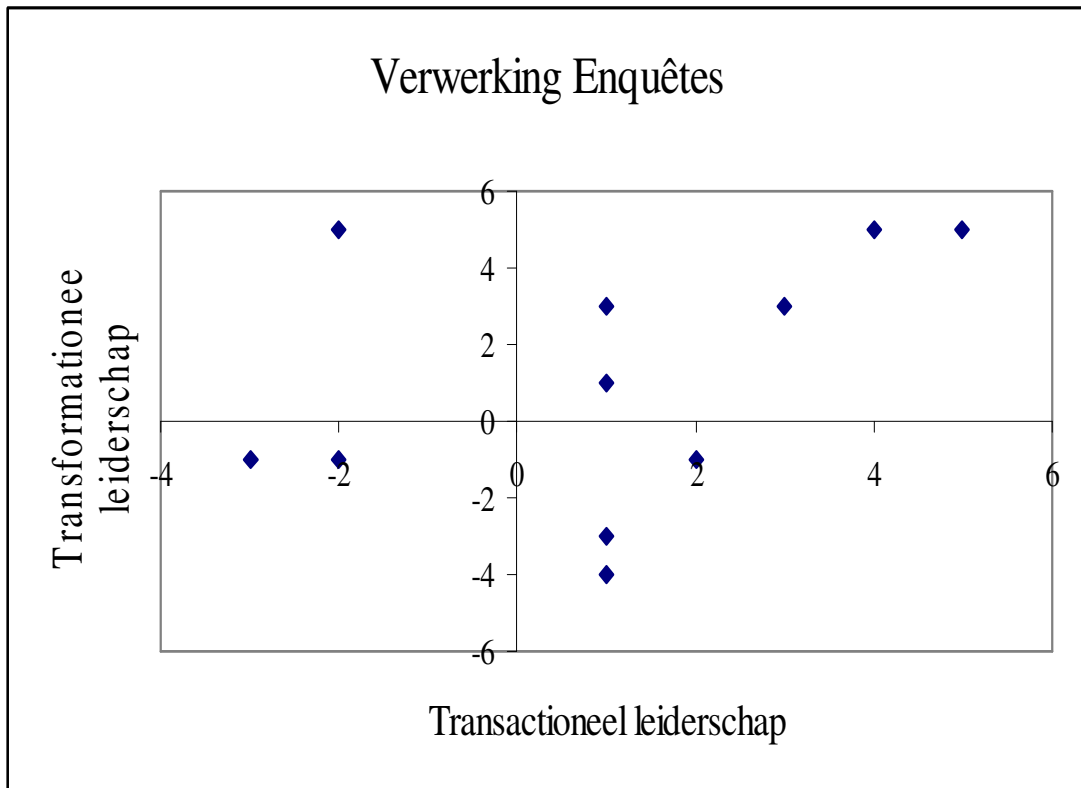
Dat vrouwen aan de top zich eerder mannelijk gedragen, is volgens Mevr. Hoste een misvatting. Ze denkt dat ze altijd vrouw gebleven is en dat ze nog altijd vrouwelijke tactieken toepast. Ze past haar tactieken toe vanuit haar karakter, niet speciaal vrouwelijk maar ze is nu eenmaal een vrouw. Ze kan heel open zijn, kan goed overleggen en heeft er geen probleem mee om dingen toe te geven of om fouten toe te geven. Wat wel belangrijk voor haar is, is om goed te weten wat het verschil is tussen de manier van werken van een man en de manier van werken van een vrouw. Dat is wel nooit extreem: er is geen enkele man die alleen op een mannelijke manier reageert, hij heeft altijd ook wel een aantal vrouwelijke kantjes. Ze bedoelt eigenlijk dat er geen echt vrouwelijke vrouw is en geen echt mannelijke man, het komt dus in mekaars buurt. Ze vindt het heel belangrijk dat leiders zichzelf zijn en dat ze niet een kopie vormen van anderen. Wat wel nodig is, is dat je als vrouw gaat herkennen wanneer mannen mannelijk gedrag vertonen. Als mannen mannelijke machtsspelletjes aan het spelen zijn dan moet je dat als vrouw kunnen inzien, je moet dan weten waar ze mee bezig zijn en dat trachten te doorbreken, volgens Mevr. Hoste. Zij vindt dat een goede combinatie van zowel mannen als vrouwen tot de beste resultaten kan leiden.

Mevr. Stessens is het eveneens niet eens met de stelling dat vrouwen aan de top zich mannelijk gedragen. Ze voegt er wel aan toe dat wanneer 'op een strategische manier doelstellingen behalen' als mannelijk gedrag aanzien wordt, vrouwen in topfuncties zich wel mannelijk gedragen want als dat niet gedaan zou worden, zijn topfuncties onbereikbaar voor iedereen.

4.1.4 Verwerking enquête

Hoewel de afgenomen enquête niet wetenschappelijk onderbouwd is, is het anders toch interessant om te weten waar de geïnterviewden zich situeren op vlak van transactioneel en transformationeel leiderschap. Om die reden worden de resultaten van de enquête grafisch weergegeven.

Vooraleer de gegevens ingegeven konden worden, moest er een puntenverdeling opgesteld worden. Antwoord A krijgt steeds 1 punt, antwoord B 2 punten, antwoord C 3 punten en antwoord D ten slotte kreeg steeds 4 punten toebedeeld. Vervolgens werd per geïnterviewde een som gemaakt van zijn punten op de transactionele vragen en van zijn punten op de transformationele vragen. Om zo te komen tot de scores per persoon op vlak van transactioneel en transformationeel leiderschap. Een hoge score komt overeen met weinig transactioneel/transformationeel leiderschap en omgekeerd. De scores variëren van - 5 tot + 5 dus van laag transactioneel/transformationeel leiderschap naar hoog transactioneel/ transformationeel leiderschap. De woorden laag en hoog moeten met de nodige omzichtigheid bekeken worden. Als iemand namelijk laag scoort dan wordt daarmee bedoeld laag in vergelijking met de andere geïnterviewden en voor hoog geldt hetzelfde principe.



Grafiek 1: Verwerking enquêtes

Tabel 1: Gegevens grafiek

	Transactionele Scores	Transformationele Scores
Mr. Wauters	5	5
Mr. Verhelst	-2	5
Mevr. Hoste	1	1
Mevr. Geypen	1	3
Mr. Jansen	-3	-1
Mr. Lipkens	2	-1
Mr. Vandijck	1	-3
Mevr. Liefkens	4	5
Mr. Simons	-2	-1
Mevr. Stessens	1	-4
Mr. Crucke	3	3

Uit deze grafiek kunnen we opmaken dat Mr. Lipkens, Mr. Vandijck en Mevr. Stessens hoog scoren op transactioneel leiderschap en eerder laag scoren op transformationeel leiderschap ten opzichte van de anderen. Mr. Vandijck kon zich zeer goed terug vinden in deze resultaten. Uit een vroegere analyse van zijn profiel bleek namelijk dat hij een zeer taakgericht persoon was. Daar hij zich er bewust van is dat hij prestatiegericht is, laat hij zich omringen door mensen met complementaire eigenschappen. Hij is echter van mening dat hij zich nooit kan ontwikkelen naar het andere uiterste. Hij kan zijn profiel enkel veranderen naar iets meer mensgericht en iets minder taakgericht, dus meer naar het midden toe. Mevr. Stessens kon zich ook goed vinden in deze scores. Ze vindt zichzelf nu namelijk meer taakgericht dan vroeger omdat ze nu beter weet wat ze wil bereiken en daar stemt ze alle andere aspecten op af. Mr. Lipkens kon zich echter niet goed terugvinden in deze scores. Hij denkt namelijk dat hij de mensen steeds op de eerste plaats gezet heeft omdat hij weet dat als hij mensen op de juiste manier motiveert, dat hij er dan pas de beste resultaten mee kan behalen. Mensen zijn volgens hem het belangrijkste wat een leidinggevende heeft dus moeten die gerespecteerd en naar waarde beoordeeld worden.

Mr. Verhelst is de enige die in deze grafiek laag scoort op transactioneel leiderschap in combinatie met een hoge score op transformationeel leiderschap. Dit komt vooral omdat hij op alle vragen met betrekking tot beloning eerder niet van toepassing geantwoord heeft. Hij heeft op die manier geantwoord op die vragen omdat hij vindt dat geld een slechte motivator is die slechts tijdelijk kan werken. Het nadeel aan geldbeloningen is ook dat men die niet kan terugschroeven, men zal volgens Mr. Verhelst steeds meer moeten geven om mensen tevreden te houden. Hij wil mensen motiveren door een groepsgevoel te creëren en niet door mensen tegen elkaar uit te spelen via beloningen.

Mr. Jansen en Mr. Simons scoren op basis van deze enquête lager ten opzichte van de anderen op vlak van transactioneel en transformationeel leiderschap. Terwijl Mr. Wauters, Mevr. Hoste, Mevr. Geypen, Mevr. Liefkens en Mr. Crucke zowel hoog scoren op vlak van transactioneel als transformationeel leiderschap. Het feit dat Mr. Jansen laag scoort op

vlak van transactioneel leiderschap komt net als bij Mr. Verhelst doordat hij beloningen geen goede motivator vindt. Beloningen komen automatisch als iemand goed bezig is, haalt Mr. Jansen aan, men moet ze niet beloven vooraleer mensen aan een opdracht beginnen. Voor Mr. Simons geldt dit ook vooral omdat mensen in de organisatie waar hij voor werkt op een andere manier gemotiveerd worden. Op fouten en onregelmatigheden mag Mr. Simons ook niet teveel letten omdat hij vooral met vrijwilligers werkt.

4.2 *Persoonsgebonden voorwaarden van leiderschapsontwikkeling*

Mr. Verhelst vindt niet dat hij op een andere manier leidinggeeft in vergelijking met vroeger. Volgens Mr. Verhelst blijft de basisinvalshoek van leidinggeven dezelfde: de wijze waarop iemand handelt zit immers in die persoon zelf. Dat is volgens hem door het **karakter** bepaald. Hij is van mening dat je een bepaalde stijl ontwikkelt en dat die ook ongeveer hetzelfde blijft.

Mevr. Hoste geeft aan dat het belangrijk is voor een leidinggevende om **zichzelf kritisch** te **bekijken**. Zij heeft dat haar hele leven gedaan en doet dat nu nog. In het begin van haar carrière was ze heel onzeker en daarom keek ze heel kritisch naar zichzelf. Dat is iets wat ze is blijven doen. Ze werkt nu al 35 jaar en in die periode bouwde ze zelfvertrouwen en ervaring op, maar na 35 jaar vindt ze het nog steeds belangrijk om zichzelf af te vragen of ze bepaalde zaken wel goed gedaan heeft. Het is belangrijk dat iedereen kritisch blijft ten opzichte van zichzelf want niemand is perfect. Mr. Vandijck hecht ook veel belang aan zelfkennis want door die zelfkennis heeft hij ingezien welke houding hij in leidinggeven moet aannemen.

Mr. Crucke is er van overtuigd dat hij zichzelf voldoende in twijfel trekt. Twijfel is namelijk de enige zekerheid in het leven, haalt hij aan. Hij stelt alles steeds opnieuw in vraag wat ertoe leidt dat hij steeds opnieuw aan herbronning kan doen. Die herbronning vindt hij belangrijk omdat de omstandigheden ook steeds veranderen en de omstandigheden bepalen tenslotte het denken.

Mr. Wauters heeft zich op een bepaald moment op **boeken** gestort om een beter beeld van leiderschap te kunnen krijgen. Die boeken hebben hem middelen aangereikt **om anderen en** op de eerste plaats **zichzelf** te kunnen **ontplooiën**. Gesprekken met familieleden en medewerkers zorgden er voor dat Mr. Wauters beseft dat hij eerst zichzelf moest ontdekken vooraleer hij anderen op een goede manier kon begeleiden. Hij moest zichzelf

dus eerst een spiegel voorhouden. Het kwam vooral door het besef dat bedrijfsprestaties afhankelijk zijn van mensen dat Mr. Wauters zich meer in leiderschap is gaan verdiepen.

Mevr. Liefkens haalt aan dat **feedback** zeer leerrijk is voor leidinggevendenden omdat ze op die manier tot een goede perceptie van zichzelf kunnen komen. Er zijn jammer genoeg niet veel mensen die hun mening durven uiten over genomen beslissingen. Als het dan toch gezegd wordt, wordt daar wel veel uit geleerd. Sommige opmerkingen kunnen wel kwetsen maar het is goed dat ze gegeven worden omdat er dan echt nagedacht wordt over de manier van leidinggeven. Dergelijke feedbackgesprekken zorgen er ook voor dat leidinggevendenden weten hoe het beter zou kunnen naar de toekomst toe. Ze hecht dus veel belang aan deze gesprekken vooral omdat ze ervoor zorgen dat leidinggevendenden zichzelf in vraag stellen en die introspectie vindt Mevr. Liefkens heel belangrijk. Ze voegt er wel nog aan toe dat leidinggevendenden zichzelf niet teveel in vraag mogen stellen omdat ze dan beginnen te twijfelen. Mevr. Stessens haalt in dat opzicht aan dat het een nadeel is van een hogere functie dat ze niet helemaal weet hoe ze overkomt ten opzichte van haar ondergeschikten. De leidinggevende kan daar wel een bepaald beeld van hebben maar of dat beeld overeenkomt met wat er werkelijk teweeggebracht wordt bij ondergeschikten, zal de leidinggevende nooit te weten komen. Er is op dat vlak natuurlijk wel feedback maar ondergeschikten zullen nooit hun hele mening over de leidinggevende geven.

Mr. Wauters haalt nog aan dat **leren en ontleren** twee onmisbare begrippen zijn in een mensenleven. Een mens moet namelijk leren zolang dat die leeft om met verschillende situaties om te kunnen gaan. Een mens moet eveneens zijn hele leven ontleren. Je moet volgens Mr. Wauters eerst de dingen die je kent, je gewoontes ontleren vooraleer je nieuwe dingen kunt leren. Die beide leren en ontleren gaan dus samen.

Mevr. Geypen geeft aan dat een **crisis in** haar **privé-leven** eveneens een invloed gehad heeft op haar manier van leidinggeven. Zij vindt dat ze, door bepaalde gebeurtenissen in haar privé leven, zich nu minder focust op negatieve dingen en meer op positieve dingen.

4.3 *Leiderschapsontwikkeling door trainingen*

Mr. Wauters volgde gedurende zijn carrière veel **leiderschaps cursussen** en vindt dat elke opleiding hem wel iets bijgeleerd heeft. Dat wil niet zeggen dat hij bij elke cursus evenveel geleerd heeft maar wat hij leerde, werd wel steeds als een verrijking ervaren. Mevr. Hoste heeft ook veel leiderschaps cursussen gevolgd omdat ze zulke dingen niet op school geleerd had. Van sommige cursussen heeft ze heel veel geleerd, andere vond ze dan weer tijdverlies en in nog andere cursussen vond ze een bevestiging van wat ze deed. Mevr. Hoste vindt het heel belangrijk dat ze het beste onthoudt uit de verschillende cursussen, dat ze de verschillende ideeën van de verschillende cursussen bundelt en dat ze vanuit dat oogpunt in combinatie met haar ervaring leidinggeeft. Mevr. Geypen traint zelf in leidinggeven maar heeft zelf ook veel cursussen op dat vlak gevolgd. Uit haar eigen ervaring kan ze zeggen dat niet alle cursussen zinvol zijn, er zijn veel cursussen op de markt die niet allemaal even nuttig zijn. Ze is vaak aan cursussen begonnen met hoge verwachtingen en moest dan achteraf vaststellen dat ze er toch niet veel uit geleerd had. Er waren echter ook cursussen die haar achteraf 's nachts wakker hielden omdat ze in de cursus werkpunten voor zichzelf ontdekte. Deze cursussen hadden dan een grote invloed op haar manier van leidinggeven.

Mr. Jansen heeft gedurende zijn carrière verschillende managementopleidingen gevolgd maar vond ze niet erg nuttig. Hij haalt aan dat je wel leert denken over bepaalde zaken maar je komt die zaken meestal ook wel in de praktijk tegen, waardoor Mr. Jansen cursussen eerder als een bevestiging ervaart dan als een vernieuwing. Mr. Lipkens heeft eveneens verschillende leiderschaps cursussen gevolgd en is van plan om dat in de toekomst te blijven doen. Er kruipt wel veel tijd in een dergelijke cursus maar er worden altijd dingen van opgestoken, haalt hij aan. Dat wil niet zeggen dat een cursus vol zit met leermomenten maar er zijn altijd kleine punten die je ervan opsteekt. Meestal wist hij die dingen wel maar ze zitten soms zo ver in zijn achterhoofd dat er geen rekening mee gehouden wordt. Wanneer die dingen dan opgefrist worden, is hij er weer bewust mee bezig. Cursussen zorgen er dus voor dat Mr. Lipkens stilstaat bij de dingen waar hij onbewust mee bezig is. Mr. Simons volgde gedurende zijn carrière ook verschillende

cursussen waaronder een cursus vergadertechniek, persoonlijk begeleiden en leren luisteren. Deze cursussen hebben hem tot nieuwe inzichten gebracht maar hebben niet voor grote veranderingen gezorgd. Mr. Vandijck heeft ook veel cursussen met betrekking tot leiderschapsontwikkeling gevolgd. Die cursussen waren niet allemaal vernieuwend maar dat wil niet zeggen dat ze niet effectief waren. Een opfrissing van kennis kan volgens hem immers ook nuttig zijn. Mevr. Stessens vindt het volgen van leiderschapskursussen wel nuttig maar ze is van mening dat ze niet overschat mogen worden. Er wordt immers minder van over gehouden dan dat men zou willen. Op het ogenblik zelf wordt er wel veel geleerd van zo een cursus vindt ze, maar na verloop van tijd worden de aangeleerde dingen vergeten omdat ze te weinig toegepast worden en omdat leidinggevendens volgens Mevr. Stessens met teveel andere zaken bezig zijn.

Mr. Wauters is van mening dat hij de cursussen als nuttig ervaren heeft omdat hij er **open voor stond**, hij wou namelijk zijn kennis en kunde verbreden. Mr. Wauters vindt dat er niet genoeg leiderschapskursussen gegeven kunnen worden op voorwaarde dat beide partijen er met een **positieve instelling** aan beginnen. Mevr. Hoste vindt dat cursussen enkel invloed kunnen hebben op de manier van leidinggeven als de leidinggevende open staat voor nieuwe ideeën. Je kunt volgens Mevr. Hoste niets opsteken van een cursus als je er al met negatieve gevoelens aan begint. Ze sluit zich dus volledig aan bij Mr. Wauters zijn standpunten. Mr. Vandijck haalt aan dat het probleem met cursussen is, dat er snel terug in oude routines gevallen wordt. Wil men dat echter vermijden, dan is er volgens hem **opvolging** vereist. Hij vindt geen enkele training zinvol als die niet gekoppeld is aan een opvolgssessie. Een cursus moet volgens Mr. Wauters aanzien worden als een volledige opleiding dus niet enkel een lezing. Een cursus moet voorbeelden aanhalen van in de praktijk en er moet **tweerichtingsverkeer** zijn opdat een cursus als succesvol aanzien kan worden.

Mr. Wauters merkt nog op dat wanneer cursussen succesvol willen zijn, ze **ondersteund** moeten worden **door de top van het bedrijf**. De top moet namelijk dingen voorbereiden vooraleer de leidinggevendens een cursus gaan volgen. De top moet zijn toewijding tonen en als de cursus voorbij is, moeten er afspraken gemaakt worden over hoe men de nieuwe

ideeën kan toepassen in het bedrijf. Cursussen kunnen volgens Mr. Wauters pas een goede uitwerking hebben als ze top down geïmplementeerd worden, “de hoogste” moet volgens hem het voorbeeld geven.

Mr. Wauters haalt aan dat er bij deze cursussen ook kandidaten waren die luisterden om bepaalde elementen uit de cursus te pikken en die vervolgens te misbruiken in hun eigen voordeel. Als je immers weet hoe je mensen kunt motiveren, dan weet je eveneens hoe je mensen het hardst kunt raken. Volgens Mr. Wauters worden tegenwoordig veel trainingen misbruikt voor het eigen voordeel.

Mevr. Liefkens heeft op een gegeven moment beroep gedaan op een consultancy bureau om in het hele bedrijf cursussen op vlak van leiderschapsontwikkeling te geven. De trainingen die het bedrijf geeft worden als nuttig ervaren. Deze cursussen geven namelijk een theoretisch kader, namelijk het kader van situationeel leiderschap, en zijn praktijkgericht waardoor er geoefend kan worden. Deze cursussen helpen om beter over sommige dingen na te denken bijvoorbeeld in welke situatie bevinden we ons nu, waar willen we naartoe en wie is de persoon die we voor ons hebben.

Mr. Verhelst volgt geen cursussen om op een andere of betere manier te kunnen leidinggeven. Wat hij wel doet, is geregeld op weekend gaan met het directiecomité onder begeleiding van een deskundige om zijn leiderschapskwaliteiten te verbeteren. Zo een weekend wordt grondig voorbereid door de deskundige. Die komt namelijk op voorhand enkele knelpunten detecteren op het bedrijf die vervolgens tijdens het weekend behandeld worden. Tijdens het weekend wordt voornamelijk de wijze waarop er gewerkt en gecommuniceerd wordt, besproken. De begeleider werkt dan met bestaande modellen, met voorbeelden en met spelletjes om het directiecomité hun tekortkomingen te doen inzien. Door die rollenspelletjes en andere activiteiten ziet iedereen zichzelf eens bezig waardoor er echt wordt stilgestaan bij de eigen manier van doen. Het weekend wordt beëindigd met het opstellen van praktische doelstellingen per persoon die na een bepaalde periode geëvalueerd worden via opvolgvergaderingen. Deze manier van werken wordt door het hele directiecomité als zinvol aanzien. Het heeft eveneens een langetermijneffect doordat

er met opvolgvergaderingen gewerkt wordt. Mr. Verhelst vindt dat hij door deze weekends geëvolueerd is, hij vindt namelijk dat zijn manier van luisteren daardoor veranderd is en dat hij op een kortatere manier beslissingen neemt.

4.4 *Organisatorische voorwaarden van leiderschapsontwikkeling*

Toen Mr. Wauters zijn carrière startte was hij een heel technisch ingestelde persoon. Hij heeft echter door zijn **ervaring** vastgesteld dat techniek slechts een onderdeel is van een geheel dat tot een succes moet leiden. Hij leerde namelijk dat de mens minstens even belangrijk is dan de machine. Mensen die weten waar ze mee bezig zijn, die gemotiveerd zijn en die willen bijleren, halen namelijk meer uit dezelfde machine dan anderen. Bij Mevr. Hoste is het net zo, haar karakter is namelijk eerder resultaatgericht maar ze heeft geleerd om heel erg bij de mensen betrokken te zijn. Ze is als leidinggevende meer mensgericht geworden door ouder te worden en door de ervaring die ze heeft opgebouwd. Ze heeft namelijk geleerd dat resultaten afhangen van de mensen. Mevr. Geypen geeft aan dat ze door haar ervaring is gaan beseffen dat ze mensen moet motiveren zodat de taken goed volbracht worden in plaats van zich enkel op de taken te focussen. Ze is namelijk van mening dat mensen beter presteren wanneer ze zich goed voelen en daarom ziet ze het als een belangrijke taak om haar medewerkers te motiveren.

Mr. Verhelst neemt beslissingen nu op een andere manier. Dit komt door de **ervaring** die hij heeft opgebouwd. Mr. Verhelst kan voor heel wat situaties terugvallen op voorgaande ervaringen, wat voor rust zorgt. Door ervaring kan hij de dingen beter plaatsen en dat helpt bij het nemen van de juiste beslissingen. Tegenwoordig kan Mr. Verhelst problemen beter herkennen en hij kan ze eveneens beter inschatten, wat puur door ervaring komt. Mevr. Geypen is door haar ervaring dan weer het belang van een gedeelde missie en visie gaan inzien. Mr. Jansen vindt dat hij door de opgedane ervaring nu anders reageert als leidinggevende dan vroeger. Vroeger reageerde hij anders naar mensen toe omdat hij toen onzeker was en veel gevoeliger was voor kritiek. Nu vindt hij dat hij meer reageert zoals hij is en niet zoals hij denkt dat hij moet zijn. Ervaring is volgens Mr. Jansen een heel doorslaggevende factor op gebied van leiderschap, hoewel er natuurlijk ook geboren leiders zijn. Mr. Jansen haalt ook aan dat hij nu anders met de mensen omgaat dan dat hij dat vroeger deed. Hij vindt dat hij mensen nu eerder in hun waarde laat terwijl hij ze vroeger meer normen probeerde op te leggen. Tegenwoordig probeert hij de mogelijkheden

die mensen op een gegeven moment hebben ten volle te benutten, wat iets heel anders is dan gewoon eisen stellen over hoe iets moet zijn. Dat is ook iets wat hij door ervaring geleerd heeft. Mr. Vandijck heeft door ervaring en door fouten te maken ook enkele dingen geleerd. Zo heeft hij geleerd om de dingen op een andere manier aan te pakken, is minder hard geworden en gaat nu op een andere manier om met zijn mensen dan vroeger. Dit laatste, omdat hij weet dat zijn succes afhangt van de mate waarin de mensen, die aan hem moeten rapporteren, hem ondersteunen. Door ervaring heeft hij geleerd dat het resultaat niet gehaald wordt door gewoonweg taken of orders uit te delen: mensen moeten gemotiveerd worden en zijn om de taken goed te volbrengen.

Mr. Lipkens heeft door zijn **ervaring** geleerd om anders te handelen dan vroeger. In het begin van zijn carrière was alles een beetje een warboel want er waren mensen, bedrijfsdoelstellingen, resultaten, een missie,... en dat overdonderde hem. Na verloop van tijd heeft hij echter geleerd om die dingen uit elkaar te trekken waardoor alles veel duidelijker werd. Dat heeft er vervolgens toe geleid dat hij anders ten opzichte van die dingen begon te handelen en dat hij efficiënter en doelgerichter kon leidinggeven. Als leidinggevende ben je volgens Mr. Lipkens verplicht om bepaalde cijfers te behalen maar cijfers haal je niet zonder mensen. Mensen zijn volgens hem het belangrijkste wat je hebt en die moet je dus respecteren en naar waarde beoordelen. Mr. Lipkens denkt dat hij de mensen steeds op de eerste plaats gezet heeft omdat hij weet dat als je mensen op de juiste manier motiveert, dat je er dan pas de beste resultaten mee kunt behalen. Dat gevoel van waardering van mensen is door de jaren heen alleen maar gegroeid en dat is gekomen door de ervaring die hij ondertussen heeft opgedaan. Indien Mr. Lipkens nu enkel naar cijfers zou kijken, zonder rekening te houden met het personeel of zonder hen te waarderen, zou hij nooit in zijn opdracht van het behalen van goede resultaten kunnen slagen.

Mevr. Liefkens haalt aan dat **negatieve ervaringen** (mislukkingen) een invloed hebben op haar manier van leidinggeven. Op zulke momenten wordt er teruggekeken naar de reden van het falen en hoe dit in de toekomst vermeden kan worden. Die ervaringen hebben ertoe geleid dat Mevr. Liefkens van een directieve manier van leidinggeven geëvolueerd is tot een manier van leidinggeven die aangepast is aan de situatie. Mevr. Stessens vindt dat ze

nu ook op een andere manier leidinggeeft dan vroeger. Dat komt volgens haar omdat ze nu duidelijker weet waar ze naartoe wil en omdat ze nu beter weet hoe ze met mensen moet omgaan. Ze neemt beslissingen nu op een doelgerichtere manier dan vroeger en heeft meer oog voor de mensen tijdens het nemen van beslissingen. Enerzijds komt die verandering door de **ervaring** die ze heeft opgedaan en anderzijds komt dat doordat de **eisen van de baan** veranderd zijn. Het leren uit ervaring komt voornamelijk doordat ze geleerd heeft uit haar fouten, wat Mevr. Liefkens eveneens aanhaalde. Wanneer er geanalyseerd wordt waarom de dingen in het verleden misgegaan zijn, weet men hoe men de dingen op een andere manier kan aanpakken. Ze vindt ook dat een hogeschool tegenwoordig meer afgerekend wordt op de output die ze levert op vlak van onderwijs en onderzoek dan vroeger en dat zorgt er voor dat iedereen meer strategisch en doelgericht moet werken. Dat is volgens Mevr. Stessens iets wat een leidinggevende moet overbrengen naar de medewerkers. Mr. Crucke is van mening dat hij op vlak van leidinggeven niet veel veranderd is. In het begin maakte hij wel fouten die hij nu niet meer maakt maar daar staat dan weer tegenover dat hij nu andere fouten maakt. Door zijn ervaring heeft hij wel geleerd om efficiënter te werken waardoor hij kostbare tijd wint.

Mr. Simons haalt aan dat zijn **ervaring** en zijn **plaats in de organisatie** er voor gezorgd hebben dat hij op een andere manier ging leidinggeven. Door zijn ervaring wist hij namelijk hoe hij bepaalde situaties moest aanpakken en hoe zijn medewerkers op bepaalde gedragingen van hem zouden reageren. Die ervaring kwam hem vooral van pas toen hij bisschop werd en dus meer verantwoordelijkheid kreeg. Hij vindt dat hoe meer verantwoordelijkheid iemand krijgt, hoe voorzichtiger men moet omgaan met zijn emoties. Iemand in zijn functie kan namelijk onmogelijk razend kwaad worden onder andere omdat er ook veel met vrijwilligers gewerkt wordt. Hij vindt trouwens dat hij mensen zoveel mogelijk op een positieve manier moet begeleiden en dat hij negatieve kritieken op een behoedzame manier moet gebruiken.

Mevr. Geypen geeft aan dat haar verantwoordelijkheidsgevoel veranderd is door de jaren heen maar dat komt dan eerder door de **functie** die ze uitoefent. Als je namelijk verantwoordelijk bent voor de goede gang van zaken, dan hecht je aan bepaalde zaken

meer belang dan wanneer je een medewerker bent, haalt Mevr. Geypen aan. Het verantwoordelijkheidsgevoel is dus een stuk groter als je ervoor moet zorgen dat de organisatie blijft draaien. Mevr. Stessens vindt dat ze als leidinggevende gegroeid is, zeker op vlak van doelgerichtheid maar haar fundamentele houding ten opzichte van ondergeschikten is niet veranderd. Dat ze nu meer doelgericht te werk gaat, komt volgens haar voornamelijk door haar functie. Hoe hoger je plaats in de hiërarchie, hoe beter je namelijk een zicht krijgt op wat de organisatie is en waar ze naartoe gaat en kan gaan. Vroeger had ze daar geen duidelijk zicht op en kon ze daardoor minder doelgericht werken. De verandering naar doelgericht werken wordt door Mevr. Stessens als belangrijk ervaren omdat het een zekere rust met zich meebrengt. Ze vindt ook dat het voor ondergeschikten belangrijk is, dat de leidinggevende weet waar hij/zij naartoe wil. Dan weten de ondergeschikten eveneens waar zij staan en waar zij naartoe gaan.

Mevr. Hoste geeft aan dat het **aantal mensen onder haar** een bepalende factor is in verband met haar manier van leidinggeven. Met 10 of 20 mensen moet je volgens haar op een andere manier omgaan dan wanneer je 150 of 250 ondergeschikten hebt. Hoe meer mensen er nodig zijn, hoe meer structuur er namelijk nodig is. Met een kleine groep is het mogelijk om heel los om te gaan met iedereen, dan is het mogelijk om te improviseren als leidinggevende, dan zijn er minder regels nodig. Zolang de leidinggevende correct en eerlijk blijft dan is die manier van werken goed te doen want dan kan de leidinggevende zich gemakkelijk aan de situatie aanpassen. Als er 250 mensen aan de leidinggevende rapporteren, dan werkt dat niet meer. Dan is er immers nood aan de nodige structuren en dat is iets wat Mevr. Hoste geleerd heeft. Mevr. Liefkens sluit zich hier volledig bij aan. Ze vindt namelijk dat ze zich pas echt bewust werd van haar manier van leidinggeven op het moment dat het bedrijf groeide. Hoe meer mensen ze moet begeleiden, hoe meer verantwoordelijkheid ze kreeg en daardoor werd ze echt bewust van haar manier van leidinggeven.

Het bedrijf waarvoor Mevr. Hoste werkt is een Zweeds bedrijf dat gekend is voor zijn mensvriendelijke **bedrijfscultuur**. Het bedrijf hecht heel veel belang aan de manier waarop er met de werknemers wordt omgesprongen. Dat heeft ervoor gezorgd dat

leidinggevend en aan werknemers snel gaven waar die naar vroegen. Het probleem is echter dat men niet kan blijven geven want als je eenmaal begint te geven dan verwachten mensen steeds meer. Op dat vlak heeft ze veel bijgeleerd door de jaren. Ze weet nu dat er altijd vraag zal komen en geeft daarom steeds maar kleine stukjes toe zodat ze altijd wel iets kan geven. Zo vermijdt ze dat er een jaar komt dat ze niets extra kan toestaan.

Mevr. Hoste vindt dat ze mensen tegenwoordig op een andere manier aanpakt dan vroeger. De manier waarop ze dat 35 jaar geleden deed zou nu immers niet meer werken. De **omgeving** is immers veranderd en die moet volgens haar goed in het oog gehouden worden. Mevr. Hoste haalt aan dat leidinggevend en zichzelf en de omgeving steeds kritisch moeten bekijken om goede leiders te kunnen zijn. Mr. Simons vindt verandering eveneens belangrijk omdat dat de enige manier is om bij de tijd te blijven. De omgeving verandert snel en wanneer leiderschap of het begeleiden van mensen een gewoonte wordt, een automatisme, dan verliest men de essentie uit het oog. De vraag moet dus steeds duidelijk zijn en het leidinggeven moet aan de evoluties van de omgeving aangepast worden.

Mr. Wauters werkte gedurende zijn carrière in verschillende afdelingen in verschillende landen en hij zag dat mensen in verschillende **culturen** met een andere mentaliteit op een andere wijze werken. Zo kwam hij op een gegeven moment in Japan en die afdeling daar boekte veel betere resultaten dan een andere afdeling en toch beschikte deze afdeling over minimale infrastructuur. De resultaten die daar behaald werden, waren enkel te danken aan de motivatie van de werknemers. Op een dergelijk moment werd het voor Mr. Wauters nog duidelijker hoe belangrijk mensen waren want blijkbaar kon de motivatie van de mensen bepalen dat een bedrijf veel beter presteert dan een ander bedrijf. Mevr. Hoste is in haar carrière eveneens in contact gekomen met andere culturen. Haar samenwerking met de Japanners leerde haar op een andere manier denken. Ze moest namelijk vernieuwend denken om te slagen in haar opdrachten. De Japanse cultuur leerde haar open te staan voor veranderingen, open te staan voor nieuwe ideeën en open te staan om dingen anders te bekijken. Mevr. Hoste heeft eveneens ondervonden dat Japanners op een andere manier gemotiveerd zijn dan Europeanen. Die andere cultuur had dus een grote invloed op de

manier van leidinggeven van Mevr. Hoste. Ze leerde er immers dat mensen op verschillende manieren te motiveren zijn en leerde er op een andere manier te denken.

Mevr. Geypen geeft ook aan dat andere **culturen** ingrijpende veranderingen teweeg kunnen brengen. In Zaïre heeft ze geleerd om de lat voor andere mensen anders te leggen dan dat ze die voor zichzelf zal leggen. Vroeger legde ze de lat voor iedereen even hoog. Voor haar was dat een ingrijpende verandering die veroorzaakt werd door contacten met een andere cultuur en denkwereld. Toen Mevr. Geypen eenmaal terug in België was kon ze veel gemakkelijker relativeren en keek ze met een andere bril naar de mensen. Ze is echter nog even gedreven en verwacht nog steeds veel van haar medewerkers maar ze is daar toch iets rustiger in geworden. Ze doet na deze buitenlandse ervaring veel meer moeite om mensen vooruit te helpen dan dat ze dat vroeger deed. Ze verwacht ook niet meer dat mensen vanzelf groeien, ze weet dat ze hen daarin moet begeleiden. Mevr. Geypen vindt bovendien dat ze nu veel milder geworden is en dat ze nu meer een coach is terwijl ze vroeger op een veel directievere manier leiding gaf. Deze veranderingen zijn voornamelijk veroorzaakt door contacten met verschillende culturen, haalt Mevr. Geypen aan. Culturele verschillen hebben eveneens een invloed gehad op de manier van leidinggeven van Mevr. Liefkens. Haar eigen ervaring in Duitsland heeft namelijk geholpen om een bredere kijk te hebben op alles en iedereen. Het bedrijf zelf werkt samen met verschillende culturen en die internationale en culturele verschillen hebben volgens Mevr. Liefkens een belangrijke invloed gehad op de manier waarop ze mensen aanpakt. Culturele verschillen bepalen namelijk het gedrag, de uitspraken en de houding.

Mr. Jansen kwam gedurende zijn loopbaan eveneens met verschillende **culturen** in contact. Het buitenlandse leven veranderde hem als mens en dus ook als leidinggevende. Hij vond het belangrijk om zich te kunnen omvormen want anders zou hij nooit in die verschillende culturen gepast hebben. Door die omgang met andere nationaliteiten heeft hij zeer veel geleerd, vooral op vlak van gewoontes en gebruiken en dat zijn dingen die Mr. Jansen ook nu nog toepast in de huidige organisatie. Mr. Vandijck heeft eveneens verschillende jaren in het buitenland gewerkt. Door die ervaring met verschillende culturen is hij ook veranderd. Wanneer hij naar het buitenland ging, dan deed hij steeds zijn best om

de buitenlanders te verstaan en te vatten maar hij probeerde ze eveneens een andere manier van denken mee te geven. De Duitse en Amerikaanse cultuur hebben hem bijgeleerd om meer doelgericht te werken. Vergaderingen moeten bijvoorbeeld volgens een agenda verlopen en dienen om tot besluiten te komen.

Mr. Lipkens heeft enkele jaren in Duitsland gewerkt en die ervaring heeft zijn manier van leidinggeven eveneens veranderd. Duitsers zijn immers chauvinistische mensen en wanneer je daar als buitenlander iets wilt bereiken dan moet je bereid zijn om je aan te passen. Enkel wanneer je toont dat je bereid bent om je aan te passen, kun je er respect verdienen en als er geen wederzijds respect is dan kun je geen resultaten behalen. Met als gevolg dat Mr. Lipkens zijn leiderschapsstijl heeft moeten aanpassen aan de Duitse **cultuur**.

Mevr. Hoste is van mening dat de manier waarop mensen gemotiveerd worden niet enkel afhankelijk is van de cultuur maar dat de **sector** waarin men werkt mee bepaald op welke manier mensen gemotiveerd moeten worden. Ze denkt dat verschillende sectoren een andere manier van leidinggeven kunnen eisen. In een productiebedrijf zullen leidinggevendenden hun mensen namelijk op een andere manier moeten motiveren dan dat ze dat in de creatieve sector zullen moeten doen. Mr. Verhelst is het daar volkomen mee eens. Hij is zelfs van mening dat hij dezelfde functie in een ander bedrijf in een andere sector niet zal kunnen uitoefenen omdat hij een selfmade man is en omdat een andere sector een andere aanpak vergt waar hij geen weet van heeft.

4.5 Voorwaarden van ontwikkeling naar transformationeel leiderschap

Uit de voorwaarden van leiderschapsontwikkeling uit de vorige paragrafen kunnen voorwaarden gehaald worden die de ontwikkeling van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap bevorderen.

Vooreerst zijn er contextuele voorwaarden. Opdat een leidinggevende zich kan ontwikkelen naar transformationeel leiderschap toe, is het belangrijk dat er ondersteuning is van de top van de organisatie. Het is bovendien nodig dat de leidinggevende in dezelfde richting wil evolueren als de eisen van de functie. De leidinggevende moet zich ook aanpassen aan de veranderende omgeving om tot transformationeel leiderschap door te kunnen groeien. Dit vereist ook een open bedrijfscultuur met niet hiërarchische communicatie. Wanneer er een goede communicatie is, zal er sneller feedback gegeven worden waardoor de leidinggevende zichzelf verder kan ontwikkelen. Daarnaast is het ook belangrijk dat de leidinggevende op een positieve manier kan omgaan met kritische gebeurtenissen in zijn/haar privé-leven. Dit bevordert eveneens de ontwikkeling naar transformationeel leiderschap.

In de interviews werden ook een aantal individuele voorwaarden aangehaald die de ontwikkeling van transactioneel naar transformationeel leiderschap kunnen bevorderen. Het is voor een leidinggevende essentieel om te blijven leren en ontleren opdat er van persoonlijke ontwikkeling sprake kan zijn. Open staan voor nieuwe ideeën en grote veranderingen en uitdagingen is een belangrijke voorwaarde. Het is echter niet voldoende om enkel open te staan voor nieuwe ideeën, een leidinggevende moet ook een positieve ingesteldheid hebben ten opzichte van nieuwe ideeën, veranderingen en uitdagingen. Dit geldt ook voor zelfvernieuwing. Om tot die zelfvernieuwing te komen is feedback een geschikt hulpmiddel. Dit veronderstelt dat leidinggevendens ontvankelijk zijn voor die “corrigerende” terugkoppeling. Wanneer leidinggevendens willen leren uit hun fouten, wordt het ontwikkelingsproces naar transformationeel leiderschap dus ook bevorderd.

Ten slotte werden er in de interviews nog enkele relationele voorwaarden aangehaald die het ontwikkelingsproces van transactioneel naar transformationeel leiderschap bevorderen. Het is nodig dat leidinggevend open staan voor de verschillen in capaciteiten van medewerkers om zich naar transformationeel leiderschap te kunnen ontwikkelen. Vertrouwen stellen in de medewerkers is ook een voorwaarde die het ontwikkelingsproces van leidinggevend bevordert: een leidinggevende die zijn medewerkers vertrouwt, zal makkelijker taken aan hen delegeren. Ook dit is belangrijk voor de verdere ontwikkeling van de leidinggevende. De acceptatie van verschillen van verschillende culturen bevordert eveneens het ontwikkelingsproces net zoals de confrontatie met zichzelf vanuit de verschilervaring met andere culturen ertoe leidt dat leidinggevend zich verder ontwikkelen naar transformationeel leiderschap toe.

We hebben nu een zicht op de voorwaarden die het ontwikkelingsproces van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap bevorderen. Men kan zich dan de vraag stellen of transactionele leidinggevend een ander ontwikkelingsproces op vlak van leidinggeven doormaken dan transformationele leidinggevend. Uit de enquête bleek dat Mr. Lipkens, Mr. Vandijck en Mevr. Stessens hoger scoren op transactioneel leiderschap en lager scoren op transformationeel leiderschap dan de anderen. Mr. Jansen en Mr. Simons scoren zowel lager op vlak van transactioneel leiderschap als op vlak van transformationeel leiderschap ten opzichte van de anderen. Bij deze vijf geïnterviewden valt het op dat het aspect zelfvernieuwing niet ter sprake kwam in het gesprek over hun ontwikkelingsproces. Deze leidinggevend leerden tijdens hun ontwikkelingsproces nieuwe dingen bij maar die stonden in dezelfde lijn als hun manier van handelen op dat moment. Er was bij deze leidinggevend dus geen sprake van een ommekeer op vlak van hun manier van leidinggeven door bewust naar hun leidinggeven te kijken. Mr. Vandijck is bezig geweest met zichzelf te leren kennen, maar dit heeft er voor gezorgd dat hij zich laat omringen door complementaire medewerkers. Dit veroorzaakte dus geen grote ommekeer in zijn manier van leidinggeven.

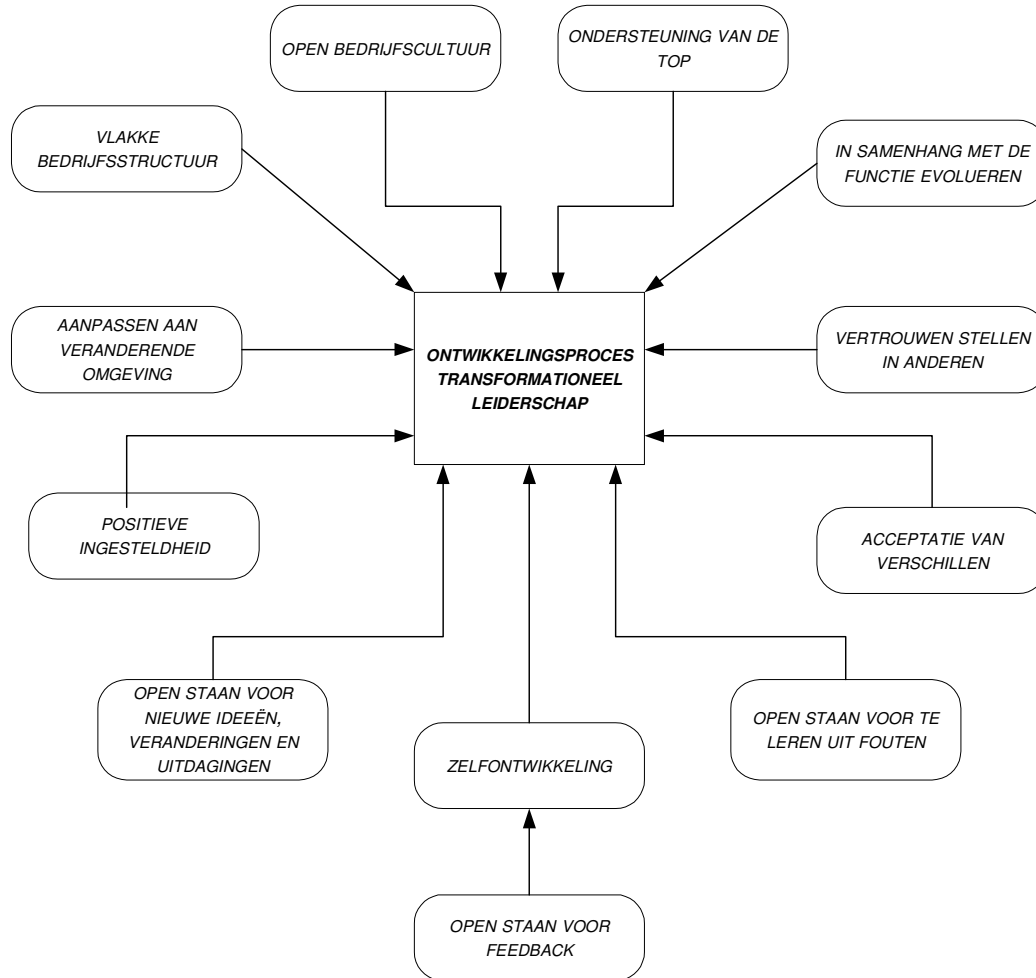
Bij Mr. Wauters, Mevr. Hoste, Mevr. Geypen en Mevr. Liefkens is er daarentegen wel sprake van zelfvernieuwing. Door bepaalde ervaringen of cursussen hebben deze

leidinggevers hun manier van leidinggeven veranderd. Ze stonden stil bij hun manier van handelen, bij de dingen die er mis liepen en hebben hun stijl van leidinggeven aangepast aan de opgemerkte noden. Bij Mr. Crucke en Mr. Verhelst, die net zoals de vier zo-even aangehaalde leidinggevers hoog scoren op vlak van transformationeel leidinggeven, is er dan weer geen sprake van zelfvernieuwing. Dat maakt dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de vraag of transactionele leidinggevers andere leervoorwaarden hebben dan transformationele leidinggevers. De overige leervoorwaarden werden immers door zowel de transactionele leidinggevers als door de transformationele leidinggevers aangehaald.

Hoofdstuk 5 Algemeen besluit

In dit laatste hoofdstuk over het onderzoek worden de resultaten van de literatuurstudie en de praktijkstudie samengevat en geïnterpreteerd. Hierbij wordt opnieuw de centrale onderzoeksvraag als uitgangspunt genomen. Vervolgens worden een aantal methodologische bemerkingen bij dit onderzoek geformuleerd.

Het doel van deze eindverhandeling bestond erin op zoek te gaan naar de voorwaarden die het ontwikkelingsproces van leidinggevendens bevorderen van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap. Uit de literatuurstudie werden een aantal voorwaarden gehaald die bevestigd werden in het empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek vermeldde geen andere voorwaarden dan degene die al in de literatuur aan bod kwamen. De voorwaarden die de ontwikkeling van leidinggevendens bevorderen van transactioneel naar transformationeel leiderschap worden in de volgende figuur samengebracht.



Figuur 4: Voorwaarden die het ontwikkelingsproces van leidinggevenden van transactioneel naar transformationeel leiderschap bevorderen

Deze voorwaarden werden bekomen door een antwoord te zoeken op de deelvragen. De eerste deelvraag luidde als volgt: “In welke mate speelt het karakter mee in het ontwikkelingsproces van leidinggevenden?” Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden een positieve ingesteldheid dienen te hebben om zich te ontwikkelen naar transformationeel leiderschap. Open staan voor zelfontwikkeling is ook een belangrijke voorwaarde waaraan voldaan moet zijn opdat leidinggevenden zichzelf kunnen ontwikkelen. Een hulpmiddel om tot die zelfontwikkeling te komen, is feedback van medewerkers. Leidinggevenden dienen ook open te staan om bij te leren of met andere woorden open te staan voor nieuwe ideeën, veranderingen en voor uitdagingen.

Leidinggevend en moeten ook evolueren in samenhang met de functie en ze dienen zich aan te passen aan de veranderende omgeving om tot transformationeel leiderschap te komen.

De volgende deelvraag was: “In welke mate heeft ervaring een invloed op het ontwikkelingsproces van leidinggevend en?” Zowel uit de literatuur als uit de interviews blijkt dat leidinggevend en veel leren uit negatieve ervaringen. Door te leren uit fouten kunnen leidinggevend en zich dus beter ontwikkelen naar transformationeel leiderschap. Ervaring heeft er ook voor gezorgd dat leidinggevend en geleerd hebben om vertrouwen te stellen in hun medewerkers waardoor ze taken beter kunnen delegeren. Het gevolg is dat leidinggevend en zichzelf hierdoor beter kunnen ontwikkelen. Ervaring zorgt er eveneens voor dat leidinggevend en zich bewust worden van het feit dat medewerkers over verschillende capaciteiten beschikken, dat medewerkers verschillende achtergronden hebben, kortom dat alle medewerkers anders zijn. Dat anders zijn, zorgt ervoor dat leidinggevend en verschillende medewerkers op verschillende manieren dienen aan te pakken. Voor leidinggevend en is het belangrijk dat ze met deze verschillen geconfronteerd worden maar het is nog belangrijker dat ze deze verschillen accepteren. Acceptatie van verschillen van medewerkers is immers een voorwaarde die het ontwikkelingsproces van leidinggevend en naar transformationeel leiderschap bevordert.

In dit onderzoek werd ook geanalyseerd of het geslacht van de leidinggevend e een rol speelt in het ontwikkelingsproces van leidinggevend en. Uit het onderzoek blijkt dat mannen en vrouwen geen ander ontwikkelingsproces ondergaan omwille van hun geslacht. Zowel in de literatuur als in het empirisch gedeelte zijn er geen aanwijzingen gevonden die erop duiden dat mannen en vrouwen andere groeivoorwaarden hebben in hun ontwikkelingsproces naar transformationeel leiderschap.

Zowel uit de literatuur als uit het empirisch gedeelte blijkt dat trainingen ervoor kunnen zorgen dat leidinggevend en zich ontwikkelen van transactioneel naar transformationeel leiderschap. Dit op voorwaarde dat er ondersteuning is van de top, dat de deelnemers eraan

beginnen met een positieve houding, dat de deelnemers open staan voor de ideeën uit de training en ten slotte dat er gewerkt wordt met doelstellingen en opvolgvergaderingen.

Uit de literatuur is gebleken dat het veranderen van baan het ontwikkelingsproces van leidinggevend kan bevorderen maar in het empirisch deel werd dit niet als een leervoorwaarde naar voor geschoven.

Het ontwikkelingsproces van leidinggevend wordt ook beïnvloedt door de bedrijfscultuur en de bedrijfsstructuur. Opdat leidinggevend zich kunnen ontwikkelen van transactioneel naar transformationeel leiderschap is het belangrijk dat er in een bedrijf een open bedrijfscultuur heerst. Die open bedrijfscultuur bevordert een goede communicatie en de mogelijkheden tot feedback. Een vlakke bedrijfsstructuur is ook een voorwaarde die de ontwikkeling van leidinggevend naar transformationeel leiderschap bevordert. Een vlakke bedrijfsstructuur zorgt ervoor dat beslissingen zo laag mogelijk genomen worden zodat de leidinggevend meer delegeren. Zo hebben ze meer tijd voor andere zaken die het ontwikkelingsproces bevorderen.

Het onderzoek ging na in welke mate de sector waarin men werkt bepalend is voor het ontwikkelingsproces van leidinggevend. De sector van tewerkstelling blijkt los te staan van het ontwikkelingsproces: in het empirisch gedeelte - waarin mensen uit verschillende sectoren bevraagd werden - konden geen verschillen achterhaald worden. Leidinggevend moeten hun medewerkers wel motiveren op een manier die bepaald wordt door de sector waarin men werkt, maar dat heeft geen invloed op het ontwikkelingsproces van leidinggevend. In de literatuur werd ook niets teruggevonden in verband met de sector en diens mogelijke invloed op de ontwikkeling van leidinggevend naar transformationeel leiderschap.

Tot slot worden er nog enkele methodologische kritieken geformuleerd bij dit onderzoek. Over het onderwerp behandeld in dit onderzoek is er enorm veel literatuur beschikbaar. Er werd getracht de meest courante en relevante werken in dit onderzoeksgebied te raadplegen, maar het is mogelijk en wellicht onvermijdelijk dat een aantal auteurs over het

hoofd werden gezien. De praktijkstudie werd uitgevoerd bij een beperkt aantal bevoorrechte getuigen. Meer leidinggevenden interviewen zou de betrouwbaarheid van deze studie ten goede komen maar was niet haalbaar door de beperking in tijd.

Epiloog

Leidinggeven is iets wat niet als vanzelfsprekend gezien mag worden. Door het schrijven van deze eindverhandeling heb ik geleerd dat er veel meer schuil gaat achter het begrip leidinggeven dan dat ik in eerste instantie dacht. Een leidinggevende moet immers niet alleen goed zijn in zijn vakspecialiteit, hij/zij moet eveneens open staan voor de mensen om zich heen en moet hen kunnen stimuleren naar betere prestaties. De leidinggevende moet niet enkel zichzelf ontplooien maar moet ook de medewerkers stimuleren om zich te ontplooien.

Een geïnterviewde haalde aan dat leidinggevendens moeten durven ondernemen, maar volgens mij gaat het verder. Goede leidinggevendens stimuleren anderen om te durven ondernemen.

Door dit werkstuk te maken, ben ik me er meer bewust van geworden dat het belangrijk is dat ik in mijn leven steeds open zal staan voor nieuwe ideeën en dat ik moet blijven leren en ontleren. Uit deze eindverhandeling blijkt immers dat mensen zich enkel kunnen ontwikkelen als ze veranderingen als een uitdaging zien en deze met beide handen grijpen.

Referentielijst

Boeken

- Avolio, B. (1999) *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks California, Sage
- Avolio, B. en Gibbons, T.C. (1988) 'Developing transformational leaders: A lifespan approach' In: Conger, J. A. en Kanungo, R. N., *Charismatic Leadership: The elusive factor in organization effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
beschikbaar via:<http://www.coastwiseconsulting.com/Charismatic%20Leadership%20-%20OCRed.pdf>
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press
- Bennis, W. en Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row
- Blake, R.R. en Mouton, J.S. (1986) *De Grid; sleutel tot excellent leiderschap*, Utrecht, Het Spectrum
- Broeckmans, J. (2000) *Methoden van onderzoek en rapportering 1: Syllabus onderzoeksmethodologie*, Diepenbeek, LUC
- Broeckmans, J. (2001) *Methoden van onderzoek en rapportering 2: Studieboek*, Diepenbeek, LUC
- Clawson, J.G. (2003) *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, New Jersey, Prentice Hall
- Fijlstra, R. en Wullings, H. (2001) *No-nonsense met een hart: Over bezieling, leiderschap en cultuurmanagement*, Schiedam, Scriptum Books
- Helsen, Z., 'De 360° beoordeling: een zinvol instrument om het leidinggeven te verbeteren?' In Voca Training & Consult (2000) *Groeien in leidinggeven: Kwaliteit en leiderschap*, Leuven, Garant

- Helsen, Z. en Van der Maat, S., 'De rol van de leidinggevende in de lerende organisatie.' In Voca Training & Consult (2000) *Groeien in leidinggeven: Kwaliteit en leiderschap*, Leuven, Garant
- Hersey, P. en Blanchard, K. (1993) *Management of organizational behavior*, New Jersey, Prentice Hall
- Jones, L.B. (2000) *De Missie: Zelf een missie en visie ontwikkelen in uw privé- en beroepsleven*, Utrecht, Kosmos Z&K. Beschikbaar via: www.ckouwenhoven.nl/padnl.htm
- Landsberg, M. (2001) *De tools van leiderschap: Visie, Inspiratie, Momentum*, Schoonhoven, Academic Service
- Manz, C.C. en Neck, C.P. (1999) *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, New Jersey, Prentice Hall
- Nahavandi, A. en Melakzaded, A.R. (1999) *Organizational behavior: the person-organization fit*, New Jersey, Prentice Hall
- Ofman, D.D. (1997) *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Utrecht, Servire
- Quinn, R.E. (1988) *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco, Jossey-Bass
- Quinn, R.E. (1997) *Diepgaande Verandering: ontdek de leider in jezelf*, Schoonhoven, Academic Service
- Quinn, R.E. e.a. (1997) *Handboek Managementvaardigheden*, Schoonhoven, Academic Service
- Salisbury, F.S. (1994) *Developing managers as coaches: a trainer's guide*, McGraw-Hill, Londen
- Schein, E. H. e.a. (2003) *DEC is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*, Berrett – Koehler Publishers. Beschikbaar via: http://www.coastwiseconsulting.com/article_DECs_other_legacy.htm
- Senge, P. M. e.a. (1996) *Het vijfde discipline praktijkboek: Strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie*, Schoonhoven, Academic Service
- Senge, P.M. e.a. (2000) *Lerende Scholen: Het Vijfde Discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*, Schoonhoven, Academic Service-

- Stoker, J.I. en Kolk, N.J. (2003) *Grip op leiderschap: toegankelijke modellen en praktische inzichten*, Deventer, Kluwer
- Van Damme, C., 'Leiderschap en waarden: Balanceren tussen professionaliteit en bevologenheid?' In Voca Training & Consult (2000) *Groeien in leidinggeven: Kwaliteit en leiderschap*, Leuven, Garant
- Van Damme, C. en Verbanck, J., 'Evolueren als leidinggevende' In Voca Training & Consult (2000) *Groeien in leidinggeven: Kwaliteit en leiderschap*, Leuven, Garant
- Van den Broeck, K., 'Kwaliteit van leidinggeven: Hoe leiderschap (verder) ontwikkelen volgens EFQM?', In Voca Training & Consult (2000) *Groeien in leidinggeven: Kwaliteit en leiderschap*, Leuven, Garant
- Vanden Bussche, A., 'Leiderschap: een fundament in de organisatie', In Voca Training & Consult (1996) *Leiderschap, kwaliteit en verandering in gezondheids- en welzijnsvoorzieningen*, Leuven, Garant
- Verstraeten, J. (2003) *Leiderschap met hart en ziel: Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*, Tielt, Lannoo
- Zaleznik, A. (1985) 'Charismatic and Consensus Leaders: A Psychological Comparison' In Kets de Vries, M., *The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management*. New York, International University Press

Artikels

- Ackoff, R. L. (1998) 'A Systematic View of Transformational Leadership', *Systematic Practice and Action Research*, vol.11, no.1, 23-36
- Avolio, B. en Bass, M. (1998) 'You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make It Drink Unless It Is Thirsty', *The Journal of Leadership Studies*, vol.4, no.1, 393-399
- Barling, J. e.a. (1996) 'Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment', *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832

- Bass, B. (1999) 'Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32
- Bass, B. en Avolio, B. (1992) *The transformational and transactional leadership behavior of management women and men as described by the men and women who directly report to them*. In: Maher, K.J. (1997) 'Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership', *Sex Roles*, 37,209-225
- Carless, S.A. (1998) 'Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader and Subordinate Perspectives', *Sex Roles*, 39, 887-902
- den Hartog, D. e.a. (1994) 'Transactioneel versus transformatieel leiderschap: Een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie', *Gedrag en Organisatie*, 1994-7, nr.3, 155-166
- Druskat, V. (1994) *Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church*. In: Maher, K.J. (1997) 'Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership', *Sex Roles*, 37,209-225
- Eagly, A. en Johnson, B. (1990) 'Gender and leadership style: A meta-analysis' in: Maher, K.J. (1997) 'Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership', *Sex Roles*, 37,209-225
- Hart, S. en Quinn, R.E. (1993) 'Roles Executives Play: CEO's, Behavioral Complexity and Firm Performance', *Human Relations*, 46
- Koopman, P.L. (1991) 'Charismatisch leiderschap, motivatie en prestatie', *Gedrag en Organisatie*, 5, 357-369
- Maher, K.J. (1997) 'Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership', *Sex Roles*, 37,209-225

Websites

- Bommerez, J., van Zijtveld, K.(2001) *Transformatieel leiderschap* Beschikbaar via: www.menscentraal.nl
- Schouten en Nelissen groep, *Coaching in een lerende organisatie* Beschikbaar via: www.managernet.nl

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst interviews

1. Biografische schets: studies & loopbaan in grote lijnen & leeftijd
2. Veranderingen met betrekking tot manier van leidinggeven zelf

Per verandering:

- a. wat is er veranderd? op welke vlakken?
- b. hoe is dat gekomen?
 - i. welke kritische gebeurtenissen hebben hierin een rol gespeeld
 - * ervaringen op het werk zelf
 - * ervaringen elders: privé, opleidingen, ...
- c. waarom is de verandering van belang?

3. Veranderingen met betrekking tot hoe men met leidinggeven omgaat

nu bewuster mee bezig? in welke situaties wel/niet?

4. Bespreking van vragenlijst

globaal resultaat: herkent u dat?

welke items spreken u aan? waarom? waarom gekozen voor bepaald antwoord?

op welke items zou u vroeger anders hebben geantwoord? hoe komt dat?

Bijlage 2: Vragenlijst over transactioneel en transformationeel leiderschap

1. Ik spreek optimistisch over de toekomst
 - A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing

2. Ik vestig de aandacht op onregelmatigheden, uitzonderingen en afwijkingen
 - A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing

3. Ik maak mijn ondergeschikten bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen
 - A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing

4. Ik vertel mijn ondergeschikten wat ze moeten doen om voor hun inspanningen beloond te worden
 - A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing

5. Ik creëer een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken
 - A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing

6. Ik let op fouten in de prestatie die correctie behoeven
 - A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing

7. Ik hou ervan om medewerkers te stimuleren
- A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing
8. Ik maak mijn ondergeschikten duidelijk wat het hen zal opleveren als ze doen wat er van hun vereist wordt
- A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing
9. Ik stimuleer de ondergeschikten om hun mening met goede argumenten te ondersteunen
- A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing
10. Ik kom overeen met mijn ondergeschikten welke beloning ze zullen krijgen als ze doen wat er gedaan moet worden
- A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing
11. Ik draag een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit
- A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing
12. Ik ben waakzaam ten aanzien van het niet behalen van de normen
- A helemaal van toepassing
 - B eerder van toepassing
 - C eerder niet van toepassing
 - D helemaal niet van toepassing

13. Ik geef advies wanneer dit nodig is

- A helemaal van toepassing
- B eerder van toepassing
- C eerder niet van toepassing
- D helemaal niet van toepassing

14. Ik introduceer nieuwe projecten en uitdagingen

- A helemaal van toepassing
- B eerder van toepassing
- C eerder niet van toepassing
- D helemaal niet van toepassing

15. Ik behandel ieder persoon als een uniek individu

- A helemaal van toepassing
- B eerder van toepassing
- C eerder niet van toepassing
- D helemaal niet van toepassing

Bijlage 3: Verwerking van de gegevens van de enquête

- 1 helemaal van toepassing
- 2 eerder van toepassing
- 3 eerder niet van toepassing
- 4 helemaal niet van toepassing

	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3	Vraag 4	Vraag 5	Vraag 6	Vraag 7	Vraag 8	Vraag 9	Vraag 10	Vraag 11	Vraag 12	Vraag 13	Vraag 14	Vraag 15
Mr. Wauters	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mr. Verhelst	1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	1	1	1
Mevr. Hoste	2	1	1	2	1	3	1	2	1	3	2	1	1	1	1
Mevr. Geypen	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1
Mr. Jansen	1	2	2	3	2	2	1	4	2	4	1	2	1	1	2
Mr. Lipkens	2	2	2	3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1
Mr. Vandijck	2	3	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	3
Mevr. Liefkens	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Mr. Simons	2	3	1	3	1	3	1	3	2	/	2	3	1	2	1
Mevr. Stessens	1	2	2	3	2	2	2	3	2	/	2	2	3	2	2
Mr. Crucke	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1

Vraag 10 werd door enkele personen niet ingevuld omdat zij geen bevoegdheid hebben om mensen al dan niet een beloning toe te kennen.

Verwerking Transformationele gegevens

	Vraag 1	Vraag 3	Vraag 5	Vraag 7	Vraag 9	Vraag 11	Vraag 13	Vraag 14	Vraag 15	Som	Scores
Mr. Wauters	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	5
Mr. Verhelst	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	5
Mevr. Hoste	2	1	1	1	1	2	1	1	1	11	1
Mevr. Geypen	1	1	1	1	1	2	1	1	1	10	3
Mr. Jansen	1	2	2	1	2	1	1	1	2	13	-1
Mr. Lipkens	2	2	1	2	2	1	1	1	1	13	-1
Mr. Vandijck	2	2	2	1	1	2	2	1	3	16	-3
Mevr. Liefkens	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	5
Mr. Simons	2	1	1	1	2	2	1	2	1	13	-1
Mevr. Stessens	1	2	2	2	2	2	3	2	2	18	-4
Mr. Crucke	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	3

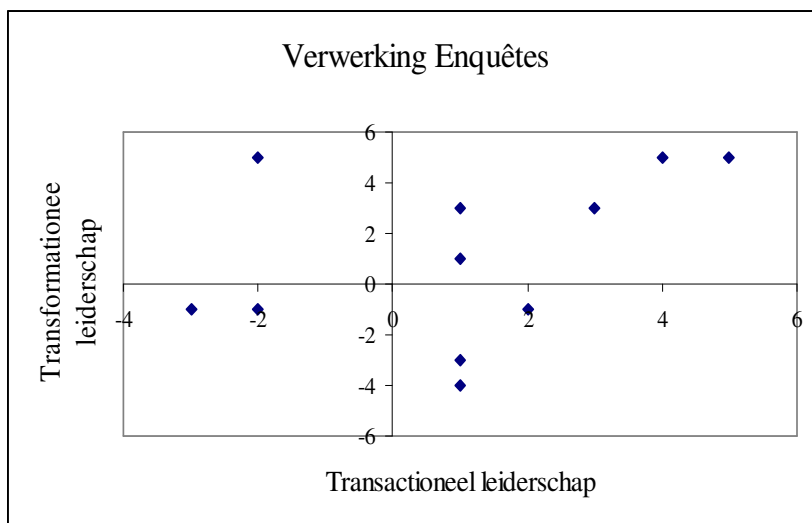
De laatste kolom geeft de scores weer per persoon op vlak van transformationeel leiderschap op een schaal van -5 tot +5. -5 wil zeggen dat men laag scoort op transformationeel, +5 wil zeggen dat men hoog scoort op transformationeel leiderschap in vergelijking met de andere geïnterviewden.

Verwerking Transactionele Gegevens

	Vraag 2	Vraag 4	Vraag 6	Vraag 8	Vraag 10	Vraag 12	Som	Scores
Mr. Wauters	1	1	1	1	1	1	6	5
Mr. Verhelst	1	3	3	3	3	2	15	-2
Mevr. Hoste	1	2	3	2	3	1	12	1
Mevr. Geypen	3	1	2	2	2	2	12	1
Mr. Jansen	2	3	2	4	4	2	17	-3
Mr. Lipkens	2	3	1	3	1	1	11	2
Mr. Vandijck	3	2	1	3	2	1	12	1
Mevr. Liefkens	2	1	1	2	1	1	8	4
Mr. Simons	3	3	3	3	/	3	15	-2
Mevr. Stessens	2	3	2	3	/	2	12	1
Mr. Crucke	1	1	1	2	3	1	9	3

De laatste kolom geeft de scores weer per persoon op vlak van transactioneel leiderschap op een schaal van -5 tot +5. -5 wil zeggen dat men laag scoort op transactioneel leiderschap, +5 wil zeggen dat men hoog scoort op transactioneel leiderschap in vergelijking met de andere geïnterviewden.

Op basis van deze scores is de volgende grafiek ontstaan:



Bijlage 4: Interviews

Interview met Mr. Wauters

Mr. Wauters is een 58 jarige leidinggevende die een diploma Burgerlijk Ingenieur in de Scheikunde op zak heeft. Zijn tweede baan begon hij in de chemische sector als proces ingenieur. Vervolgens klom hij via de functie van technisch supervisor op tot hoofdingenieur. Op een gegeven moment kreeg hij de kans om naar het moederbedrijf in Amerika te gaan en daar heeft hij gedurende twee jaar de coördinatie van enkele wereldwijde productielijnen op zich genomen. Vervolgens kwam Mr. Wauters terug in de afdeling in Vlaanderen werken en daar werd hij productiemanager. Daarna werd hij afgevaardigd beheerder van de afdeling van het bedrijf die zich in Wallonië bevond. Op dit moment zit Mr. Wauters in 8 beheerraden.

Mr. Wauters vindt het belangrijk dat leidinggevendens mensen behandelen als een uniek individu. Hij vindt het eveneens belangrijk dat leidinggevendens goed kunnen samenwerken met anderen en dat ze hun ondergeschikten stimuleren om samen te werken met anderen. De leidinggevende moet zijn ondergeschikten volgen als een individu maar ook als een team. Met dat laatste bedoelt Mr. Wauters kijken of de teamleden elkaar respecteren en of er binnen het team op een goede manier gecommuniceerd wordt.

Fouten maken moet volgens Mr. Wauters kunnen maar men moet ze kunnen toegeven. Hij geeft mensen namelijk de kans om fouten te maken maar eenzelfde fout mag slechts één keer gemaakt worden want fouten dienen om uit te leren. Het kan wel gebeuren dat er uit fouten de verkeerde conclusies getrokken worden waardoor de fout nogmaals voorkomt maar zolang er dingen geleerd worden uit fouten is het in orde voor Mr. Wauters. Hij vindt eveneens dat er melding gemaakt moet worden van fouten zodat anderen niet dezelfde fout zullen maken. De personen die de fout gemaakt hebben, moeten in dat verslag echter niet vermeld worden.

Toen Mr. Wauters zijn carrière startte had hij een technische ingesteldheid. Hij heeft echter enkele dingen meegemaakt, ook op zijn buitenlandse reizen, waardoor hij heeft moeten vaststellen dat techniek slechts een onderdeel is van een geheel dat tot een succes leidt. Door enkele projecten heeft hij dan ontdekt dat de mens minstens even belangrijk is dan de machine. Mensen die weten waar ze mee bezig zijn, die gemotiveerd zijn en die willen bijleren, halen namelijk altijd meer uit dezelfde machine dan anderen.

Mr. Wauters werkte gedurende zijn carrière in verschillende afdelingen in verschillende landen en hij zag dat mensen in verschillende culturen met andere mentaliteiten op andere manieren werkten. Zo kwam hij op een gegeven moment in Japan en die afdeling boekte veel betere resultaten dan een andere afdeling en toch beschikte deze afdeling over minimale infrastructuur. De resultaten die daar behaald werden, waren enkel te danken aan de motivatie van de werknemers. Op een dergelijk moment werd het voor Mr. Wauters nog duidelijker hoe belangrijk mensen waren want blijkbaar kon de motivatie van de mensen bepalen dat het ene bedrijf veel beter presteerde dan het andere.

Mr. Wauters heeft zich op een bepaald moment op boeken gestort om een beter beeld van leidinggeven te krijgen. Die boeken hebben hem middelen aangereikt om mensen en op de eerste plaats zichzelf te ontplooien. Gesprekken met familieleden en medewerkers zorgden er ook voor dat Mr. Wauters beseftte dat hij eerst zichzelf moest ontdekken vooraleer hij anderen op een goede manier kon begeleiden. Hij moest zichzelf dus eerst een spiegel voorhouden. Het kwam vooral door het besef dat bedrijfsprestaties afhankelijk zijn mensen dat Mr. Wauters zich meer is gaan verdiepen in leidinggeven.

Mr. Wauters heeft veel leiderschapscursussen gevolgd en vindt dat elke cursus hem wel iets heeft bijgebracht. Dat wil niet zeggen dat hij bij elke cursus evenveel geleerd heeft maar wat hij leerde, werd wel steeds als een verrijking ervaren. Hij vindt dat hij de cursussen als nuttig ervaren heeft omdat hij er voor open stond, hij wou namelijk zijn kennis en kunde verbreden. Er waren echter ook andere kandidaten in zulke cursussen die luisterden om bepaalde elementen uit de cursus te pikken om die vervolgens te misbruiken in hun eigen voordeel. Als je immers weet hoe je mensen kunt motiveren, dan weet je

eveneens hoe je mensen het hardst kun raken. Volgens Mr. Wauters worden tegenwoordig heel veel cursussen misbruikt voor het eigen voordeel.

Mr. Wauters vindt dat er niet genoeg leiderschapscursussen gegeven kunnen worden op voorwaarde dat beide partijen er met een positieve instelling aan beginnen. Er is tegenwoordig echt nood aan. Een cursus moet wel aanzien worden als een volledige opleiding dus niet enkel een lezing, een cursus moet praktische voorbeelden aanhalen en er moet tweerichtingsverkeer zijn opdat een cursus als succesvol aanzien kan worden. Mr. Wauters heeft nog een opmerking ten aanzien van cursussen, het (top)management moet er namelijk achter staan. De baas moet de dingen voorbereiden voordat zijn personeel een cursus gaat volgen. Hij moet zijn toewijding namelijk tonen en als de cursus voorbij is, moeten er afspraken gemaakt worden over hoe men de nieuwe ideeën kan toepassen in het bedrijf. Cursussen kunnen volgens Mr. Wauters pas een goede uitwerking hebben als ze top down geïmplementeerd worden, “de hoogste” moet het juiste voorbeeld geven.

Leren en ontleren zijn volgens Mr. Wauters twee onmisbare begrippen in een mensenleven. Een mens moet namelijk leren zolang hij leeft om met verschillende situaties om te kunnen gaan. Een mens moet eveneens zijn hele leven ontleren. Die beide, leren en ontleren, gaan dus samen. Je moet volgens Mr. Wauters eerst de dingen die je kent, je gewoontes, ontleren vooraleer je nieuwe dingen kunt leren.

Mr. Wauters haalt aan dat rationeel omgaan met emoties heel belangrijk is voor leidinggevenden. Met rationeel omgaan met emoties bedoelt Mr. Wauters dat leidinggevenden verschillende mogelijke situaties op voorhand moeten inschatten, ze moeten zich dus goed voorbereiden op moeilijke situaties. Om dit goed te kunnen doen, moet de leidinggevende wel weten welke richting hij/zij uit wil dus goed weten wat er bereikt moet worden. Rationeel omgaan met emoties is iets wat je moet leren en als je daar bewust mee bezig bent, dan leer je ook hoe je dingen anders moet aanpakken. Rationeel omgaan met emoties en emoties in bedwang houden zijn twee verschillende dingen. Bij het eerste maak je gebruik van het tweede maar omgekeerd geldt dat niet. Leidinggevenden moeten hun emoties in bedwang leren houden maar als ze dieper gaan door bepaalde

situaties op voorhand in te schatten en mensen te testen, zullen leidinggevend rationeler met hun emoties kunnen omspringen, waardoor ze minder problemen zullen hebben met emotionele toestanden.

Interview met Mr. Verhelst

Mr. Verhelst is een 42 jarige bedrijfsleider die een kandidaatsdiploma in de wijsbegeerte behaald heeft. Tijdens zijn studies was hij heel actief in de scoutbeweging, waar hij op een gegeven moment iemand tegen het lijf liep die op zoek was naar mensen met creatieve ideeën. Vervolgens gaf hij zijn verdere studies op om bij de VRT aan de slag te gaan als losse medewerker voor een spelprogramma. Als losse medewerker deed hij allerlei dingen die gingen van applausmeester naar het maken van quizvragen tot schrijver. In 1989 maakten veel goede VRT medewerkers de overstap naar VTM waardoor iedereen die een beetje ervaring had een kans kreeg bij de VRT. Timing was op dat moment heel belangrijk in het leven van Mr. Verhelst want door het vertrek van anderen kreeg hij de kans om producer van de jeugddienst te worden. In 1990 startte de jeugddienst vervolgens met Samson en Gert wat een schot in de roos bleek te zijn.

In 1996 vertrok Mr. Verhelst bij de VRT om samen met nog twee anderen een bedrijf op te richten in de creatieve sector. Het bedrijf stelt nu al meer dan 200 mensen tewerk in vaste dienst en in dat bedrijf is Mr. Verhelst nu nog steeds aandeelhouder en afgevaardigd bestuurder.

Volgens Mr. Verhelst was zijn carrière geen plan met voorbedachten rade. Zeker niet gezien zijn studies, hij had immers verwacht om in de sociale sector terecht te komen. Het verloop van zijn carrière heeft volgens Mr. Verhelst te maken met zelfontdekking. Het feit dat hij iemand tegen kwam die in hem geloofde en hem stimuleerde in een bepaalde richting gaf hem namelijk zelfvertrouwen en moed om een andere weg in te slaan.

Als afgevaardigd bestuurder verdeelt Mr. Verhelst zijn tijd tussen twee verschillende taken. De helft van zijn tijd kruipt namelijk in schrijven, in samen met anderen schrijven en in het coachen van mensen die aan het schrijven of tekenen zijn. De andere helft van zijn tijd besteedt hij aan managementtaken. Voor die managementtaken heeft hij echter geen opleiding gekregen. Hoe hij dat moest doen heeft hij samen ontdekt met anderen vooral door het te doen, haalt hij aan. Juist omdat de beide bestuurders geen managementopleiding genoten hebben, vinden ze het heel belangrijk dat ze omringd zijn door de juiste mensen. Door de jaren heen hebben ze geleerd dat het heel belangrijk is om zich te laten omringen door bekwame en trouwe mensen en dat leidt eveneens tot het succes van het bedrijf.

Mr. Verhelst haalt echter wel aan dat er ook een nadeel verbonden is aan het feit dat hij een selfmade man is. Want wanneer zijn bedrijf niet meer bestaat en hij in een ander bedrijf aan de slag moet gaan en voornamelijk wanneer hij in een andere sector aan de slag moet gaan dan zal hij het niet meer kunnen waarmaken als afgevaardigd bestuurder. Dit komt omdat hun manier van werken in hun bedrijf slaagt en in de dingen die ze nu doen samen met de mensen die hun momenteel omringen maar een andere sector vraagt een andere aanpak waar Mr. Verhelst geen weet van heeft.

Aangezien Mr. Verhelst in de creatieve sector werkt, wordt hij omringd door zeer creatieve en intelligente mensen die op een bepaalde manier benaderd moeten worden. In zijn sector is het volgens hem onmogelijk om als leidinggevende met het vingertje te wijzen. Er heerst een losse sfeer en dat zorgt voor goede resultaten. Het gaat hier om een weinig hiërarchisch uitgewerkt bedrijf dus met een vrij vlak organigram waardoor er op een niet hiërarchische wijze gecommuniceerd wordt. Dat is volgens Mr. Verhelst eigen aan de sector maar eveneens slechts mogelijk wanneer het bedrijf niet te groot wordt.

Mr. Verhelst vindt communicatie het belangrijkste om een bedrijf draaiend te houden. Hij ziet het als zijn taak om de doelstellingen uit te stippelen en om te luisteren naar wat anderen voorstellen. Hij is er tegen gekant om mensen in concurrentie tegen elkaar uit te spelen, hij wil mensen namelijk motiveren door een groepsgevoel te creëren. Geld vindt hij

trouwens een heel slechte motivator die slechts tijdelijk kan werken. Het nadeel aan geldbeloningen is eveneens dat men die niet kan terugschroeven, men zal steeds meer moeten geven om mensen tevreden te houden. Hij vindt echter wel dat mensen goed vergoed moeten worden voor hun prestaties. Mensen motiveren vindt Mr. Verhelst heel belangrijk en hij beschouwt het vervolgens als één van zijn taken om ervoor te zorgen dat zijn medewerkers gemotiveerd zijn. Hij heeft ondervonden dat je van mensen pas iets gedaan krijgt als ze echt gemotiveerd zijn.

Mr. Verhelst is zeer tolerant ten aanzien van het maken van fouten. Hij vindt het belangrijk dat fouten besproken worden op voorwaarde dat er niemand met de vinger gewezen wordt. Er wordt dus niemand aan de schandpaal genageld.

Mr. Verhelst is van oordeel dat bepaalde situaties een andere manier van leidinggeven vergen. Wanneer hij omgaat met creatieve mensen zal hij hen immers motiveren en stimuleren terwijl wanneer hij leiding moet geven aan tijdelijke werkrachten en jobstudenten, in een ander gedeelte van het bedrijf, hij eerder op een afgemeten manier zal leidinggeven. Ten opzichte van deze laatste groepen van mensen zal hij immers bijzonder streng zijn omdat hij weet dat deze mensen andere doelen hebben dan degene die het bedrijf voor ogen heeft. Mr. Verhelst gaat er namelijk vanuit dat de jobstudenten die voor het bedrijf werken de baan enkel doen om geld te verdienen en om op zoek te gaan naar een vriend of een vriendin. Het is echter zeer belangrijk dat deze mensen de juiste houding hebben en verbaal op de juiste manier met de klanten omgaan omdat zij het uithangbord vormen van het bedrijf ten opzichte van de klanten. Om deze jobstudenten en tijdelijke werkrachten daartoe te motiveren is er volgens Mr. Verhelst nood aan een strikte manier van leidinggeven. Er zijn dus twee verschillende types van werknemers in het bedrijf die elk nood hebben aan een verschillende stijl van leidinggeven.

Mr. Verhelst is bewust met leidinggeven bezig en dan voornamelijk met het aspect communicatie omdat hij dat het belangrijkste vindt. Hij volgt echter geen cursussen om op een andere of betere manier te kunnen leidinggeven. Wat hij wel doet is geregeld op weekend gaan met het directiecomité onder begeleiding van een deskundige om zijn

leiderschapskwaliteiten te verbeteren. Zo een weekend wordt grondig voorbereid door de deskundige. De deskundige komt namelijk op voorhand enkele knelpunten detecteren op het bedrijf die vervolgens tijdens het weekend behandeld worden. Tijdens het weekend wordt voornamelijk de wijze waarop er gewerkt en gecommuniceerd wordt, besproken. De begeleider werkt dan met bestaande modellen, met voorbeelden en met spelletjes om het directiecomité hun tekortkomingen te doen inzien. Door die rollenspelen en andere activiteiten ziet iedereen zichzelf eens bezig waardoor er echt wordt stilgestaan bij zijn eigen manier van doen. Wat op zijn beurt dan weer oplevert dat iedereen effectief bewust wordt van zijn of haar tekortkomingen. Het weekend wordt beëindigd met het opstellen van praktische doelstellingen per persoon die na een bepaalde periode geëvalueerd worden via opvolgvergaderingen. Deze manier van werken wordt door het hele directiecomité als zinvol aanzien. Het heeft eveneens een lange termijn effect doordat er met opvolgvergaderingen gewerkt wordt.

Mr. Verhelst is door deze weekends geëvolueerd, hij vindt namelijk dat zijn manier van luisteren daardoor veranderd is en dat hij op een kortatere manier beslissingen kan nemen. Hij vindt echter niet dat hij op een andere manier leidinggeeft in vergelijking met vroeger. Volgens Mr. Verhelst blijft de basisinvalshoek van leidinggeven namelijk dezelfde omdat de wijze waarop iemand handelt in die persoon zelf zit. Dat is volgens hem door het karakter bepaald. Hij vindt dus dat je een bepaalde stijl ontwikkelt en dat die ook ongeveer hetzelfde blijft.

Wat wel is, is dat hij nu beslissingen op een andere manier neemt dan dat hij dat jaren geleden deed. Dat komt volgens hem voornamelijk door het opbouwen van ervaring. Nu kan Mr. Verhelst namelijk elke situatie vergelijken met een andere die er vroeger ook geweest is, wat voor rust zorgt. Door ervaring kun je de dingen namelijk beter plaatsen en dat helpt bij het nemen van de juiste beslissingen. Tegenwoordig kan hij problemen beter herkennen en hij kan ze eveneens beter inschatten, wat volgens hem, puur door ervaring komt.

Interview met Mevr. Hoste

Mevr. Hoste is een 58 jarige general manager van een bedrijf in de logistieke sector. Na haar studies van Internationale handel is ze begonnen in de voedingsindustrie waar ze commerciële planning en marktstudies deed. Ze werkte daar als staf lid van de commerciële directeur. Vervolgens is ze bij een Japans bedrijf begonnen in de productieplanning. Daar moest ze echter constant andere functies uitvoeren namelijk: productieplanning, delivery planning, verkoopsadministratie, magazijn,... eigenlijk alles wat met de fysieke stroom te maken had. Na elf jaar is ze overgestapt naar een bedrijf in de logistieke sector waar ze logistiek manager werd. Het magazijn waar zij werkte, werd na enkele jaren echter gesloten waardoor ze overgeplaatst werd naar het Europees distributiecentrum van het bedrijf. Dit distributiecentrum heeft ze helemaal mee opgebouwd en daar werkt ze nu nog steeds. Eerst was ze er warehouse manager wat nadien operation manager genoemd werd en ondertussen is ze er doorgroeid tot general manager.

Mevr. Hoste is van mening dat een leidinggevende optimistisch moet zijn maar die mag niet blind optimistisch zijn, eerder realistisch dus maar een leidinggevende moet alles wel vanuit de positieve kant bekijken. Ze vindt het eveneens belangrijk dat een leidinggevende de aandacht vestigt op onregelmatigheden om zo in de toekomst tot betere resultaten te komen. Een leidinggevende mag volgens Mevr. Hoste fouten echter niet bestraffen. Fouten moeten gezien worden als een kans om bij te leren. Iedereen mag dus fouten maken maar wanneer iemand fouten blijft maken dan moet er duidelijke taal gesproken worden. Mevr. Hoste vindt dat leidinggevendenden hun ondergeschikten bewust moeten maken van belangrijke aspiraties, doelen en gemeenschappelijke waarden en dat ze een gevoel moeten creëren dat er gezamenlijk aan een belangrijke opdracht gewerkt wordt.

Een leidinggevende moet zijn ondergeschikten ook kunnen stimuleren om hun taken tot een goed einde te brengen. Stimuleren wil echter niet zeggen dat leidinggevendenden de mensen steeds moeten belonen wanneer ze iets bereikt hebben. Mevr. Hoste vindt immers niet dat mensen moeten werken omdat ze beloond worden. Mensen moeten ook gewoon

hun werk doen omdat ze het graag doen en omdat het werk gedaan moet worden. Ze vindt dat mensen niet gemotiveerd kunnen worden met geld. Zij hecht niet veel belang aan een beloning. Wat ze echter wel belangrijk vindt is om te zeggen dat ze met belangrijke dingen bezig zijn, dat ze de klant te tevreden kunnen stellen of liefst meer dan tevreden en dat ze misschien wel de beste kunnen zijn van alle logistieke dienstverleners. Ze spreekt liever over hoe het bedrijf gepresteerd heeft en de beloning is iets wat dan achteraf als resultaat komt.

Het is voor een leidinggevende belangrijk dat die zichzelf kritisch bekijkt, haalt Mevr. Hoste aan. Zij doet dat nu nog en ze heeft dat ook haar hele leven gedaan. In het begin was ze heel onzeker en keek ze daarom heel kritisch naar zichzelf en dat is iets wat ze is blijven doen. Ze werkt nu al 35 jaar en in die periode bouwde ze zelfvertrouwen en ervaring op maar na 35 jaar vindt ze het nog steeds belangrijk om zichzelf af te vragen of ze bepaalde zaken wel goed gedaan heeft. Ze vindt dat iedereen zichzelf kritisch moet blijven bekijken omdat er nooit iemand ideaal of perfect zal worden want dat bestaat niet.

In haar manier van leidinggeven heeft er een evolutie plaatsgevonden. Ze vindt dat het aantal mensen dat aan haar rapporteert, een bepalende factor is in verband met haar manier van leidinggeven. Vroeger rapporteerden er immers 25 mensen aan haar, toen ze bij het Europees distributiecentrum ging werken waren dat er al 150 en ondertussen is dat aantal gegroeid tot 270 mensen. Met 10 of 20 mensen moet je volgens haar op een andere manier omgaan dan met 150 of 250 mensen. Het lijkt wel logisch dat dit een verschil teweeg brengt maar volgens Mevr. Hoste leer je ook wel hoe je met een dergelijke verandering moet omgaan. Hoe meer mensen er nodig zijn, hoe meer structuur er nodig is. Met een kleine groep kun je namelijk heel los omgaan, dan kun je als leidinggevende gemakkelijk improviseren en dan zijn er geen regels nodig. Zolang de leidinggevende correct en eerlijk blijft dan is dat mogelijk want dan kan de leidinggevende zich gemakkelijk aan de situatie aanpassen. Als er 250 mensen aan de leidinggevende rapporteren, dan werkt dat niet meer. Dan is er immers nood aan structuren en dat is iets wat Mevr. Hoste geleerd heeft.

Het bedrijf waarvoor Mevr. Hoste werkt is een Zweeds bedrijf dat zeer mensvriendelijk is. Het bedrijf hecht heel veel belang aan de manier waarop er met de werknemers wordt omgesprongen. Dat heeft ervoor gezorgd dat leidinggevenden aan de werknemers snel gaven waar ze naar vroegen. Het probleem is echter dat men dat niet kan blijven geven want als je eenmaal begint te geven dan verwachten mensen ook steeds meer. Op dat vlak heeft ze veel bijgeleerd door de jaren. Ze weet nu dat er altijd vraag zal komen en geeft daarom steeds maar kleine stukjes toe zodat ze altijd wel iets kan geven. Zo vermijdt ze dat er een jaar komt dat ze niets extra kan toestaan.

Mevr. Hoste heeft in haar carrière al zeer veel cursussen gevolgd. Ze vindt dat ze veel geleerd heeft door presentatietechnieken te leren dus hoe spreken ten opzichte van een groep mensen. Dat geldt zowel ten opzichte van één persoon als ten opzichte van een groep van 200 mensen. Ze vindt dat ze nu een stuk verder geraakt en veel meer gedaan krijgt van mensen nu ze weet hoe ze de zaken moet presenteren. Ze heeft eveneens onderhandelstechnieken geleerd en ook rollenspellen hebben haar veel bijgebracht. Ze vindt dat iedereen zulke dingen kan leren omdat het gewoon een kwestie van oefening is. Mevr. Hoste is van mening dat ze zichzelf door die cursussen beter in het oog houdt en daardoor is er een automatische reactie gegroeid van hoe ze overkomt bij anderen en welk beeld ze wil meegeven.

Mevr. Hoste heeft verschillende leiderschapscursussen gevolgd, omdat ze het nuttig en noodzakelijk vond, maar ook omdat ze zulke dingen niet in haar opleiding geleerd had (wat ze als een gemis aanvoelde). Van sommige cursussen heeft ze heel veel geleerd, andere vond ze dan weer tijdverlies en nog andere cursussen vond ze een bevestiging van wat ze deed, die fristen haar kennis dus wat op. Door de ervaring die ze heeft opgebouwd, staat ze ook een pak kritischer ten opzichte van die cursussen. Ze volgt tegenwoordig nog trainingen maar dan wel in mindere mate dan vroeger. Mevr. Hoste vindt het heel belangrijk dat ze het beste onthoudt uit de verschillende cursussen, dat ze de verschillende ideeën van de verschillende cursussen bundelt en dat ze vanuit dat oogpunt en in combinatie met haar ervaring leidinggeeft. Ze voegt er nog aan toe dat cursussen enkel een invloed kunnen hebben op de manier van leidinggeven als de leidinggevende open staat

voor nieuwe ideeën. Mevr. Hoste heeft namelijk een collega die heel kritisch staat ten opzichte van trainingen en volgens Mevr. Hoste kan je niets opsteken van een cursus als je er al met negatieve gevoelens aan begint. Mevr. Hoste heeft niet alleen veel bijgeleerd op vlak van leidinggeven door het volgen van cursussen, het lezen van boeken heeft eveneens een invloed gehad op haar stijl van leidinggeven.

Mevr. Hoste vindt ook dat ze mensen tegenwoordig op een andere manier aanpakt. De manier waarop ze dat 35 jaar geleden deed zou nu immers niet meer werken. De omgeving is immers veranderd en die moet je ook goed in het oog houden. Stel nu dat Mevr. Hoste vroeger op een bepaalde manier begonnen was met leidinggeven en dat ze ondervond dat die manier goed was. Wanneer ze dat altijd op dezelfde manier was blijven doen, dan had ze veel geleerd van wat ze gedaan had maar ondertussen evolueert de omgeving ook verder en daar zou ze zich ook aan moeten aanpassen. Volgens Mevr. Hoste moeten leidinggevendenden zichzelf en de omgeving steeds kritisch blijven bekijken om goede leiders te kunnen zijn.

Mevr. Hoste vindt dat ze als leidinggevende meer mensgericht geworden is door ouder te worden en door de ervaring die ze heeft opgebouwd. Ze heeft namelijk geleerd dat resultaten afhangen van de mensen. Haar karakter is eerder resultaatgericht maar ze heeft geleerd om heel erg bij de mensen betrokken te zijn. Op dat vlak heeft er dus eveneens een verschuiving op vlak van leidinggeven plaatsgevonden.

Mevr. Hoste heeft gedurende elf jaar in een Japans bedrijf gewerkt. Van de Japanners heeft ze een aantal nieuwe dingen geleerd maar ze keurt ook een aantal van hun manieren van werken af. Haar bazen stelden haar vaak voor onmogelijke opdrachten waarmee ze bedoelt dat ze niet enkele kleine dingen van bepaalde systemen moest aanpassen maar ze moest het hele systeem veranderen om in haar opdracht te kunnen slagen. Dat leerde haar om naar de essentie van de dingen toe te werken en alle overbodige dingen weg te laten. De samenwerking met die andere cultuur heeft ervoor gezorgd dat Mevr. Hoste op een andere manier ging denken. Ze moest namelijk vernieuwend denken want anders kon ze niet in haar opdrachten slagen. Ze hebben haar geleerd om op een andere manier naar de dingen te

kijken en dat vroeg een zware inspanning van haar. Als je jezelf daarin oefent, dan gaat dat veel gemakkelijker met als gevolg dat je voor onmogelijke opdrachten oplossingen kunt vinden. Ze moest dus open staan voor veranderingen, open staan voor nieuwe ideeën en open staan om de dingen anders te bekijken.

Japanners stellen hun doelen heel hoog en zijn op die manier anders gemotiveerd dan Europeanen. Europeanen streven namelijk enkel haalbare doelstellingen na en proberen nog hoger te scoren terwijl Japanners zo dicht mogelijk bij onhaalbare doelstellingen proberen te komen. Europeanen beginnen vaak niet aan taken met te hoge doelstellingen terwijl Japanners dat wel doen. Voor Europeanen werken onhaalbare doelstellingen eerder demotiverend dan motiverend, benadrukt Mevr. Hoste. Die andere cultuur had dus een grote invloed op de manier van leidinggeven van Mevr. Hoste. Ze leerde immers dat mensen op verschillende manieren te motiveren zijn en leerde op een andere manier te denken. Mevr. Hoste denkt dat de manier waarop mensen gemotiveerd worden niet enkel afhankelijk is van de cultuur maar dat de sector waarin men werkt mee bepaald op welke manier mensen gemotiveerd moeten worden. Ze denkt dat verschillende sectoren een andere manier van leiderschap kunnen eisen. In een productiebedrijf zullen leidinggevendenden hun mensen namelijk op een andere moeten motiveren dan dat ze dat in de creatieve sector moeten doen.

Mevr. Hoste is vooral bewust bezig met haar manier van leidinggeven wanneer ze voor belangrijke vergaderingen of besprekingen staat. Op zulke dingen bereidt ze zich dan goed voor want ze moet op voorhand goed weten wat ze wil bereiken. Ze vindt het goed om zulke samenkomsten soms op voorhand in kleine groep te bespreken, zeker bij CAO onderhandelingen. Er worden dan verschillende mogelijke scenario's overlopen met de gepaste reacties erbij. Bij deze voorbereidingen komen er zowel tactiek als strategie aan te pas.

Mevr. Hoste vindt het belangrijk dat zowel leidinggevendenden als werknemers hun emoties herkennen en dat ze die onder controle proberen te houden. Emoties zijn er dus ze kunnen niet weggecijferd worden, maar mensen moeten weten dat ze er zijn en ze moeten weten

hoe ze ermee om kunnen gaan. Het gebeurde Mevr. Hoste wel eens dat ze haar emoties niet onder controle had maar dat waren momenten waar ze lessen uit getrokken heeft. Door de jaren heen heeft Mevr. Hoste geleerd om inwendig woedend te zijn maar naar buiten toe toch heel koel over te komen. Ze kan even goed doen alsof ze heel kwaad is en van binnen perfect rustig zijn. Als ze kwaad is zal ze enkel het hoogstnodige zeggen en zo rustig en kalm mogelijk omdat anderen niet aan haar mogen zien dat ze echt kwaad is. Dat zijn dingen die ze geleerd heeft door ouder te worden en het is ook nodig dat ze dat geleerd heeft want anders wordt er met haar gevoelens gespeeld.

Volgens Mevr. Hoste moet een leidinggevende op een andere manier met arbeiders dan met bedienden omspringen. Arbeiders hebben volgens haar namelijk meer een kader nodig van de manier waarop iets gedaan moet worden. Terwijl bedienden voldoende weten als ze weten naar welk resultaat ze moeten werken. Bedienden kun je volgens Mevr. Hoste meer vrijheid geven dan arbeiders. Er moet natuurlijk wel gepraat worden met arbeiders want ze kunnen ook met waardevolle voorstellen komen, maar de ervaring heeft Mevr. Hoste geleerd dat het niet werkt wanneer aan arbeiders gevraagd wordt om tot een bepaald resultaat te komen zonder hen richtlijnen mee te geven. Er moet veel gepraat worden met arbeiders omdat zij de richtlijnen kunnen verfijnen maar er mag niet van hen verwacht worden dat zij manieren van werken gaan uitvinden. Bedienden hebben vaak ook nood aan richtlijnen en daarom is het noodzakelijk dat er structuur is in een organisatie.

Dat vrouwen aan de top zich eerder mannelijk gaan gedragen, is volgens Mevr. Hoste helemaal verkeerd. Ze denkt dat ze altijd vrouw gebleven is en dat ze nog altijd vrouwelijke tactieken toepast. Ze past haar tactieken toe vanuit haar karakter, niet speciaal vrouwelijk maar ze is nu eenmaal een vrouw. Ze kan heel open zijn, kan goed overleggen en heeft er geen probleem mee om dingen toe te geven of om fouten toe te geven. Wat wel belangrijk voor haar is, is om goed te weten wat het verschil is tussen de manier van werken van een man en de manier van werken van een vrouw. Dat is wel nooit extreem want er is geen enkele man die alleen op een mannelijke manier reageert, die heeft ook altijd wel een aantal vrouwelijke kantjes. Ze bedoelt eigenlijk dat er geen echt vrouwelijke vrouw is en geen echt mannelijke man, het komt dus in mekaars buurt. Ze vindt het heel

belangrijk dat leidinggevendend zichzelf zijn en dat ze niet een kopie vormen van anderen. Wat wel nodig is, is dat je als vrouw gaat herkennen wanneer mannen mannelijk gedrag vertonen. Als mannen mannelijke machtsspelen aan het spelen zijn dan moet je dat als vrouw kunnen inzien, je moet dan weten waar ze mee bezig zijn en dat trachten te doorbreken, volgens Mevr. Hoste. Zij vindt dat een goede combinatie van zowel mannen als vrouwen tot de beste resultaten kan leiden.

Interview met Mevr. Geypen

Mevr. Geypen is een 45 jarige sociologe die voor een organisatie werkt die verschillende trainingen geeft. Na haar studies is ze begonnen bij een groot bedrijf in het Brusselse en ze heeft daar gewerkt op de afdelingen marktonderzoek en advertising. Op de afdeling marktonderzoek deed ze marktstudies voor nieuwe producten wat de eigenlijke prelantering van producten inhield. Op de afdeling advertising deed ze een vergelijkende studie van promotieartikelen. Vervolgens is Mevr. Geypen overgestapt naar een ander bedrijf waar ze onderzoeker werd en beleidsvoorbereidend werk deed in de sector van de bejaarden. Deze baan oefende ze uit gedurende twee jaar om nadien naar Afrika te trekken om daar monitoring en evaluatie van ontwikkelingsprojecten van België en van Nederland te doen. Toen braken er echter opstanden uit in Zaïre en is Mevr. Geypen teruggekeerd naar België. Daarna heeft ze nog even voor de Wereldbank gewerkt in Rwanda tot daar ook opstanden plaatsvonden. Vervolgens is ze als trainer begonnen bij het bedrijf waar ze nu nog werkt. Ze is er slechts één jaar trainer geweest en is toen directeur van de organisatie geworden.

Mevr. Geypen is als directeur verantwoordelijk voor alle dagelijkse activiteiten, voor het beleid, het personeel, de financiële aspecten, ... Ze staat eveneens in voor de externe zaken zoals contacten met de pers en met organisaties. Ze zoekt ook alle partners en klanten. Europese projecten binnenhalen behoort eveneens tot haar functie en het is niet omdat

Mevr. Geypen doorgroeit tot directeur dat ze geen trainer of loopbaanbegeleider meer is.

Het beleid probeert Mevr. Geypen zoveel mogelijk samen met het team uit te stippelen. Ze stelt het wel zelf op maar laat zoveel mogelijk ideeën van haar medewerkers komen. Vervolgens legt ze het voor aan de beheerraad en wanneer die het goedkeurt, voeren Mevr. Geypen en haar team het beleidsplan uit. Haar team bestaat uit 6 mensen die in vaste dienst werken en uit drie freelancers, die voornamelijk in drukke periodes ingezet worden. Mevr. Geypen vindt het heel belangrijk om als team bezig te zijn met een gemeenschappelijke doelstelling, met een missie en met bepaalde waarden.

Bij haar leiderschapsstijl staat Mevr. Geypen vaak stil en dit komt vooral omdat ze zelf traint in leidinggeven. Ze traint zelf in leidinggeven maar heeft ook zelf cursussen op vlak van leidinggeven gevolgd. Uit haar eigen ervaring kan ze zeggen dat niet alle cursussen zinvol zijn, er zijn veel cursussen op de markt maar die zijn niet allemaal even nuttig. Ze is aan veel cursussen begonnen met hoge verwachtingen en dan moest ze achteraf vaststellen dat ze er toch niet veel uit geleerd had. Er waren echter ook cursussen die haar achteraf 's nachts wakker hielden omdat ze daar werkpunten voor zichzelf had uitgehaald. Deze cursussen hadden dan een grote invloed op haar leiderschapsstijl.

Het is niet enkel het volgen en geven van cursussen dat Mevr. Geypen deed stilstaan bij haar leiderschapsstijl. Het uitwerken van het beleid zorgt er ook voor dat ze er bewust mee bezig is. Wanneer ze de lat bijvoorbeeld hoger moet leggen, wanneer er nieuwe programma's uitgewerkt moeten worden of wanneer er op een andere manier naar de markt gegaan moet worden, dat zijn allemaal belangrijke momenten waarop Mevr. Geypen stilstaat bij haar stijl van leidinggeven. Dit komt omdat zij haar team moet overtuigen om aan die nieuwe doelstellingen mee te werken.

Mevr. Geypen is er van overtuigd dat haar stijl van leidinggeven veranderd is door de jaren heen. In Zaïre heeft Mevr. Geypen geleerd om de lat voor andere mensen anders te leggen dan voor zichzelf. Vroeger legde ze de lat namelijk voor iedereen even hoog. Voor zichzelf

was dat een heel ingrijpende verandering die veroorzaakt werd door contacten met een andere cultuur en een andere denkwereld.

Toen Mevr. Geypen eenmaal terug in België was, kon ze veel gemakkelijker relativeren en keek ze met een andere bril naar de mensen. Wat niet wil zeggen dat ze niet meer gedreven is. Ze is nog even gedreven en haar verwachtingen van anderen zijn nog steeds even hoog maar daar is ze toch iets rustiger in geworden. Ze doet nu veel meer moeite om mensen vooruit te helpen dan dat ze dat vroeger deed. Ze verwacht ook niet meer dat mensen vanzelf groeien, ze weet dat ze hen daarin moet begeleiden. Mevr. Geypen vindt van zichzelf dat ze nu veel milder geworden is en dat ze nu veel meer een coach is terwijl ze vroeger op een veel directievere manier leiding gaf. Deze veranderingen zijn ook voornamelijk veroorzaakt door contacten met verschillende culturen, haalt Mevr. Geypen aan.

Privé gebeurtenissen hebben eveneens een invloed gehad op de manier van leidinggeven van Mevr. Geypen. Zij vindt dat ze, door een bepaalde crisis in haar privé leven, zich nu minder focust op negatieve dingen en meer op positieve dingen.

Ervaring heeft blijkbaar ook een bepalende rol gespeeld in de leiderschapsstijl van Mevr. Geypen. Door haar ervaring is ze immers het belang van een gedeelde missie en visie gaan inzien. Haar verantwoordelijkheidsgevoel is eveneens veranderd door de jaren heen maar dat komt dan eerder door de functie die ze uitoefent. Als je verantwoordelijk bent voor de goede gang van zaken, dan hecht je aan bepaalde zaken meer belang dan wanneer je een medewerker bent. Het verantwoordelijkheidsgevoel is dus een stuk groter als je ervoor moet zorgen dat de organisatie blijft draaien.

Mevr. Geypen haar ingesteldheid ten opzichte van werken is eveneens veranderd. Vroeger was geld belangrijker dan nu, ze vindt geld nu ook nog belangrijk maar hecht nu meer waarde aan een goede werksfeer. Ze wil er echt voor zorgen dat er een goede werksfeer terug te vinden is binnen de organisatie. Het werk moet natuurlijk wel goed gedaan worden anders blijft de organisatie niet draaien maar dat kan ook wanneer de sfeer lossier is. Mevr.

Geypen vindt namelijk dat mensen beter presteren wanneer ze zich goed voelen. Ze ziet het dus als een belangrijke taak om haar medewerkers te motiveren omdat ze van mening is dat het resultaat dan vanzelf wel zal komen. Dat is iets wat in de loop der jaren gegroeid is bij Mevr. Geypen, het besef dat ze mensen moet motiveren zodat de taken goed volbracht worden in plaats van zich enkel op de taken te focussen.

Mevr. Geypen vindt van zichzelf dat ze eerder een rationeel type is. Ze vindt emoties wel belangrijk want die zijn er maar ze laat er weinig plaats voor op het werk.

Interview met Mr. Jansen

Mr. Jansen is een 54 jarige bedrijfsleider die op dit moment general manager is van een transportbedrijf. Na zijn humaniora is Mr. Jansen beginnen te werken in de verzekeringssector. Hij was daarvoor nooit ambitieus maar zijn eerste baan maakte hem wel ambitieus met als gevolg dat hij in avondschoon terug begon te studeren. Op die manier heeft hij het diploma van boekhouden behaald. Na zijn baan in de verzekeringen en met zijn diploma op zak begon hij te werken voor een Amerikaans bedrijf. Daar begon hij op de boekhoudafdeling. Na enkele jaren kreeg hij het aanbod van een Engels bedrijf dat zich in de haven van Rotterdam ging vestigen om voor hen de boekhouding op te starten. Daarna richtte hij een scheepvaartbedrijf op met een vriend wat al snel uitgroeide tot een florerend bedrijf. Daarna heeft hij nog verschillende functies uitgeoefend om ten slotte zijn huidige functie in de transportsector op zich te nemen. Dit bedrijf heeft een vlakke hiërarchie, er zijn namelijk slechts 3 niveaus, en stelt 140 mensen tewerk. Mr. Jansen vindt van zichzelf dat hij een selfmade man is, hij is namelijk onderaan begonnen en heeft allerlei functies uitgeoefend om te bereiken waar hij nu staat.

Mr. Jansen vindt het belangrijk dat een leidinggevende een financiële achtergrond heeft want de leidinggevende moet weten wat er binnen het bedrijf gebeurt. Op het moment dat de leidinggevende dat inzicht verworven heeft, dan kan die veel doen binnen het bedrijf

omdat uiteindelijk alles terug gebracht kan worden naar wat het financieel betekent. Mr. Jansen vindt een belangrijke eigenschap van leidinggevenden dat ze durven ondernemen, dat ze dingen durven te veranderen. Wanneer je immers een bedrijf hebt en als je het blijft leiden zoals het nu is, dan zal het zeker niet blijven bestaan. Er moet volgens Mr. Jansen elke dag aan gewerkt worden zodat er verbeteringen komen en daar moeten soms grote stappen voor gezet worden.

Mr. Jansen vindt dat de managementstijl menselijk moet zijn en meewerkend, want je moet zelf als leidinggevende toch het voorbeeld geven. Als je namelijk zelf als leidinggevende de kantjes er vanaf loopt dan is het niet meer als normaal dat het personeel dat ook zal doen. Mr. Jansen gelooft niet in mensen iets beloven als ze een bepaalde taak uitvoeren omdat hij ervan overtuigd is dat mensen bepaalde zaken goed zullen doen als de wil er is. Beloningen komen automatisch als iemand goed bezig is. Mr. Jansen verwacht inzet van mensen en is ervan overtuigd dat mensen veel kunnen. Vervolgens kijkt hij welke taken personen aankunnen. Er zijn natuurlijk per afdeling wel taakomschrijvingen maar toch zijn het de mensen die ze moeten invullen. Wanneer de taken niet goed uitgevoerd worden, dan moet dat besproken worden zodat het in de toekomst beter zal lopen. Soms moeten de taakomschrijvingen dan ook aangepast worden want het is volgens Mr. Jansen makkelijker om taakomschrijvingen op korte tijd aan te passen dan mensen.

Mr. Jansen vindt dat de huidige tijd andere vaardigheden van leidinggevenden eist en dat zij zich daaraan moeten aanpassen opdat ze goede leidinggevenden kunnen zijn. Hij vindt dat leidinggevenden tegenwoordig meer moeten coachen, meer moeten luisteren naar medewerkers en meer moeten praten met medewerkers. Wat tegenwoordig eveneens belangrijk is, is dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie gelegd wordt. Zoveel mogelijk delegeren dus, wat mogelijk is totdat blijkt dat het niet lukt en dan moeten de zaken terug naar de leidinggevende worden toegetrokken of moeten taken gedelegeerd worden aan anderen die ze wel aankunnen.

Mr. Jansen is gedurende zijn loopbaan met verschillende culturen in contact gekomen. Het buitenlandse leven heeft hem veranderd als mens en dus ook als leidinggevende. Hij vond

het belangrijk om zich te kunnen omvormen want anders zou hij nooit in die verschillende culturen gepast hebben. Door die omgang met andere nationaliteiten heeft hij zeer veel geleerd, vooral ten aanzien van gewoontes en gebruiken en dat zijn dingen die Mr. Jansen ook nu nog toepast in de huidige organisatie. Het waren echter niet enkel zijn ervaringen met het buitenlandse leven en zijn omgang met klanten van verschillende culturen die hem als bedrijfsleider veranderd hebben, het feit dat hij alle stappen binnen een bedrijf doorlopen heeft, veranderde hem eveneens als bedrijfsleider.

Mr. Jansen is er zeker van dat hij nu anders reageert als leidinggevende dan vroeger. Vroeger reageerde hij anders naar mensen toe omdat hij toen onzeker en veel gevoeliger voor kritiek was. Nu vindt hij dat hij meer reageert zoals hij is en niet zoals hij denkt dat hij moet zijn. Die verandering komt volgens Mr. Jansen vooral door de ervaring die hij heeft opgedaan. Ervaring is volgens hem namelijk een heel doorslaggevende factor op het gebied van leidinggeven, hoewel er natuurlijk ook geboren leiders zijn.

Zijn omgang met mensen is ook iets wat veranderd is ten opzichte van vroeger. Hij vindt dat hij mensen nu eerder in hun waarde laat terwijl hij ze vroeger meer normen probeerde op te leggen. Nu probeert hij de mogelijkheden die mensen op een gegeven moment hebben ten volle te benutten wat iets heel anders is dan gewoon eisen stellen over hoe iets moet zijn. Zijn leeftijd heeft ervoor gezorgd dat Mr. Jansen zaken meer relativeert en heeft hem geleerd om beter met stress om te springen.

Mr. Jansen heeft gedurende zijn carrière verschillende managementopleidingen gevolgd maar vond ze niet erg nuttig. Hij haalt aan dat je wel leert denken over bepaalde zaken maar je komt die zaken meestal ook wel in de praktijk tegen waardoor Mr. Jansen cursussen eerder als een bevestiging ervaart dan als een vernieuwing.

Met zijn emoties is Mr. Jansen wel bewust bezig, hij vindt namelijk dat hij in principe niet boos mag worden. Dat vindt hij belangrijk omdat hij het ziet als een teken van zwakte. Het valt echter niet mee om zich steeds te beheersen dus kan het wel eens voorkomen dat hij

boos wordt hoewel hij het tracht te vermijden en afstand probeert te nemen van zulke gevoelens.

Mr. Jansen vindt niet dat er een onderscheid gemaakt moet worden tussen arbeiders en bedienden omdat het in essentie allemaal medewerkers zijn. Hij behandelt al zijn medewerkers dus op dezelfde manier of het nu om arbeiders of om bedienden gaat. Er wordt wel vaak gedacht dat arbeiders minder capaciteiten hebben dan bedienden maar de praktijk heeft hem geleerd dat het ook anders kan zijn. Moest het nu toch waar zijn, dan nog gaat het om hoe iemand de regels, die er binnen het bedrijf zijn, opvolgt en op welke positie die persoon dan zit, maakt niet uit.

Interview met Mr. Lipkens

Mr. Lipkens is een 41 jarige leidinggevende die Toegepaste Economische Wetenschappen gestudeerd heeft aan het LUC. Hij startte zijn loopbaan in Brussel met een stagecontract van één jaar op een helpdesk. Een voordeel van die baan was dat hij de mogelijkheid had om veel cursussen te volgen zoals managementtechnieken en verkoopstechnieken. Na dat jaar kon hij aan de slag bij een papierfabriek en daar kwam hij in de verkoop voor Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland terecht. Vervolgens vertrok hij voor dat bedrijf voor drie jaar naar Duitsland om daar de verkoop verder te begeleiden. Na die periode ging hij aan de slag bij een drukkerij in België waar hij na 6 maanden plantmanager werd. Die baan heeft hij gedurende drie jaar uitgevoerd en daar had Mr. Lipkens de leiding over 110 werknemers. Vervolgens kwam hij in contact met zijn huidige werkgever in de logistieke sector. In dit bedrijf begon Mr. Lipkens als projectmanager van één bepaald project maar tegenwoordig wijst het hoofd van de holding hem verschillende projecten toe. De projecten die hij nu tot een goed einde moet brengen kunnen heel sterk variëren.

Volgens Mr. Lipkens kun je leidinggeven vergelijken met een kameleon. Je moet namelijk een bepaald doel voor ogen houden waar niet van afgeweken mag worden. Er moeten dus

een aantal lijnen uitgezet worden die eigen zijn aan de leidinggevende. Men moet daar echter wel flexibel mee omspringen, want als er bijvoorbeeld vijf werknemers voor je staan, dan zijn dat allemaal verschillende werknemers met elk hun eigen karakter en eigenheid. Het is belangrijk dat de leidinggevende zich daaraan aanpast want enkel dan is het volgens Mr. Lipkens mogelijk om tot betere resultaten te komen. Je moet wel weten wat je wilt bereiken maar de manier waarop je er wilt geraken, moet niet helemaal ingevuld worden. Daar moet je de werknemers enige vrijheid in geven in die mate, dat het mogelijk is natuurlijk. Daar komt nog bovenop dat er dan nog rekening gehouden moet worden met de persoon die voor je staat want de ene moet anders aangepakt worden dan de andere. Wanneer een leidinggevende immers ten opzichte van iedereen op dezelfde manier handelt, dan zullen er altijd mensen zijn die uit de boot vallen en dat moet vermeden worden.

Mr. Lipkens heeft door zijn ervaring geleerd om anders te handelen dat vroeger. In het begin van zijn carrière was alles een beetje een warboel want er waren mensen, bedrijfsdoelstellingen, resultaten, een missie,... en dat overdonderde hem. Na verloop van tijd heeft hij echter geleerd om die dingen uit elkaar te trekken waardoor alles veel duidelijker werd. Dat heeft er vervolgens toe geleid dat hij anders ten opzichte van die dingen begon te handelen en dat hij efficiënter en doelgerichter kon leidinggeven. Mr. Lipkens heeft enkele jaren in Duitsland gewerkt en die ervaring heeft zijn manier van leidinggeven eveneens verandert. Duitsers zijn immers chauvinistische mensen en wanneer je daar als buitenlander iets wilt bereiken dan moet je uw ingesteldheid afstemmen op deze van de Duitse mentaliteit. Enkel wanneer je toont dat je bereid bent om je aan te passen, kun je er respect verdienen en als er geen wederzijds respect is dan kun je er geen resultaten behalen. Met als gevolg dat Mr. Lipkens zijn leiderschapstijl heeft moeten aanpassen aan de Duitse cultuur.

Als leidinggevende ben je verplicht om bepaalde cijfers te behalen maar cijfers haal je niet zonder mensen. Mensen zijn het belangrijkste en die moet je dus respecteren en naar waarde beoordelen. Mr. Lipkens denkt dat hij de mensen steeds op de eerste plaats gezet heeft omdat hij weet dat als je mensen op de juiste manier motiveert, dat je er dan pas de

beste resultaten mee kunt behalen. Dat gevoel van waardering van mensen is door de jaren heen alleen maar gegroeid en dat is gekomen door ervaring die hij ondertussen heeft opgedaan. Indien Mr. Lipkens nu enkel naar de cijfers zou kijken, zonder rekening te houden met het personeel of zonder hen te waarderen, dan zou hij nooit in zijn opdracht van het behalen goede resultaten kunnen slagen.

Mr. Lipkens heeft verschillende leiderschaps cursussen gevolgd en is van plan om dat in de toekomst te blijven doen. Er kruipt wel veel tijd in een dergelijke cursus maar er worden altijd dingen van opgestoken. Dat wil niet zeggen dat een cursus vol zit met leermomenten maar er zijn altijd kleine punten die je ervan opsteekt. Meestal wist je die dingen wel maar ze zitten zo ver in je achterhoofd dat je er geen rekening meer mee houdt. Wanneer die dingen dan opgefrist worden, dan ben je er weer bewust mee bezig wat dan weer als zeer nuttig ervaren wordt. Cursussen zorgen er dus voor dat je fris blijft in je hoofd en dat je weer stilstaat bij de dingen waar je onbewust mee bezig bent.

Op het werk wordt de leidinggevende in ieder geval met emoties geconfronteerd, niet met persoonlijke emoties maar met gevoelens en emoties van de medewerkers. Volgens Mr. Lipkens mag een leidinggevende meevoelend zijn maar die mag zichzelf daarin niet laten meeslepen. Persoonlijke gevoelens en emoties probeert Mr. Lipkens totaal gescheiden te houden van het werk. Als een leidinggevende gevoelsmatig gaat handelen dan is die volgens hem slecht bezig want in de zakenwereld moet het rationeel denken steeds domineren. Dat zijn dingen die je door ervaring kunt leren maar het moet toch ook in je eigen karakter zitten.

Volgens Mr. Lipkens is er wel degelijk een verschil tussen arbeiders en bedienden maar hij vindt dat de leidinggevende zich daar aan moet aanpassen. Bedienden zijn meestal iets hoger geschoold dan arbeiders en daardoor pikken ze sneller iets op dan arbeiders. De leidinggevende moet volgens Mr. Lipkens echter geen schrik hebben om eens tussen de arbeiders te gaan staan en om met hen te praten. Voor hen is dat immers een teken dat de leidinggevende begaan is met hun baan en dat die niet te vies is om tussen hen te gaan staan waardoor er respect en waardering groeit. Wanneer er wederzijds respect en

waardering optreedt, slechts dan kunnen er betere resultaten verkregen worden en zijn de partijen bereid om een tandje bij te steken voor elkaar.

Interview met Mr. Simons

Mr. Simons is een bisschop ergens in België die ongeveer 50 jaar oud is. Hij heeft een diploma van rechten, filosofie en theologie op zak. Na zijn studies heeft hij zes jaar gewerkt als plaatselijke pastorale werker waar hij veel veldervaring opdeed. Vervolgens was hij gedurende acht jaar actief als diocesaan wat betekent dat Mr. Simons een bestuursfunctie uitvoerde voor een bisdom. Daarna was hij gedurende zeven jaar hulpbisschop tot hij doorgroeide tot bisschop.

De voornaamste taken die hij bekleedt als bisschop zijn het begeleiden van vrijgestelden, waartoe onder andere priesters en diakens behoren, en het animeren en motiveren van vrijwilligers, die kleinere taken op zich nemen. Mr. Simons neemt beslissingen bij benoemingen en bij samenwerkingsverbanden tussen parochies, op dat gebied doet hij aan beleidsvoering. De bisschop maakt eveneens deel uit van de bisschopraad die bestaat uit 5 leden. De andere vier leden zijn ieder verantwoordelijk voor een bepaalde sector namelijk de parochies, het onderwijs, de materiële sector en caritas. Buiten deze taken is de bisschop nog voorzitter van verschillende organen.

In een bisdom is er eveneens leiderschap nodig hoewel dat van een andere aard is dan het leiderschap dat er in andere sectoren van toepassing is. Dit komt voornamelijk omdat de medewerkers van de bisschop niet gemotiveerd worden door een loon en omdat het hier om een mensgericht bedrijf gaat. De financiële aspecten zijn dus hier niet belangrijk en daarom is er nood aan spiritueel leiderschap. Mr. Simons wil via zijn manier van leidinggeven mensen motiveren en ze in hun engagement stimuleren. Hij doet dat voornamelijk door met hen te spreken. Hij tracht een bron van inspiratie te zijn voor zijn

medewerkers en hen een innerlijke motivatie aan te reiken door leiding te geven in de diepte.

Doorheen zijn loopbaan is Mr. Simons er zich meer bewust van geworden dat over inspiratie spreken heel belangrijk is voor zijn medewerkers en ook voor zichzelf omdat het onrechtstreeks het denken en het doen beïnvloedt. Om daar beter over te kunnen spreken is hij zich gaan verdiepen in literatuur, is hij gaan mediteren en begon hij met het volgen van studiedagen.

Mr. Simons volgde gedurende zijn carrière verschillende cursussen waaronder een cursus vergadertechniek, persoonlijk begeleiden en leren luisteren. Deze cursussen hebben hem tot nieuwe inzichten gebracht maar ze hebben geen grote veranderingen teweeg gebracht. Zijn ervaringen en zijn plaats in de organisatie hebben er anders wel voor gezorgd dat Mr. Simons op een andere manier ging leidinggeven. Door de ervaring wist hij namelijk hoe hij bepaalde situaties moest aanpakken en hoe zijn medewerkers op bepaalde gedragingen van hem zouden reageren. Die ervaring kwam hem vooral van pas toen hij bisschop werd en dus meer verantwoordelijkheid kreeg want Mr. Simons vindt dat hoe meer verantwoordelijkheid iemand krijgt hoe voorzichtiger men moet omgaan met zijn emoties. Iemand in zijn functie kan namelijk onmogelijk razend kwaad worden onder andere omdat er ook veel met vrijwilligers gewerkt wordt. Hij vindt trouwens dat hij mensen zoveel mogelijk op een positieve manier moet begeleiden en negatieve kritieken op een behoedzame manier moet gebruiken.

Verandering vindt Mr. Simons heel belangrijk om bij de tijd te blijven. De omgeving verandert immers snel en wanneer leiderschap of het begeleiden van mensen dan een gewoonte wordt, een automatisme, dan wordt de essentie uit het oog verloren. De vraag moet dus steeds duidelijk zijn en de manier van leidinggeven moet aan de evoluties van de omgeving aangepast worden.

Mr. Simons vindt van zichzelf dat hij wel indirect bezig is met leren over leiderschap maar dat hij er te weinig direct mee bezig is. Hij is er wel van overtuigd dat hij in bepaalde

situaties of toch zeker ten opzichte van bepaalde mensen op een andere manier leidinggeeft dan ten opzichte van anderen. Hij vindt het namelijk een groot verschil of hij leiding moet geven aan vrijgestelden dan wel aan vrijwilligers. Vrijgestelden hebben een goede opleiding gehad dus verwacht hij van hen dat ze sneller dieper op de dingen kunnen ingaan, hij doet bij hen eerder beroep op hun professionaliteit. Bij vrijwilligers ligt dat iets anders omdat Mr. Simons bij hen beroep moet doen op hun goede wil. De vrijgestelden moeten echter eveneens gemotiveerd worden omdat voor hen de financiële aspecten niet belangrijk zijn, dus op dat vlak kan er geen onderscheid gemaakt worden tussen deze categorieën van medewerkers. Mr. Simons vindt van zichzelf dat hij naar de vrijgestelden toe zowel op een taakgerichte manier als op een mensgerichte manier leidinggeeft. Bij de vrijwilligers concentreert zich dat eerder op een mensgerichte manier.

Interview met Mr. Vandijck

Mr. Vandijck is een 56 jarige man die de eigenaar is van een bedrijf in de elektronische sector. Nadat hij zijn doctoraat in de scheikunde behaalde, begon Mr. Vandijck te werken in de productie van dit bedrijf. Hij deed toen de klantenondersteuning. Na enige tijd wou het bedrijf Duitsland exploreren en op dat moment vertrok Mr. Vandijck naar daar als verkoper. Op het moment dat zijn taak in Duitsland volbracht was, is Mr. Vandijck terug naar de afdeling België gekomen en daar werd hij European Sales Manager. Vervolgens kreeg hij de kans om in de hoofdzetel van het bedrijf in Amerika aan de slag te gaan als Director of Research. Na enkele jaren is Mr. Vandijck terug naar België gekomen omdat het bedrijf regionaliseerde en toen werd hij afgevaardigd bestuurder van de drie Europese afdelingen. Na enkele jaren verkocht de hoofdzetel echter alle afdelingen en moest Mr. Vandijck de verkoop van Europa in goede banen leiden. Op dat moment kocht hij zelf een bepaalde afdeling en liet die uitgroeien tot wat het bedrijf nu is.

Mr. Vandijck werkt in een sector waar projecten draaien om grote bedragen en het is ofwel een groot order binnenhalen ofwel niet. Dat zorgt er volgens hem voor dat hij aan

situationeel leiderschap moet doen. Mr. Vandijck beschrijft de taken van een leidinggevende als volgt: een leidinggevende moet een klankbord zijn voor een aantal mensen, moet het kader waarin er gewerkt wordt creëren en moet mislukkingen toelaten. Wanneer er fouten voorkomen dan moeten ze wel samen geanalyseerd worden, er moet op zoek gegaan worden naar de oorzaak van de fouten. Als dat gebeurd is dan moet er gezocht worden naar een manier om de fout op te lossen en er moet vermeden worden dat diezelfde nogmaals gemaakt wordt.

Mr. Vandijck vindt het ook belangrijk dat leidinggevendens zelf het goede voorbeeld geven door zelf hard te werken. Ze moeten voor zichzelf de lat hoog leggen maar mogen de lat niet voor iedereen even hoog leggen. Leidinggevendens moeten volgens Mr. Vandijck hun emoties in bedwang kunnen houden en daar is zelfkennis een heel goed hulpmiddel voor. Hij is veel bezig met zijn emoties en vindt het nuttig dat hij tactieken heeft aangeleerd om op een goede manier met zijn emoties om te springen.

Mr. Vandijck wil niet als leidinggevende aanzien worden en probeert daarom beslissingen zo laag mogelijk te laten nemen. Hij neemt delegeren dus heel serieus. Het bedrijf heeft in dat opzicht ook een redelijk vlakke structuur hoewel Mr. Vandijck voorstander is van nog een vlakkere structuur. Hij heeft echter de indruk dat de werknemers de hiërarchie in stand willen houden. De hiërarchie zit eigenlijk in de hoofden van de mensen, ze hebben er behoefte aan. Terwijl Mr. Vandijck voorstander is van werkgroepen en van charismatisch leiderschap.

Hij vergelijkt leiderschap op dat gebied met lesgeven. Goede leerkrachten zijn volgens Mr. Vandijck charismatische figuren. Alle leerkrachten hebben namelijk kennis want anders konden ze nooit leerkracht geworden zijn dus dat kan niet het verschil tussen een goede en een slechte leerkracht bepalen. Het is volgens hem de overdracht van kennis, het charisma en het leiderschap naar leerlingen toe wat bepaald op iemand een goede leerkracht is of niet. Leerlingen kunnen de eerste dag de leerkracht al typeren en dat is hetzelfde in een bedrijf, haalt Mr. Vandijck aan. Als de bedrijfsleider de eerste testen goed doorstaat dan

zal er respect komen wat niet mogelijk is wanneer de leidinggevende zelf het goede voorbeeld niet geeft.

Binnen de groep waar zijn bedrijf vroeger toe behoorde werd er veel aandacht besteed aan leiderschapsontwikkeling. Er werden veel seminars gegeven en veel case studies gedaan. De cursussen besteedden heel veel aandacht aan het “ken uzelf” principe. Daardoor heeft Mr. Vandijck zichzelf heel goed leren kennen en dat heeft hem doen inzien welke houding hij in leiderschap moet aannemen. Volgens zijn profiel gaat hij steeds op zoek naar de onderliggende oorzaken van een probleem, naar de fundamenteën van iets. Hij graaft heel diep. Vervolgens probeert hij dat in taken of in objectieven vast te leggen maar hij houdt op dat moment vrij weinig rekening met wat de mensen daarvan vinden. Nu hij zich ervan bewust is dat hij een eerder taakgericht profiel heeft, weet hij dat hij zich moet laten omringen door mensen die complementair met hem zijn. Dit omdat hij van mening is dat hij zichzelf wel kan ontwikkelen naar een minder uitgesproken taakgericht profiel maar hij zal nooit uitgesproken mensgericht zijn. Hij probeert de verschillende teams per afdeling ook complementair in te delen zodat ze een heterogene groep vormen die homogeen samengesteld is. Voor hem is leiderschap zich laten omringen door de juiste mensen. Hij hecht eveneens veel belang aan zelfkennis en dat zowel op persoonlijk vlak als op bedrijfsgebied.

Mr. Vandijck heeft dus veel cursussen met betrekking tot leiderschapsontwikkeling gevolgd. Die cursussen waren niet allemaal vernieuwend maar dat wil niet zeggen dat ze niet effectief waren. Een opfrissing van de kennis kan immers ook nuttig zijn. Het probleem is wel dat er na de cursus snel terug in de oude routine gevallen wordt en om dat te vermijden is er Volgens Mr. Vandijck opvolging vereist. Hij vindt geen enkele training zinvol als die niet gekoppeld is aan een opvolgessie.

Mr. Vandijck zegt dat hij zijn visie nooit veranderd heeft, hij heeft immers altijd geweten wat hij wou. Hij vindt dat ook belangrijk dat zijn visie nooit gewijzigd is want daar steunen alle andere dingen op. Aan de objectieven die hij zich stelde heeft hij ook weinig veranderd door de jaren heen. Zijn objectieven zijn nog steeds winst maken, de firma opbouwen,

groei veroorzaken,... Op vlak van tactieken en strategieën is Mr. Vandijck wel sterk geëvolueerd. Die bepalen immers hoe de visie en de objectieven geïmplementeerd worden.

Door ervaring en fouten te maken heeft Mr. Vandijck geleerd om de dingen op een andere manier aan te pakken. Hij is daardoor minder hard geworden en hij gaat nu ook op een andere manier om met zijn mensen dan vroeger. Dit laatste is omdat hij weet dat hoe succesvol hij is, afhangt van de mate waarin de mensen, die aan hem moeten rapporteren, hem ondersteunen. Door ervaring heeft hij eveneens geleerd dat het resultaat niet gehaald wordt door gewoonweg taken of orders uit te delen. De mensen moeten immers gemotiveerd worden om de taken goed te volbrengen.

Mr. Vandijck heeft gedurende verschillende jaren in het buitenland gewerkt. Door die ervaring met verschillende culturen is hij ook veranderd. Als hij naar het buitenland ging dan deed hij steeds zijn best om de buitenlanders te verstaan en te vatten maar hij probeerde ze eveneens een andere manier van denken mee te geven. De Duitse en Amerikaanse cultuur hebben hem immers ook wat bijgeleerd, ze leerden hem namelijk om meer doelgericht te werken. Vergaderingen moeten bijvoorbeeld volgens een agenda verlopen en dienen om tot besluiten te komen.

Mr. Vandijck heeft een aversie aan de benaming arbeiders en bedienden. Er zijn verschillende categorieën van mensen en er is een categorie die absoluut geleid wil worden maar Mr. Vandijck vindt dat je mensen eerder moet begeleiden naarmate ze willen en kunnen. Er zijn immers zowel bij de arbeiders als bij de bedienden mensen die niet gemotiveerd zijn om te werken. Mr. Vandijck is dus een voorstander van situationeel leiderschap en begeleidt de mensen op basis van hun kennis en motivatie.

Mr. Vandijck vindt dat de praktijk al aangetoond heeft dat vrouwen op een andere manier leidinggeven dan mannen. Als vrouwen namelijk aan het hoofd van een bedrijf komen dan is dat meestal veel beter geleid dan wanneer mannen deze functie zouden hebben. Hij denkt dat dit komt omdat deze vrouwen veel rationeler denken dan mannen, ze zijn zelfs

harder. Dat ze rationeler zijn komt volgens hem omdat bij vrouwen de rationele kant vaak in vraag gesteld werd.

Tot slot vergelijkt Mr. Vandijck leiderschap binnen een bedrijf met een zeilboot. Hij zeilt in zijn vrije tijd graag en heeft al doende ondervonden dat het leiden van een bedrijf op veel vlakken overeenkomt met het sturen van een zeilboot. De schipper moet immers ook een koers uitstippelen net zoals een bedrijfsleider de visie en de doelstellingen moet bepalen. De schipper moet het roer in handen hebben terwijl de bedrijfsleider de touwtjes in handen moet hebben. Beide personen moeten hun personeel ook motiveren en voor een goede samenwerking zorgen. Ze moeten er eveneens voor zorgen dat iedereen hetzelfde doel nastreeft anders kan er immers iets mis gaan.

Interview met Mevr. Liefkens

Mevr. Liefkens is een 42 jarige CEO van een bedrijf dat micro-elektronische systemen produceert. Ze behaalde in Gent haar diploma van Licentiaat Tolk Engels, Spaans en Nederlands. Na haar studies werkte ze gedurende één jaar bij een textiel machine fabrikant. Vervolgens werkte ze gedurende vier jaar in Duitsland bij een halfgeleiderbedrijf. In Duitsland is de idee ontstaan om samen met nog enkele Belgen zelf iets op te bouwen in dezelfde sector. Met als gevolg dat ze in 1989 met drie anderen in België het bedrijf oprichtten waar Mevr. Liefkens nu samen met nog één iemand de functie van CEO uitoefent.

Door de jaren heen is Mevr. Liefkens veranderd op vlak van leidinggeven. In het begin gaf ze zeer directief leiding. Vervolgens was haar stijl van leidinggeven eerder participatief. Terwijl ze nu haar manier van leidinggeven eerder aanpast aan de situatie, aan de mensen en aan de noden van de omgeving. Haar leiderschapsprofiel is nu dus meer genuanceerd, meer afgelijnd en completer. De manier waarop ze nu leidinggeeft hangt sterk af van de persoon waar ze mee te maken heeft. Dat slaat echter niet alleen op diens persoonlijkheid

maar vooral op wat die bepaalde persoon op het moment zelf kan, waartoe die persoon in staat zou kunnen zijn en hoe je die persoon zo ver zou kunnen krijgen dat hij zich ontwikkelt. De manieren van leidinggeven veranderen dus ook gedurende een periode dat je met een bepaalde persoon samenwerkt, afhankelijk van zijn of haar vooruitgang.

Deze veranderingen zijn te wijten aan een aantal factoren. Ervaringen in de zin van dat er gefaald wordt, hebben een invloed gehad op het leidinggeven van Mevr. Liefkens. Op zulke momenten wordt er namelijk teruggekeken naar de reden van het falen. Want stel dat er op bepaalde situaties anders gereageerd werd, hadden die fouten dan vermeden kunnen worden?

Feedback is eveneens iets wat zeer leerrijk ervaren wordt door Mevr. Liefkens vooral omdat je op die manier tot een goede perceptie van jezelf kan komen. Er zijn jammer genoeg niet veel mensen die hun mening durven uiten over genomen beslissingen maar als het dan toch gezegd wordt, dan wordt daar veel uit geleerd. Zulke opmerkingen kunnen soms wel kwetsen maar het is wel goed dat ze soms gegeven worden omdat er dan echt nagedacht wordt over de manier van leidinggeven. Mevr. Liefkens vindt feedback echt heel belangrijk en omdat er te weinig mensen zijn die hun mening durven te zeggen, omdat ze schrik hebben voor hun positie, heeft ze er een gewoonte van gemaakt om aan mensen die het bedrijf verlaten feedback te vragen. Deze mensen zijn daar immers veel opener in. Ze vraagt aan hen hoe het beter had kunnen lopen en uit zulke gesprekken heeft ze al veel geleerd. Dan weet je immers hoe het beter kan en vervolgens ga je op zoek naar hulp. Deze feedback zorgt er ook voor dat je jezelf in vraag stelt en die introspectie vindt Mevr. Liefkens heel belangrijk. Ze voegt er wel aan toe dat je jezelf niet teveel in vraag mag stellen want dan ga je beginnen te twijfelen.

Mevr. Liefkens heeft op een gegeven moment hulp gevonden voor het hele bedrijf bij een consultancy bureau dat hun leiderschapsontwikkeling geeft. Dat bureau geeft cursussen aan het bedrijf en die worden als nuttig ervaren. Deze cursussen geven namelijk een theoretisch kader, namelijk het kader van situationeel leidinggeven en de opleidingen hebben een heel groot praktisch gehalte waardoor je kunt oefenen zonder dat het invloed

heeft. Deze cursussen helpen om beter over sommige dingen na te denken namelijk in welke situatie bevinden we ons nu, waar willen we naartoe en wie is de persoon die we voor ons hebben.

Culturele verschillen hebben eveneens een invloed gehad op de manier van leidinggeven van Mevr. Liefkens. Haar eigen ervaring in Duitsland heeft namelijk veel geholpen om een bredere kijk te hebben op alles en iedereen. Het bedrijf zelf werkt samen met verschillende culturen want het bedrijf zit in acht landen en de klanten en leveranciers zijn verspreid over de hele wereld. Die internationale en culturele verschillen hebben volgens Mevr. Liefkens een belangrijke invloed op de manier waarop je mensen aanpakt. Culturele verschillen bepalen namelijk je gedrag, je uitspraken en je houding.

Emoties moeten volgens Mevr. Liefkens een plaats krijgen binnen het bedrijf, zelfs voor leidinggevendenden. Ze vindt wel dat haar emoties sterk afgezwakt zijn door de jaren heen hoewel ze nu nog euforisch gepassioneerd kan reageren in bepaalde situaties. Emoties moeten echter wel met respect gebruikt worden maar ze mogen niet verbannen worden uit het bedrijfsleven omdat ze te belangrijk zijn. Wat voor haar eveneens belangrijk is, is dat mensen hun boosheid afreageren op de situatie en niet op de mensen. Er mogen dus geen verwijten vallen en men mag niemand veroordelen, men moet boos zijn op wat er gebeurd is. Op dat vlak ziet ze leiderschap als een parallel met kinderen opvoeden. Aan kinderen geef je immers ook leiding. Als kinderen iets fout doen dan is het eveneens belangrijk om de nadruk te leggen op de situatie en niet op het kind, anders hinder je het kind in zijn ontwikkeling.

Als leidinggevende moet je zowel de fouten als de successen van een ondergeschikte aanhalen, vindt Mevr. Liefkens. Want als je enkel de nadruk legt op de fouten dan ben je demotiverend bezig. Successen mogen aangehaald worden als er anderen in de nabijheid staan maar als je iemand aanspreekt over zijn fouten dan vindt Mevr. Liefkens dat je dat persoonlijk moet doen. Mevr. Liefkens vindt eveneens dat een leidinggevende voor duidelijkheid moet zorgen voor zijn ondergeschikten. Je kunt namelijk met je houding duidelijk maken hoe je je voelt. Delegeren is volgens Mevr. Liefkens een belangrijk aspect

van leidinggeven. Ze is van mening dat wanneer leidinggevend taken niet delegeren dat ze zelf niet kunnen groeien. Zelf heeft ze er geen problemen mee om taken te delegeren op voorwaarde dat ze weet dat degene aan wie ze de taak doorschuift deze ook aankan.

Mevr. Liefkens werd zich pas echt bewust van haar manier van leidinggeven op het moment dat het bedrijf groeide. Ze startte het bedrijf op met 3 vrienden en dat is nu al uitgegroeid tot een bedrijf waar 700 mensen tewerkgesteld zijn. Hoe meer mensen je moet begeleiden, hoe meer verantwoordelijkheid je ook hebt en daardoor wordt je echt bewust van het leidinggeven. Wanneer Mevr. Liefkens weet dat er zich moeilijke situaties gaan voordoen dan bereidt ze zich daar ook op voor. Ze doktert op voorhand enkele mogelijke scenario's uit met bijhorende reacties om toch haar doel te kunnen bereiken. Op zulke momenten is ze eveneens bewust met leidinggeven bezig.

Mevr. Liefkens vindt niet dat arbeiders en bedienden op een andere manier benaderd moeten worden. Ze vindt het begrip arbeider en bediende zelfs achterhaald. De aard van het werk bepaald eerder in welke mate je mensen moet begeleiden en in welke mate je ze de vrijheid kan geven dan of ze nu arbeider of bediende zijn. Het is namelijk moeilijk om iemand die een bepaalde machine hanteert meer vrijheid te geven als die machine strikte handelingen vereist. Dus meer of minder initiatief laten nemen is afhankelijk van de baan die men uitoefent. Anderzijds denken er veel mensen dat arbeiders niet met voorstellen kunnen komen of dat ze geen initiatief kunnen nemen, maar daar is Mevr. Liefkens het totaal niet mee eens. Arbeiders denken ook na en zijn geen domme mensen. Zij vindt het trouwens heel belangrijk om naar hun voorstellen te luisteren omdat arbeiders ervaringsdeskundigen zijn.

Op de vraag of mannen en vrouwen op een andere manier leidinggeven antwoordde Mevr. Liefkens volmondig ja. Ze doelde dan wel op persoonsverschillen in plaats van op geslachtsverschillen. Als mensen op een andere manier leidinggeven dan komt dat volgens haar eerder omdat het andere personen zijn. De persoonlijkheid speelt daar een grote rol terwijl het geslacht volgens haar geen of weinig invloed heeft.

Mevr. Liefkens vergelijkt leidinggeven met een zeilboot op een woeste zee. Want om niet zeeziek te worden op de zeilboot moet je je op één bepaald punt focuseren en wanneer dat niet gedaan wordt, dan worden de meeste mensen zeeziek. De beste plaats op de zeilboot is aan het roer want wanneer je aan het roer staat, dan moet je wel naar dat ene punt kijken want jij moet de koers uitzetten. De kapitein moet immers een doel voor ogen hebben en mag niet op de klippen varen. Hij moet eveneens oog hebben voor wat er rondom hem gebeurt want dat beïnvloedt zijn handelen maar het belangrijkste is waar hij naartoe wilt geraken. Dat vond Mevr. Liefkens een ongelofelijk goed beeld van leidinggeven vooral omdat het bijna alle aspecten ervan omvat.

Interview met Mevr. Stessens

Mevr. Stessens is een 50 jarige leidinggevende die een doctoraat behaald heeft in de politieke wetenschappen. Na haar studies is ze begonnen met lesgeven op een hogeschool. Vervolgens werkte ze twee keer gedurende drie jaar op het kabinet van een minister. Tussen die twee periodes in gaf ze eveneens les op diezelfde hogeschool en startte ze een onderzoeksinstituut op. Op dit moment staat Mevr. Stessens in de leiding van de organisatie van een hogeschool en is ze verantwoordelijk voor een twintigtal medewerkers van het onderzoeksinstituut dat ze oprichtte. Leidinggevende functies heeft Mevr. Stessens ingevuld vanaf het moment dat ze voor het kabinet is gaan werken en het onderzoeksinstituut oprichtte.

Mevr. Stessens vindt het heel belangrijk dat een leidinggevende optimistisch is. Want ook al ben je zelf niet optimistisch toch mag je de mensen die voor je werken niet demotiveren door niet positief over de dingen te spreken. Je moet dus echt achter de dingen staan die je doet, ook al zijn ze soms moeilijk. Je moet de mensen rondom je toch kunnen motiveren zodat ze er echt voor willen gaan. Ze probeert eveneens een gemeenschappelijk gevoel te creëren om samen voor een bepaalde opdracht te gaan en tracht haar medewerkers zo goed mogelijk te stimuleren. Ze vindt het ook belangrijk om op fouten in de prestaties te letten

om zo fouten in de toekomst te vermijden. Delegeren is evenzeer een belangrijk aspect van leidinggeven, vindt Mevr. Stessens. Als er vertrouwen is in de mensen, dan is het geen enkel probleem om taken aan hen door te schuiven op voorwaarde dat er voldoende terugkoppeling is. Want ze vindt wel dat de leidinggevende op de hoogte moet blijven van de stand van zaken.

Zowel mensgericht als taakgericht leidinggeven is heel belangrijk voor Mevr. Stessens. Mensen werken voor een organisatie dus moet er gepresteerd worden, de organisatie moet immers blijven draaien. Aan de andere kant is het rendement van mensen laag wanneer ze niet gemotiveerd zijn dus moet er eveneens met de menselijke aspecten rekening gehouden worden. Mevr. Stessens vindt van zichzelf dat ze nu meer taakgericht is dan vroeger, ze weet nu beter wat ze wil bereiken en stemt daar alle andere aspecten op af. Dat betekent echter niet dat ze de menselijke aspecten verwaarloost. Ze heeft immers ervaren dat ze meer rekening moet houden met de menselijke aspecten, want als je de mensen niet kunt motiveren dan kunnen de vooropgestelde objectieven niet bereikt worden. Het is dus heel belangrijk om een goed evenwicht te vinden tussen de mensen en de taken.

Mevr. Stessens vindt dat ze nu beslissingen op een andere manier neemt dan vroeger omdat ze nu duidelijker weet waar ze naartoe wilt en omdat ze nu beter weet hoe ze met mensen moet omgaan. Nu neemt ze beslissingen op een doelgerichtere manier dan vroeger en heeft meer oog voor de mensen tijdens het nemen van beslissingen. Enerzijds komt die verandering door de ervaring die ze heeft opgedaan maar anderzijds komt dat doordat de eisen van de baan verandert zijn. Het leren uit ervaring komt voornamelijk doordat ze geleerd heeft uit haar fouten. Wanneer er geanalyseerd wordt waarom de dingen in het verleden misgegaan zijn dan is men namelijk op de hoogte van hoe men dingen op een betere manier kan aanpakken. Tegenwoordig wordt een hogeschool veel meer afgerekend op de output die ze levert op vlak van onderwijs en onderzoek dan vroeger. Dat zorgt ervoor dat iedereen veel meer strategisch en doelgericht moet werken en dat is volgens Mevr. Stessens iets wat een leidinggevende moet proberen door te geven aan zijn medewerkers.

Mevr. Stessens vindt het volgen van leiderschaps cursussen wel nuttig maar vindt eveneens dat ze niet overschat moeten worden. Je houdt er immers minder van over dan wat je zelf zou willen. Op het ogenblik zelf wordt er wel veel geleerd van zo een cursus maar na verloop van tijd worden de aangeleerde dingen vergeten omdat ze te weinig toegepast worden en omdat men met teveel andere zaken bezig is.

Volgens Mevr. Stessens is ze als leidinggevende wel gegroeid, zeker op het vlak van doelgerichtheid maar haar fundamentele houding ten opzichte van ondergeschikten is niet veranderd. Dat ze nu meer doelgericht tewerk gaat, komt volgens haar voornamelijk door haar functie. Hoe hoger je plaats in de hiërarchie, hoe beter je namelijk een zicht krijgt op wat de organisatie is en waar ze naartoe gaat en kan gaan. Vroeger had ze daar geen duidelijk zicht op en kon ze daardoor minder doelgericht werken. De verandering naar doelgericht werken wordt door Mevr. Stessens als belangrijk ervaren omdat het veel duidelijker is voor zichzelf en omdat het een zekere rust met zich meebrengt. Ze vindt ook dat het voor ondergeschikten belangrijk is, dat de leidinggevende weet waar hij/zij naartoe wil. Dan weten de ondergeschikten eveneens waar zij staan en waar zij naartoe gaan. Het is echter niet eenvoudig om die boodschap duidelijk over te brengen als leidinggevende. Zeker niet wanneer er iemand een andere richting uit wil gaan, het is moeilijk om die mensen dan terug met hun neus in dezelfde richting te krijgen.

Op die manier vergelijkt Mevr. Stessens leidinggeven aan een hogeschool met een tanker. De besluitvorming in een hogeschool verloopt namelijk traag. Dit fenomeen zie je bij een tanker ook. Wanneer je een tanker namelijk van richting wilt laten veranderen dat neemt ook enkele kilometers in beslag om die te laten draaien. Leidinggeven vergelijken met lesgeven vindt Mevr. Stessens echter een slechte vergelijking. Want als ze voor een klas staat dan voert ze eigenlijk een one-man show op en is ze de baas van die klas dus de studenten moeten wel mee. Wanneer ze echter een vergadering moet voorzitten, dan moet ze niet denken dat de mensen meewillen, de anderen in een vergadering hebben een eigen mening en luisteren niet altijd naar wat de leidinggevende zegt terwijl een klas wel luistert.

Het nadeel van een hogere functie is volgens Mevr. Stessens dat ze niet helemaal weet hoe ze overkomt ten opzichte van haar ondergeschikten. De leidinggevende kan daar wel een bepaald beeld van hebben maar of dat beeld overeenkomt met wat er werkelijk teweeggebracht wordt bij ondergeschikten, zal de leidinggevende nooit te weten komen. Er is op dat vlak natuurlijk wel feedback, maar de ondergeschikten zullen nooit hun hele mening over de leidinggevende geven.

Met de stelling dat vrouwen aan de top zich mannelijk gedragen was Mevr. Stessens het niet eens. Ze voegde er wel aan toe dat wanneer 'op een strategische manier doelstellingen behalen' als mannelijk gedrag aanzien werd, dan gedragen vrouwen in topfuncties zich wel mannelijk want als dat niet gedaan wordt dan zijn topfuncties onbereikbaar voor iedereen. Mevr. Stessens haalde eveneens aan dat er in de literatuur tegenstrijdige bevindingen zijn in verband met de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Volgens haar eigen ervaring zijn er langs de ene kant wel verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden maar in andere opzichten zijn er dan weer geen verschillen op te merken. Ze heeft ondervonden dat zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevendenden rond de pot kunnen draaien en dat mannen op dezelfde manier als vrouwen op een menselijke manier kunnen leidinggeven.

Interview met Mr. Crucke

Mr. Crucke is een heel vooraanstaand politicus die 50 jaar oud is. Op zijn vijftiende is hij beginnen te werken. Vervolgens was hij gedurende 15 jaar een zeer succesvolle zelfstandige cafébaas. Na zijn carrière als zelfstandige stapte hij in de politiek. Hij begon er als provincieraadslid maar groeide al snel door tot gedeputeerde van de provincie. Daarna was hij nog gedurende enkele jaren voorzitter van een groot bedrijf in de energiesector en groeide hij op politiek vlak door tot burgemeester. De volgende stap in zijn carrière was die van volksvertegenwoordiger waarop de titels van minister en minister van staat volgden. Op dit moment is Mr. Crucke doorgroeid tot partijvoorzitter.

Mr. Crucke streeft goed management na en probeert gestalte te geven aan een ideologische visie. Hij is een voorstander van sterk leiderschap wat echter niet wil zeggen dat hij niet veel overlegt want dat doet hij nu net wel heel veel. Terugkoppeling is eveneens iets wat Mr. Crucke heel belangrijk vindt. Hij wordt gewaardeerd door de leden van de partij en hij heeft de indruk dat hij die waardering vooral dankt aan zijn manier van leidinggeven. Mr. Crucke doet ook aan informeel leiderschap wat wil zeggen dat hij op bepaalde zaken volgens zijn functie geen invloed heeft maar hij oefent er toch een invloed op uit via andere functies. Mr. Crucke heeft een hekel aan het feit dat mensen op gemaakte afspraken terugkomen. Enkel wanneer er goede argumenten zijn om op een beslissing terug te komen, wil hij genomen beslissingen herzien.

Mr. Crucke geeft leiding aan mensen die betaald worden, de partijmedewerkers maar ook aan mensen die niet betaald worden, de leden van de partij. De partijmedewerkers vergelijkt hij met de directieleden van een bedrijf en de partijleden vergelijkt hij met de aandeelhouders van een bedrijf. Hij vindt dat hij aan deze groepen van mensen op een andere manier moet leidinggeven. Van partijmedewerkers verwacht Mr. Crucke immers professioneel gedrag en idealisme. Van de partijleden kan hij echter enkel verwachten dat ze de goede gang van zaken niet tegenwerken en dat ze idealisme aan de dag leggen. Mr. Crucke probeert deze groepen van mensen te motiveren door inspirerend leiderschap en door zelf het voorbeeld te geven.

Mr. Crucke vindt dat hij de opdracht heeft om enthousiasmerend te zijn en heeft zelfs de indruk dat hij dat meer moet dan een ander bedrijfsleider. Hij vindt het eveneens belangrijk dat hij als leidinggevende objectief is. Hij doelt daarmee op geen voorkeur hebben voor bepaalde groepen van mensen. Hij bevoordeelt dus niemand en is even hard voor iedereen en hij vindt dat hem dat helpt naar sterk leiderschap. Hij is er ook van overtuigd dat hij zichzelf voldoende in twijfel trekt. Twijfel is namelijk de enige zekerheid in het leven. Hij stelt alles steeds opnieuw in vraag wat ertoe leidt dat hij steeds opnieuw aan herbronning kan doen. Die herbronning vindt hij belangrijk omdat de omstandigheden ook steeds veranderen en de omstandigheden bepalen tenslotte het denken. Hij is wel ontevreden over

het feit dat hij te weinig tijd neemt om aan mensen iets uit te leggen. Zijn agenda gunt hem ook niet altijd de mogelijkheid om daar tijd voor vrij te maken maar hij vindt ook dat het door zijn ongeduld komt dat hij daar niet uitgebreid de tijd voor neemt. Mr. Crucke heeft geen leiderschaps cursussen gevolgd. De partij doet wel veel aan vorming maar hij doet er niet aan mee, dat heeft ook weer te maken met het tijdsgebrek.

De hiërarchie van de organisatie bekijkt Mr. Crucke langs twee verschillende kanten. Langs de ene kant vindt hij namelijk dat de hiërarchie gerespecteerd moet worden wanneer er gebruik gemaakt wordt van terugkoppeling maar langs de andere kant vindt hij dat de hiërarchie niet dodend mag werken. Hij vindt de inbreng van iedereen namelijk belangrijk of de ideeën nu van zijn chauffeur komen of van de financiële adviseur, het belangrijkste is de inhoud van de ideeën en niet de rang van degene die ze formuleert.

Mr. Crucke vindt dat hij op vlak van leidinggeven niet veel veranderd is. In het begin maakte hij wel fouten die hij nu niet meer maakt maar daar staat dan weer tegenover dat hij nu weer andere fouten maakt. Door de ervaring die hij heeft opgebouwd, heeft hij wel geleerd om efficiënter te werken waardoor hij kostbare tijd wint. Tegenwoordig maakt Mr. Crucke zijn ondergeschikten ook duidelijk wat het hen zal opleveren als ze doen wat van hen vereist wordt, terwijl hij dat vroeger eigenlijk niet deed. Nu vindt hij wel dat hij dat duidelijk moet uitleggen. Door ouder te worden en door zijn ervaring is hij mensen meer als een uniek individu gaan beschouwen en dat is iets wat hij vroeger veel minder deed.

Hij vindt niet dat vrouwen betere leidinggevendenden zijn dan mannen of omgekeerd. De politieke wereld is echter gedurende lange tijd een mannenwereld geweest en is dat nu misschien nog gedeeltelijk. Dat zorgt ervoor dat wanneer er nu een vacature is dat die sneller door een vrouw dan door een man opgevuld zal worden omdat het vrouwelijke talent nog niet voldoende benut is in de politieke wereld. Mr. Crucke bedoelt daar exact mee dat er al veel naar mannelijk talent gezocht is in het verleden en nog maar weinig naar vrouwelijk talent dus als er nu een vacature is dan is het makkelijker om een vrouwelijke geschikte kandidaat te vinden dan een mannelijke. De vrouwenvijver is namelijk minder bevestigd dan de mannenvijver.