

Gedrag van Effectieve CIO's tijdens het Vergaderen



Student

Naam: Izzet Turkdemir

E-mail: i.turkdemir@student.utwente.nl

Studentnummer: S0136506

Opleiding: Business Administration

Track: Service Management

Begeleidingscommissie:

Interne begeleiders: Prof. Dr. Celeste Wilderom
Professor of Management and Organizational Behavior in the
Private and Public Sector, Dept. of Information Systems & Change
Management, School of Management & Governance

Drs. Michel Ehrenhard
Lecturer in Innovation and Entrepreneurship, Nikos - Dutch
Insitute for Knowledge Intensive Entrepreneurship, School of
Management & Governance

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die geschreven is in het kader van de afronding van mijn masterstudie Business Administration aan de Universiteit Twente te Enschede. In dit artikel wordt er verslag gedaan van een onderzoek naar het gedrag van effectieve CIO's tijdens het vergaderen.

Voor dit onderzoek hebben we hulp gehad van twee succesvolle CIO's die zo vriendelijk waren om ons toe te staan om tijdens enkele vergaderingen video opnames te maken. Zonder hun hulp was dit onderzoek nooit tot stand gekomen. Hierbij wil ik deze CIO's bedanken voor de waardevolle bijdrage die zij hebben geleverd aan dit artikel.

Ik wil in het bijzonder mijn begeleidster Celeste Wilderom bedanken voor de enorme steun die ze mij heeft gegeven in de vorm van adviezen en aanbevelingen in de afgelopen periode. Bovendien wil ik haar bedanken voor het feit dat ze mij de kans heeft gegeven om aan dit bijzondere onderzoek te werken. Tevens wil ik Komal Gupta bedanken voor de voortvarende samenwerking en de interessante discussies omtrent de gedragingen. Tenslotte wil ik ook Arno Boevink die mij vergezeld heeft in het 'Leadership lab' en vele nuttige adviezen heeft gegeven bedanken.

Enschede, juli 2008

Izzet Turkdemir

Gedrag van Effectieve CIO's tijdens het Vergaderen

Samenvatting

Het gedrag van Chief Information Officers in hun natuurlijke omgeving is nog nauwelijks onderzocht. Wij analyseerden met behulp van een eerder gevalideerd gedragsschema systematisch en minutieus het gedrag van CIO's tijdens reguliere afdelingsvergaderingen. Bovendien vergeleken wij dit gedrag met dat van 25 effectieve middenmanagers (zie Van der Weide & Wilderom, 2006). Beide type managers bleken de meeste tijd te besteden aan luisteren. Terwijl CIO's weinig tijd besteden aan het verdedigen van eigenbelangen en meer betrokken zijn bij het bepalen van de richting voor medewerkers, zijn middenmanagers vaker het eigenbelang aan het verdedigen. Ook proberen zij vaker de medewerkers te motiveren. Nuttige inzichten zijn verkregen omtrent effectief management. Onze video-observatie en codeer -methoden blijken levensvatbaar voor velerlei vervolgstudies met leidinggevend.

Sleutelwoorden

Chief Information Officer (CIO), middenmanagers, leiderschapsgedrag, video-observatie, transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap, luisteren.

Introductie

Veel managementonderzoek richt zich op CEO's (Chief Executive Officer). Relatief weinig onderzoek is er gedaan naar de steeds belangrijker wordende CIO (Chief Information Officer). De bekendheid met en het aantal van CIO's is recentelijk toegenomen. Dit omdat de informatietechnologie in de hedendaagse economie een zeer belangrijke positie is gaan innemen. Gezien deze veranderingen is het interessant om verder onderzoek uit te voeren naar deze groep werknemers. Onze studie nam het natuurlijk gedrag van effectieve CIO's onder de loep met behulp van video-observaties, waarmee een verfijnd beeld van gedrag in een natuurlijke werkomgeving is verkregen. Het gedrag van de CIO's is vervolgens systematisch gecodeerd middels een gedragsschema dat gebaseerd is op een recent ontwikkelde gedragschema door Van de

Weide en Wilderom (2006). Met deze aanpak verkrijgen we inzicht in effectief CIO management. De belangrijkste vraag die deze video-observatiestudie beoogd te beantwoorden is: “Welke gedragspatronen vinden we onder zeer effectieve CIO’s tijdens overlegvergaderingen met hun medewerkers en hoe verschilt dat ten opzichte van effectieve middenmanagers?”

Waarom kozen we voor video-observatie? Er heerst een toenemende ontevredenheid over de indirecte manier waarmee leiderschap meestal wordt onderzocht: m.b.v. vragenlijsten. Er is behoefte aan vele andere onderzoeksmethoden (Campbell, 1977; Davis en Luthans, 1979; Luthans en Lockwood, 1984; Conger en Kanungo, 1987; Borman, 1991; Hunt, 1999; Yukl, 2002). Empirische leiderschapsstudies zijn dus vooral gericht geweest op de percepties van medewerkers (Davis en Luthans, 1979). Vele onderzoekers hebben zich afgevraagd of de antwoorden op de vragenlijsten daadwerkelijk corresponderen met het werkelijke gedrag van de leiders (Lewis en Dahl, 1976; Bernard, Killworth en Sailer, 1980; Hammer, 1985; Xin en Pelled, 2003). Door gebruik te maken van de video-observatie techniek kunnen directe en betrouwbaardere gegevens met betrekking tot het werkelijke gedrag worden verkregen. Ondanks heel wat recente aandacht en interesse in leiderschapsgedrag zijn er weinig kwantitatieve empirische studies gericht op het daadwerkelijke gedrag van managers in natuurlijke situaties (Amabile, Schatzel et al., 2004). Leiderschaps-studies in de afgelopen tijd gingen vooral over waargenomen karakteristieken, houding, rollen, waarden, vaardigheden en activiteiten. Daardoor weten we weinig over het precieze gedrag van leidinggevendenden/managers. Wel neemt de interesse in de gedragsbenadering van leidinggevendenden toe (Uleman, 1991). “Managerial-behaviourstudies” hebben gebruik gemaakt van observatie methoden in plaats van vragenlijsten en hebben ons enig inzicht gegeven in de real-life tijdsbesteding van leidinggevendenden. Desondanks hebben deze studies een belangrijke beperking. Zij concentreren zich veelal op de managementactiviteiten en niet op gedrag, daardoor kan weinig worden gezegd over het gedrag van managers en de tijd die ze besteden aan verschillende gedragingen. In ons onderzoek over de real-lifetijdsbesteding van CIO’s is op een niet opdringerig manier gedrag geregistreerd middels video-opnames.

Die weinige onderzoeken over CIO's zijn vooral gericht op het bepalen van eigenschappen en kwaliteiten van een CIO. Zo beschrijft Andriole (2007) zeven eigenschappen van zeer effectieve technology leaders. Hij wijst in het kort op de volgende punten: CIO's moeten zich richten op bedrijfsmodellen en processen alvorens zich te verdiepen in technologie- infrastructuur of toepassingen. Verder moeten ze zich richten op het onderscheid tussen operationele en strategische technologie. Daarnaast is het ook belangrijk dat ze zich focussen op de kloof tussen technologieconcepten en prototypen. En ook moeten ze niet vergeten dat het identificeren van en voorrang geven aan bedrijfsproblemen belangrijk zijn, aangezien zij een struikelblok zijn voor het succes van een bedrijf. Mark Polansky (2001) van de CIO Magazine heeft een top tien van eigenschappen voor CIO's samengesteld. De top drie ziet er als volgt uit: leiderschap, deskundigheid inzake het richten en exploiteren van technologie ten dienste van de onderneming, en zakenkennis. McDougall en Mcgee (1999) wijzen erop dat de CIO de functies, de doelstellingen en de motivatie van de mensen in het bedrijf moet begrijpen om de steun van deze mensen (gebruikers) te krijgen om IT projecten te doen slagen. Ook moet de CIO relaties ontwikkelen en aanhouden met middenmanagers die op een minder strategisch niveau zitten, maar die wel in een positie verkeren om projecten te doen slagen of anders te saboteren. Maar de CIO heeft meer dan alleen de steun van de managers nodig. Ook zal hij of zij de overtuigingskracht moeten hebben om de CEO en de raad van directeuren achter zich te krijgen. Een ander onderzoek (Enns, Huff en Higgins, 2003) komt tot de conclusie dat de CIO met rationele argumenten en persoonlijke belangstelling toewijding kan creëren bij de medewerkers, terwijl (financiële) beloning en druk tot weerstand leiden. Enns, Huff en Golden (2003) hebben onderzocht of de technische achtergrond van een CIO effect heeft op de mate waarin een CIO in staat is om invloed uit te oefenen op de andere hoogste bestuurders van bedrijven. De bevindingen van hun onderzoek dagen de populaire veronderstelling uit dat CIO's met een zeer technische achtergrond niet succesvol het topmanagement kunnen beïnvloeden. Volgens Enns, McFarlin en Huff (2007) komen vier scenario's veelvuldig voor wanneer CIO's steun zoeken voor nieuwe initiatieven. Ze beschrijven in hun onderzoek hoe de CIO's in elk van deze scenario's moeten handelen om de steun voor hun initiatief te verkrijgen van het topmanagement. Hierbij kan worden gedacht aan handelingen zoals

rationeel argumenteren, voordelen benadrukken, raadplegen, tegenprestatie aanbieden, legitimeren en druk zetten. Smaltz et al. (2006) komen tot de volgende rollen voor CIO's: bedrijfsstrateeg, integrator, relatie-architect, basisvoorziening verschaffer, informatiebeheerder, docent. Volgens de onderzoekers maken de volgende capaciteiten CIO's effectief: kennis van business en strategische informatietechnologie, politieke handigheid en interpersoonlijke communicatie. Als laatste kijken we naar het onderzoek van Soat (2007). Middels vragenlijsten gericht aan zevenhonderd topmanagers onderzocht hij wat CIO's effectief maakt. De volgende top drie karakteristieken kwamen naar voren: de capaciteit om de bedrijfstrategie na te leven, de capaciteit om zowel de processen als de technologie te begrijpen en de capaciteit om innovatie te bedrijven. Opvallend is dat in deze studies vaak naar voren komt dat een CIO de bedrijfstrategie niet uit het oog moet verliezen. Verder zien we dat bovenstaande en andere CIO onderzoeken geen van allen gericht zijn op het gedrag van de CIO. Voordat er ingegaan wordt op de opzet en de resultaten van onze studie volgt er eerst een korte beschrijving van de meest onderzochte leiderschapsstijlen en het gedragsobservatieschema die wij hebben gehanteerd.

Leiderschapsstijlen

Om het gedrag van CIO's te begrijpen is het belangrijk dat er stilgestaan wordt bij leiderschapsstijlen. Leidingevenden kunnen efficiënter worden door beter inzicht te krijgen in de verschillende leiderschapsstijlen (MindTools, 2008). Twee leiderschapsstijlen, transformationeel en transactioneel, die veelvuldig terugkomen in leiderschapstudies zullen hier worden besproken (o.a. Hater en Bass, 1988; Seltzer en Bass, 1990; Bass, Avolio et al., 2003).

Transactioneel leiderschap gaat uit van een 'zakelijke ruilrelatie' tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. Het is een 'voor wat hoort wat-systeem', waarbij de leidinggevende de taak heeft om de juiste condities te scheppen, zodat medewerkers presteren zoals van hen wordt verwacht. Bij realisatie van deze vooraf gestelde verwachtingen is de 'zakelijke ruil' bewerkstelligd en wordt de medewerker beloond (Podsakoff, Todor en Skov, 1982). Bass (1985) heeft drie dimensies ontwikkeld voor

transactioneel leiderschap: *contingent reward*, *active management by exception* en *passive management by exception*. ‘Contingent reward’ specificiert wat verwacht wordt van de medewerkers en welke beloningen zij bij het voldaan van de verwachtingen zullen krijgen. ‘Active management by exception’ richt zich op het nauwkeurig controleren van de taakuitvoering door medewerkers, het tijdig herkennen van fouten en nemen van corrigerende maatregelen. In de meer passievere vorm wacht de leider tot er zich problemen voor doen alvorens tot actie over te gaan of neemt hij of zij helemaal geen maatregelen. Dit wordt de ‘passive management by exception’ genoemd en vertoont grote gelijkenis met ‘laissez-faire’ leiderschap (Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997).

Transformationele leiders weten medewerkers te motiveren door de houding, opvattingen en waarden van de medewerkers te hervormen zodat ze de verwachtingen waarmaken en vaak ook boven verwachting presteren (Rafferty en Griffin, 2004). Bass (1985) beschrijft een transformationeel leidinggevende als iemand die weet hoe hij of zij zijn directe medewerkers bewust moet maken van de consequenties van hun eigen acties. Bass en Avolio (2000) hebben transformationeel leiderschap onderverdeeld in drie dimensies. Op de eerste plaats toont een transformationele leider zich een *inspirerende motivator*: een transformationele leider communiceert op enthousiaste wijze zijn of haar visie. Ten tweede geven transformationele leiders *individuele aandacht* aan medewerkers. De ontwikkeling van de medewerkers staat hier centraal. Een leidinggevende toont welgemeende interesse in medewerkers en zonodig coacht hij deze. De derde dimensie is *intellectueel uitdagen*. Een transformationele leider vraagt regelmatig naar de mening van medewerkers over zakelijke vraagstukken of over de huidige gang van zaken en schuwt niet om assumpties die medewerkers hanteren ter discussie te stellen. Kortweg een transformationele leider daagt medewerkers intellectueel uit door ze tot kritisch nadenken aan te zetten over beslissingen voor organisatorische en zakelijke problemen.

In vele eerdere leiderschapstudies is transformationeel leiderschap vergeleken met transactioneel leiderschap (Hater en Bass, 1988; Howell en Avolio, 1993; Bass, Avolio et al., 2003). Ook hebben verschillende leiderschapstudies aangetoond dat

transformationeel leiderschap tot betere resultaten leidt, zowel op individueel als op organisatieniveau (o.a. Keller, 1992; Tracey en Hinkin, 1994; Barling, Weber en Kelloway, 1996; Geyer en Steyrer, 1998; Jung en Avolio, 1999; Lowe en Gardner, 2000; Dvir, Eden et al., 2002; House, Javidan et al., 2002; Judge en Piccolo, 2004; Wilderom en Van den Berg, 2005). Het onderzoek van Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam (1996) waarin 39 empirische studies zijn bestudeerd, laat zien dat transformationeel leiderschap positief correleert met medewerkerstevredenheid en prestaties. Studies naar transformationeel en transactioneel leiderschap hebben ook laten zien dat leidinggevenden een grotere mate van effectiviteit bereiken wanneer ze naast een transformationele manier van leidinggeven ook een transactionele manier van leidinggeven hanteren (o.a. Bass en Avolio, 1995; Bycio, Hackett en Allen, 1995; Geyer en Steyrer, 1998; Jung en Avolio, 1999; Kane en Tremble, 2000; Heinitz, Liepmann en Felfe, 2005; Rowold en Heinitz, 2007). Dit verschijnsel wordt het *augmentation effect* genoemd.

In de onderzoeken naar transformationeel en transactioneel leiderschap zijn meestal van interviews en vragenlijsten gebruik gemaakt. Bij vragenlijsten, die verreweg het meest gebruikt worden, kan gedacht worden aan de Multi Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass (1985) en de Britse variant hierop de Transformational Leadership Questionnaire (TLQ) ontwikkeld door Alimo-Metcalf en Alban-Metcalf (2001). Vooral het gebruik van vragenlijsten in leiderschapstudies heeft ertoe geleid dat de verkregen onderzoeksresultaten omtrent de effecten van transformationeel en transactioneel leiderschap grotendeels gebaseerd zijn op percepties, ervaringen en meningen (Conger, 1998; Lowe en Gardner, 2000; Xin en Pelled, 2003; Bryman, 2004). De leiderschapsstudies die gebaseerd zijn op vragenlijstonderzoek worden als 'theories of performance' beschouwd (Mc Elroy en Hunger, 1988). Deze studies kunnen performance-evaluaties van respondenten bevatten aangezien respondenten dergelijke onderzoeken vaak interpreteren als dat zij een oordeel moeten geven van wat 'goed' of 'slecht' leiderschap is (Shamir, 1994).

Roberts en Bradley (1988) omschrijven transformationeel en transactioneel leiderschap als een vorm van sociale categorisatie. Dit betekent dat leidinggevenden 'transformationeel' worden beschouwd als medewerkers vinden dat deze uitzonderlijke

macht en talent tonen. Dus in leiderschapsstudies die gebruik maken van vragenlijsten gaat het om de vraag hoe medewerkers mensen met formele macht zien. Het gevolg is dat leiderschapsstudies voornamelijk weergeven wat medewerkers en andere directe betrokkenen van de desbetreffende leidinggevende vinden. Deze indirecte onderzoeksbenadering zou gecompleteerd moeten worden door directe en gedetailleerde studies waarin de handelwijze (het gedrag) van effectieve leidinggevendens in interactie met hun medewerkers wordt onderzocht. De studie van Van der Weide en Wilderom (2006) heeft met behulp van een nieuwe video-observatiemethode een eerste hand gelegd aan een directere en gedetailleerder manier van leiderschapsonderzoek. De opzet van dat onderzoek dient als basis voor de opzet van deze studie.

Observerbaar gedrag

Al eerder werd leiderschap door vele onderzoekers bestempeld als een fenomeen dat je het beste kan begrijpen als je het ziet (Hunt, 1999). Weide en Wilderom (2006) hebben hierop ingespeeld door het gedrag van middenmanagers te bestuderen door middel van beeldmateriaal. De managerial-behaviour studies hebben aangetoond dat managers het grootste deel van hun tijd aan interpersoonlijke communicatie met anderen besteden (Mintzberg, 1973; Luthans, Hodgetts en Rosenkrantz, 1988). De studie uitgevoerd door Tengblad (2006) onderzocht de tijdsbesteding van vier succesvolle CEO's. Uit dit onderzoek bleek dat de CEO's het grootste gedeelte van hun tijd besteedden aan vergaderen met medewerkers. Daarom is ervoor gekozen om leidinggevendens te observeren in interactie met hun medewerkers. In dit onderzoek wordt het gedrag van de CIO's geobserveerd tijdens de wekelijkse overlegvergaderingen met de IT-afdeling. De nadruk wordt dus geplaatst op het gedrag van CIO's in real-lifewerksituaties, een deel van het complexe en dynamische sociale leven van de CIO.

Van der Weide en Wilderom (2006) hebben in hun onderzoek vijftien gedragingen gedefinieerd. Deze gedragingen zijn geplaatst in een gedragsobservatieschema bestaande uit drie gedragsklassen. Deze elkaar uitsluitende gedragsklassen zijn *self-defending*, *steering* en *supporting*. Ieder van deze klassen bestaan weer uit vijf specifieke gedragingen. Zij komen tot deze gedragingen op basis van reeds bestaande

gedragsobservatieschema's (Bales, 1950; Borgatta, 1962; Allen, Comerford en Ruhe, 1989; Nauta, 1996). Ook managerial-behaviourstudies (o.a. Quinn, 1988; Yukl, Wall en Lepsinger, 1990) en de rest van de leiderschapsliteratuur hebben als basis gediend voor de gedragsobservatieschema.

Het gedragsschema, ook wel gedragscodeerschema of gedragsobservatieschema genoemd, ontwikkeld door Van der Weide en Wilderom (2006) is ten behoeve van dit onderzoek gesimplificeerd door een aantal gedragingen die uit onderzoek minder belangrijk leken samen te voegen. Uiteindelijk resulteerde dit in een gedragsobservatieschema met elf gedragingen. Het gedragsschema is weergegeven in figuur 1. Met dit gedragsobservatieschema is het gedrag van de effectieve CIO's tijdens de overlegvergaderingen, dus in gesprek (interactie) met hun medewerkers geanalyseerd.

Gedragsklassen gerelateerd aan leiderschapsstijl

De gedragsklassen in het figuur en de gedragingen die bij deze gedragklassen horen zijn verderop waar mogelijk gerelateerd aan leiderschapsstijlen. Door het analyseren van het gedrag van de CIO's kan worden bepaald welke leiderschapsstijl(en) de effectieve CIO's hanteren.

De klasse 'self-defending' bestaat uit de gedragingen *ongeïnteresseerd zijn*, *eigen positie beschermen* en *negatieve feedback geven*. Het ongeïnteresseerd zijn van de leidinggevende tijdens een vergadering kan worden aangeduid als 'passive management by exception' of als 'laissez-faire' en valt dus onder transactioneel leiderschap (Bass en Avolio, 2000). Leidinggevendens hebben vaak beperkte tijd en bronnen om hun doelstellingen te bereiken. Zij moeten prioriteiten stellen en kunnen niet altijd elke medewerker tevreden stellen. Daarom is het onvermijdelijk dat zij in situaties zullen komen waarin zij zichzelf moeten verdedigen. In een transformationele leiderschapsstijl komt de gedraging *eigen positie beschermen* nauwelijks voor. Transactioneel leiderschap

Figuur 1: Het codeerschema met definities en voorbeelden van gedrag van CIO's

	Behaviour	Definition	Examples
Self-Defending	Ongeïnteresseerd zijn	Geen belangstelling tonen, ergens snel en onkritisch vanaf willen zijn.	'Waar hadden we het ook alweer over?'
	Eigen positie beschermen	Eigen belang of standpunt verdedigen.	'We doen het op mijn manier.'
	Negatieve feedback geven	Het gedrag van de medewerker(s) negatief beoordelen, kritiek geven.	'Ik ben er niet blij mee dat je.....' 'Je hebt het mooi af laten weten.'
Steering	Dirigeren	<ul style="list-style-type: none"> • Tegenspreken: de medewerker ongelijk geven, zich verzetten tegen de medewerkers. • Opleggen de medewerker(s) gebieden iets (niet) te doen en/of voor een voldongen feit stellen, tot de orde roepen. • Interrumperen. • Delegeren. 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Dat ben ik niet met je eens.' • 'Ik wil dat je het (niet) op die manier doet.' • In de rede vallen. • 'Wil jij dit project tot je verantwoordelijkheden rekenen?'
	Verifiëren	De stand van zaken bij de medewerker(s) checken, om verduidelijking vragen.	'Hoever ben je nu met je werkzaamheden?'
	Het overleg vormgeven	Structureren van de vergadering.	'We stoppen met vergaderen om 15.00 uur' ... 'OK! We gaan door met de volgende punt'
	Informereren	Medewerkers feitelijk informeren	'Het ziekteverzuim is gedaald/gestegen met
	Visionair leiderschap	Koers bepalen voor de medewerkers, eigen mening geven	'De directie wil dat we over 2 weken het afdelingsbegroting gereed hebben.'
			'Onze doelstelling/ visie is
Supporting	Professioneel uitdagen	<ul style="list-style-type: none"> • Naar ideeën vragen, de medewerker(s) stimuleren om mee te denken • Goed samenwerken met medewerkers, het bevorderen van wederzijds vertrouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Hoe denken jullie dat we dat het beste kunnen aanpakken?' • 'Ik ben erg benieuwd naar jullie mening over...' • We gaan dat samen prima uitwerken.'
	Positieve aandacht geven	<ul style="list-style-type: none"> • Positief belonen, (het gedrag van) de medewerker(s) positief beoordelen en belonen, complimenten geven. • Aanmoedigen, (het gedrag van) de medewerkers, positief stimuleren, enthousiasmeren. • Het eens zijn, akkoord gaan. • Vriendelijk zijn, sympathie tonen, gastvrij zijn. • Persoonlijke belangstelling tonen voor de medewerker(s), empathie tonen. 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Goed idee, dank je.' • 'Je/jullie hebt/hebben een prima prestatie geleverd.' • 'Dit is een ontzettend leuke cursus, lijkt me echt iets voor jou.' • 'Volgens mij kun je dat prima.' • 'Dat ben ik met je eens.' • 'Hallo, alles goed?' • 'Wil je wat drinken?' • 'Wat vervelend voor je.' • 'Fijn dat je weer beter bent.'
	Luisteren	Verbaal en non-verbaal laten blijken de medewerker(s) te volgen; te begrijpen	Instemmend knikken, oogcontact, parafraseren

heeft daarentegen wel meer ruimte voor dit gedrag. Wanneer een leidinggevende negatief feedback geeft, omdat de handelingen van de medewerker niet gewaardeerd worden probeert hij de medewerker te disciplineren en te corrigeren (o.a. Luthans en Lockwood, 1984; Bass, 1985; Nauta, 1996; Pearce, Sims Jr et al., 2003). Op basis van het voorgaande kunnen we *negatief feedback geven* van een leidinggevende associëren met de dimensie ‘active management by exception’. De ‘self defending’ klasse vertoont dus kenmerken die het beste kunnen worden geassocieerd met transactioneel leiderschap.

De klasse ‘Steering’ bestaat uit de volgende gedragingen: *dirigeren, verifiëren, het overleg vormgeven, informeren* en *visionair leiderschap*. Het gedrag dat in deze klasse wordt waargenomen, wordt gekenmerkt door het gedrag van leidinggevendenden die hun medewerkers vertellen welke taken wanneer afgerond moeten worden, kortweg prioriteren. Deze managers bepalen de koers van de afdeling, geven richting aan één of meerdere werknemers, en adviseren en delegeren waar nodig. Ook wordt aan medewerkers de ruimte verstrekt om met eigen ideeën te komen en eigen initiatieven te ontplooiën. *Opleggen*, een sub-gedraging van *dirigeren*, kan worden gezien als een onderdeel van transactioneel leiderschap. Leidinggevendenden dwingen medewerkers volgens de regels te werken om fouten te kunnen voorkomen (Bass en Avolio, 2000). Een andere sub-gedraging van *dirigeren* is *delegeren*. De leidinggevende vraagt hier op een neutrale cq. vriendelijke wijze de medewerker een bepaalde (concrete) taak op zich te nemen. *Delegeren* kan worden beschouwt als een onderdeel van de dimensie *individuele aandacht* van transformationeel leiderschap (Bass, 1985).

Verifiëren is gerelateerd aan ‘active management by exception’. De leidinggevende volgt nauw de voortgang van zijn medewerker(s) en reageert zo snel mogelijk op problemen (Bass en Avolio, 2000). *Informing* kan met transactioneel als transformationeel leiderschap worden geassocieerd. Leidinggevendenden verstrekken informatie aan medewerker(s) zodat zij hun taken goed kunnen uitvoeren en de zakelijke ruilrelatie kan worden bewerkstelligd. In dit geval valt het gedrag onder de dimensie ‘active management by exception’. De medewerkers kunnen ook zelf de behoefte aan informatie kenbaar maken bij de leidinggevende. Het geven van informatie in dat geval kan worden gerelateerd aan de dimensie *individuele aandacht* (Bass, 1985). *Visionair leiderschap* kan

worden geassocieerd met transformationeel leiderschap omdat de leidinggevende een *inspirerende motivator* is voor zijn medewerkers door betekenis te geven aan toekomstige doelstellingen/visies en huidige kwesties (Bass en Avolio, 2000). Deze klasse laat een combinatie van beide leiderschapsstijlen zien en kan niet duidelijk aan één stijl worden gekoppeld.

De klasse ‘Supporting’ bestaat uit de gedragingen *professioneel uitdagen*, *positieve aandacht geven* en *luisteren*. Leidinggevend in deze klasse steunen hun medewerkers door hen te helpen en te motiveren. Zij tonen oprechte interesse in de medewerkers en proberen deze positief te stimuleren en te belonen voor taken die verricht worden. Emotionele ondersteuning staat hier centraal. De leidinggevende kan de medewerkers *professioneel uitdagen* door nadrukkelijk naar zijn of haar mening te vragen. De leidinggevende vraagt naar nieuwe ideeën van medewerkers, bijvoorbeeld de visie van de medewerker omtrent een bepaald zakelijk probleem. Deze gedraging vertoont een grote gelijkenis met de dimensie *intellectueel uitdagen* van transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Ook moet hier worden gedacht aan gedragingen die ten doel hebben om de samenwerking te bevorderen en de vertrouwensband te versterken. Dit kan worden gerelateerd aan de dimensies *inspirerende motivator* en *individuele aandacht* van het transformationeel leiderschap (Bass en Avolio, 2000). De gedraging *positieve aandacht geven* bestaat uit een aantal sub-gedragingen. Waar mogelijk zijn deze sub-gedragingen gerelateerd aan de leiderschapsstijlen. Nadat de medewerker een goede prestatie heeft geleverd wordt de medewerker *positief beloond* middels handelingen van de leidinggevende waarbij de status van medewerker wordt verhoogd. Hier kunnen we denken aan de dimensie ‘contingent reward’ van het transactioneel leiderschap. Alle handelingen van de leidinggevende waarbij de status van de medewerker wordt verhoogd, voordat de medewerker een prestatie zal gaan leveren of nadat de medewerker een slechte prestatie heeft geleverd vallen onder de sub-gedraging *aanmoedigen*. Dit kan worden geassocieerd met de dimensies *inspirerende motivator* en *individuele aandacht* van transformationeel leiderschap (Bass en Avolio, 2000). Een manager kan *persoonlijke interesse tonen* voor zijn medewerkers. Bijvoorbeeld door te vragen hoe de medewerker persoonlijk omgaat met toekomstige veranderingen in de organisatie. Het vragen naar de

thuisituatie, wat zakelijk gezien onbelangrijk is, valt ook hieronder. Deze sub-gedraging kan worden gekoppeld aan de dimensie *individuele aandacht* van transformationeel leiderschap. Een andere gedraging die onder deze dimensie valt is *luisteren*. De leidinggevende luistert aandachtig en actief naar wat zijn of haar medewerkers, die fysiek aanwezig zijn, mee te delen hebben. Deze gedragsklasse laat kenmerken zien die duidelijke overeenkomsten vertonen met transformationeel leiderschap.

Methodologie

We hebben een kleinschalig exploratief veldonderzoek uitgevoerd, waarbij we voor het verzamelen van onze data gebruik hebben gemaakt van een videocamera. Focus hierbij was het observeerbare gedrag van twee zeer effectieve CIO's in een belangrijk deel van hun dagelijkse leidinggevende werk. In dit onderzoek wordt geprobeerd inzicht te verkrijgen welk observeerbaar gedrag vertoond wordt door CIO's tijdens het geplande, periodieke overleg met hun medewerkers (afdelingsvergadering/afdelingoverleg). Het totale beeldmateriaal van de twee CIO's bedraagt 3 uur en 38 minuten.

Steekproef

De focus van dit onderzoek is gericht op *zeer effectieve CIO's* in Nederland. De selectie van de zeer effectieve CIO's is gebaseerd op het congres 'CIO Day'. Dit evenement is een jaarlijks terugkerende dag voor top IT-management. 'CIO Day' wordt georganiseerd door CxO Media. Zij doen onderzoeken, zijn betrokken bij diverse evenementen en zijn uitgever van diverse magazines, websites, jaarboeken en elektronische nieuwsbrieven. Het congres is georganiseerd voor CIO's en IT-managers van Nederlandse organisaties. In 2006 zijn veertien CIO's genomineerd voor de "CIO of the Year 2006" award. Deze veertien (mannelijke) CIO's zijn geselecteerd door een jury bestaande uit vijf leidinggevendens namelijk (Van Oranje, 2006):

1. Juryvoorzitter CEO Levi9,
2. Voorzitter CIO Platform Nederland tevens CIO Océ en CIO of the Year 2005,
3. Voorzitter College van Bestuur TU Eindhoven,
4. Vice president The Boston Consulting Group
5. Uitgever CIO Magazine/CIO Day.

De CIO's zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- CIO is minimaal twee jaar in zijn of haar huidige functie actief geweest.
- CIO heeft minstens één (belangrijk) project in het verleden voor minimaal anderhalf jaar onder zijn of haar supervisie gehad.
- CIO draagt de eindverantwoordelijkheid voor de ICT-strategie en/of -organisatie

Dataverzameling

De dertien genomineerden en de winnaar van de award zijn benaderd om deel te nemen aan deze video-observatiestudie. Middels een e-mail zijn de CIO's geïnformeerd over de onderzoeksmethodologie en het belang van het onderzoek. De e-mails zijn gevolgd door telefonisch contact. Uiteindelijk hebben twee CIO's hun medewerking toegezegd. Een van deze leidinggevendenden is de CIO van één van de grootste verzekeringsmaatschappijen in Nederland. De andere CIO is de winnaar van de "CIO of the Year 2006" award. De CIO's werden gefilmd tijdens geplande, periodieke vergaderingen met hun medewerkers. Voor elke CIO werden twee vergaderingen op twee verschillende dagen gefilmd. De videocamera is dus gebruikt om een zogenaamde 'etic view' op de sociale context te krijgen (Ratcliff, 2003). Dit betekent dat de observatoren als buitenstaanders een objectief beeld proberen te krijgen van de sociale context. Voor een 'etic type' onderzoek is het van belang dat de videocamera tijdens de observaties op één vaste plaats staat en in principe een vast onderdeel van de achtergrond vormt (Mead, 1995). De videocamera werd op een vaste plaats in de kamer geplaatst met een statief om de invloed van de videocamera te verminderen. Deze cameraopstelling heeft ervoor gezorgd dat de camera niet opdringerig aanwezig was en heeft bijgedragen aan een zo objectief mogelijke videoregistratie. Ook heeft dit ervoor gezorgd dat de cameraman minder bewegingsvrijheid had en is de invloed van de cameraman op de aanwezigen beperkt gehouden tijdens de video-opnames in deze studie. Aan het einde van elke video-opname werden de aanwezige medewerkers gevraagd een korte vragenlijst in te vullen over de mate van representativiteit van de vergadering. De medewerkers werd gevraagd op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (zeer sterk) aan te geven in hoeverre zij dachten hun eigen gedrag en dat van de CIO werd beïnvloed door de aanwezigheid van de

videocamera. Ook werd hen gevraagd te beantwoorden (ja/nee) of zij het gedrag van de CIO representatief vonden voor het gedrag tijdens soortgelijke bijeenkomsten. De CIO werd dezelfde vraag gesteld over de vergadering, zijn eigen gedrag en dat van zijn aanwezige medewerkers.

Codeerschema

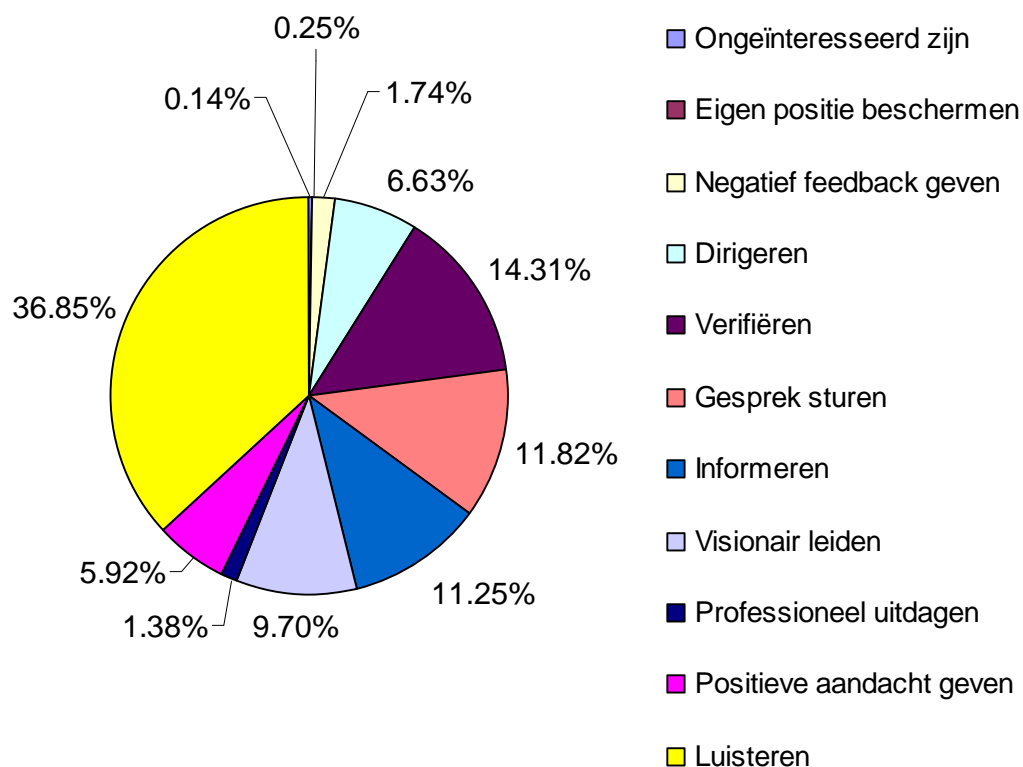
Alle opnamen (in totaal 218 minuten) werden gecodeerd en geanalyseerd in het lab met het softwarepakket 'The Observer' (Noldus, 2008). Deze software staat gebruikers toe om coderingen (gedragingen) toe te wijzen aan videobeelden en de coderingen van verschillende observatoren met elkaar te vergelijken. De observatoren analyseerden minutieus de video beelden volgens onze gedetailleerde operationele definities (codeerboek) van het gedragsobservatieschema. Om de objectiviteit te waarborgen werd het codeerboek door twee verschillende mensen intensief bestudeerd, waarna zij de videos onafhankelijk hebben gecodeerd. Hierna zijn de van elkaar onafhankelijke coderingen met elkaar vergeleken. Bij onenigheden zijn over de verschillen intensief gediscussieerd en zijn de betwiste coderingen opnieuw beoordeeld. Uiteindelijk is een gemiddeld inter-betrouwbaarheidspercentage van nagenoeg 100% bereikt.

Resultaten

Voordat we ingaan op de gedragsresultaten bespreken we eerst de resultaten van de korte vragenlijsten over de invloed van de camera. De twee CIO's en alle aanwezige medewerkers op de vergaderingen vonden de vergaderingen representatief voor soortgelijke bijeenkomsten. Verder blijkt uit de vragenlijsten dat het merendeel van de medewerkers (85 %) helemaal geen invloed hebben ondervonden van de camera. De overige medewerkers (15 %) gaven aan nauwelijks (heel weinig) beïnvloed te zijn door de camera. Ook blijkt uit de vragenlijsten dat 65 procent van de medewerkers vindt dat de aanwezigheid van de camera het gedrag van de CIO helemaal niet heeft beïnvloedt. De overige 35 procent geeft aan dat ze vinden dat het gedrag van de CIO heel weinig beïnvloed is door de camera.

We hebben de keren dat een bepaald gedraging voorkomt, kortweg de frequentie van de gedragingen, gebruikt voor onze analyses over het gedrag van de CIO's. De gemiddelde frequenties van de vier vergaderingen uitgedrukt in percentages zijn weergegeven in figuur 2. In het oog springt 'luisteren'. Het komt verreweg het meeste voor, namelijk 36,85 procent. 'Luisteren' wordt op een ruime afstand opgevolgd door de gedraging 'verifiëren' met 14,31 procent. Zeer effectieve CIO's blijken dus veel bezig te zijn met het checken van en vragen naar verduidelijking omtrent de stand van zaken. De derde meest voorkomende gedraging is met 11,82 procent 'gesprek sturen'. Zeer effectieve CIO's zijn dus ook druk met het structureren en vormgeven van de vergadering.

Figuur 2: Gecodeerde gedragingen van effectieve CIO's (percentages op basis van frequenties)



Uit figuur 2 blijkt verder dat tijdens de opgenomen vergaderingen de gedragingen uit de gedragsklasse 'self-defending' zeer sporadisch zijn waargenomen. De CIO's verdedigen relatief weinig hun eigen belangen en reageren nauwelijks vanuit dat belang kritisch op

wat medewerkers zeggen of (willen gaan) doen. Gedragingen zoals ‘ongeïnteresseerd zijn’, ‘eigen positie beschermen’ en ‘negatief feedback geven’ kwamen dan ook zeer weinig voor. Ook opvallend was dat in deze setting de gedraging ‘professioneel uitdagen’ uit de gedragklasse ‘supporting’ sporadisch voorkwam, terwijl men zou kunnen verwachten dat zeer effectieve CIO’s deze gedraging vaker zouden vertonen.

Uit ons onderzoek blijkt dat effectieve CIO’s heel sterk de neiging hebben om de richting te bepalen voor hun medewerkers. De gedragsklasse ‘steering’ werd meer dan de helft van de tijd (53.71%) vertoond door effectieve CIO’s tijdens deze vergaderingen. De meest voorkomende gedraging ‘luisteren’ werd opgevolgd door de vijf gedragingen uit deze klasse, verifiëren, overleg vormgeven, informeren, visionair leiderschap en dirigeren. Hierbij kan vooral gedacht worden aan het vragen van verduidelijking bij medewerkers, handelingen die duidelijk maken dat de CIO de leiding heeft qua verloop en vormgeving van de vergadering en de medewerkers voorzien van zakelijke informatie. Maar ook moet gedacht worden aan het geven van uitleg en/of eigen mening aan lange termijn doelen en medewerkers verplichten (opleggen) iets te doen.

Het onderzoek van Weide en Wilderom (2006) brengt het gedrag van effectieve middenmanagers in beeld. Ondanks dat wij iets ander codeerschema hebben gebruikt zijn de resultaten van dit onderzoek goed te vergelijken met die van hen. In figuur 3 zijn de resultaten van Weide en Wilderom volgens ons codeerschema weergegeven. Ter vergelijking zijn ook onze resultaten in het figuur terug te vinden.

In figuur 3 hebben we kunnen zien dat het gedrag van effectieve CIO’s overeenkomsten maar zeker ook verschillen laat zien met middelmanagers. Één van de gelijkenissen is dat beide het grootste gedeelte van hun tijd besteden aan de gedragsklassen ‘steering’ en ‘supporting’. Dit is niet verwonderlijk aangezien in de algemene regel geldt dat een goede leidinggevende zijn of haar medewerkers weet te motiveren, de visie en waarden van de organisatie uitdraagt, het werk plant, organiseert en controleert (Schouten en Nelissen, 2008). Een ander overeenkomst is dat in beide studies ‘luisteren’ de meest vertoonde gedraging is. Het gedrag dat in beide onderzoeken het minst wordt vertoond is

‘ongeïnteresseerd zijn’. Het grootste verschil is dat effectieve CIO’s meer tijd besteden aan ‘steering’ dan effectieve middenmanagers (een verschil van bijna 12%). Effectieve CIO’s blijken zich ook minder bezig te houden met ‘self-defending’ (bijna 8% minder). In de discussie zullen de verschillen in de gedragsklassen gedetailleerder onder de loep worden genomen en komen we met mogelijke verklaringen voor de verschillen. Als laatste zullen we het in de discussie hebben over de leiderschapstijlen (transformationeel/transactioneel) die CIO’s hebben getoond in dit onderzoek.

Figuur 3: Gedrag van effectieve CIO’s en effectieve middenmanagers

Behaviour	CIO	Middenmanagers
<u>Self-Defending</u>		
Ongeïnteresseerd zijn	0,14	1,08
Eigen positie beschermen	0,25	5,72
Negatieve feedback geven	1,74	4,07
<i>Totaal</i>	2,13%	10,87%
<u>Steering</u>		
Dirigeren	6,63	3,51
Verifiëren	14,31	9,30
Het overleg vormgeven	11,82	6,36
Informereren	11,25	5,90
Visionair leiderschap	9,70	16,84
<i>Totaal</i>	53,71%	41,91%
<u>Supporting</u>		
Professioneel uitdagen	1,38	5,10
Positieve aandacht geven	5,92	6,60
Luisteren	36,85	35,51
<i>Totaal</i>	44,16%	47,21%

Discussie

Zoals al eerder aangegeven in de introductie wordt de rol van de CIO steeds belangrijker in de hedendaagse bedrijfsvoering. De CIO positioneert zich aan de top van de hiërarchie binnen een bedrijf. Middenmanagers bevinden zich tussen het topmanagement en het

laagste managementniveau. Dit betekent dat CIO's veel meer autoriteit (bevoegdheden) hebben. Middenmanagers daarentegen moeten orders volgen die door het topmanagement zijn opgelegd. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het feit dat CIO's zich in tegenstelling tot middenmanagers minder genoodzaakt voelen om hun eigen positie te beschermen. Ook Willcoxson en Catham (2006) beweren dat CIO's zich weinig zorgen maken over afwijzing en goedkeuring door anderen. Ook is te zien dat 'negatief feedback geven' bij de CIO's minder vaak voorkomt dan bij de middenmanagers. Volgens ons kan dit opnieuw door de positie van de CIO's worden verklaard. Wij vermoeden dat de positie waarin middenmanagers zich bevinden hen dwingt om nadrukkelijk op de fouten van hun medewerkers te wijzen. CIO's verstrekken meer richtlijnen aan hun medewerkers, terwijl middenmanagers vaker taken moeten afdwingen bij hun medewerkers. Dit betekent dan ook dat de middenmanagers hun medewerkers meer moeten controleren en feedback moeten verstrekken op het werk van hun medewerkers. Een ander minder groot verschil kunnen we zien bij de gedraging 'ongeïnteresseerd zijn'. In tegenstelling tot middenmanagers, zijn effectieve CIO's meer gefocused op innovatie. CIO's zijn in veel organisaties de aanjagers van bedrijfsinnovatie (Van Oranje, 2006; Watts en Henderson, 2006). Voor een CIO is het belangrijk dat zijn medewerkers de ruimte en vrijheid krijgen om ideeën aan te voeren en dat ze weten dat naar hun ideeën wordt geluisterd. Het voorgaande zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat 'ongeïnteresseerd zijn' minder is vertoond door de CIO's.

In de gedragklasse 'steering' zijn er ook verschillen waar te nemen. We zien dat CIO's meer 'informerend' dan middenmanagers. Wij geloven dat 'visionair leiderschap' nauw verwant is met dit gedrag. Voor CIO's is het genoeg om hun medewerkers in te lichten met feitelijke informatie en de visie en de doelstellingen van de organisatie op een abstract, globaler niveau te weergeven. De middenmanagers moeten invulling geven aan de abstracte visie en doelstellingen doorgerekend van het topmanagement. Verder bevinden de direct-reports van de middenmanagers zich ver van het hoogste niveau van de organisatie, waardoor zij zich minder verwant zullen voelen met de doelstellingen van het bedrijf. Hierdoor moeten zij vaker de betekenis, oftewel de interpretatie, van de abstracte visie en doelstellingen horen van de middenmanager. Het verschil dat in de

gedraging ‘dirigeren’ wordt gezien is moeilijk te verklaren. Wel denken wij dat de sub-gedraging ‘delegeren’ vaker bij de CIO’s vertoond wordt aangezien zij de invulling van vele taken (moeten) overlaten aan hun direct-reports. Verder is volgens verscheidene trainings- en adviesbureaus ‘delegeren’ een typisch onderdeel van effectief leiderschap (o.a. Kluwer, 2008; Schoonderwoerd en Partners, 2008). Dit gedrag bestaat uit meerdere sub-gedragingen in ons gedragsobservatieschema, die wij niet afzonderlijk hebben gecodeerd. Wij stellen dan ook voor om elke sub-gedraging in het vervolg afzonderlijk te coderen om inzicht in de gedraging te kunnen krijgen. Wij geloven dat CIO’s relatief meer tijd besteden aan ‘het overleg vormgeven’ omdat de medewerkers van de CIO’s innovatieve, hoogopgeleide mensen met allemaal een eigen mening zijn. Tijdens een vergadering willen ze vaak het woord en hun mening delen met de aanwezigen. In dergelijke situaties is het vaker nodig om het gesprek te structureren. De gedraging ‘verifiëren’ laat ook een verschil zien tussen de beide groepen. Wel verifiëren beiden een aanzienlijk deel van hun tijd. We denken dat het verschil grotendeels wordt veroorzaakt door het feit dat CIO’s meer taken delegeren en de invulling van de meeste opdrachten (bijv. projecten) overlaten aan hun direct-reports. De CIO’s moeten nagaan wat de stand van zaken is met betrekking tot de verantwoordelijkheden en taken van de medewerkers. In de vergadering van de CIO’s kwamen dan ook de lopende projecten veelvuldig aan bod en probeerden de CIO’s informatie in te winnen omtrent de status van de projecten.

In de gedragklasse ‘supporting’ zien wij dat de middenmanagers en CIO’s bijna een gelijke hoeveelheid tijd aan ‘luisteren’ en ‘positieve aandacht geven’ besteden. Verschil in deze klasse is te vinden in de gedraging ‘professioneel uitdagen’. Middenmanagers besteden meer tijd aan het ‘professioneel uitdagen’ van hun medewerkers dan CIO’s. Een verklaring zou kunnen zijn dat op het hoogste niveau van de organisatie de direct-reports van de CIO’s actiever betrokken zijn bij de doelstellingen van het bedrijf. Deze medewerkers zijn hoger opgeleid en komen daardoor vaak vanzelf met ideeën. Medewerkers op een hoger niveau in de organisatie zijn vaak professioneler en meer geïnteresseerd in hun werk dan de medewerkers die banen op een lager niveau van de organisatie bezetten. Dit zou ertoe kunnen leiden dat een middenmanager vaker probeert medewerkers te stimuleren om mee te denken en vertrouwen probeert te kweken. We

willen de kanttekening plaatsen dat onze verklaringen andere verklaringen niet uitsluiten. Vervolgonderzoek moet leiden tot een beter beeld van de verschillende gedragingen.

De leiderschapsliteratuur geeft aan dat leidinggevendens effectiever zijn wanneer ze de transformationele leiderschapsstijl samen met de transactionele leiderschapsstijl toepassen (o.a. Bass en Avolio, 1995; Heinitz, Liepmann en Felfe, 2005). Eerder hebben we de gedragingen uit onze codeerschema gerelateerd aan het transactioneel leiderschap en het transformationeel leiderschap. We zien dat de effectieve CIO's uit onze studie 47,93 procent van de tijd gedragingen (visionair leiderschap, professioneel uitdagen en luisteren) vertonen die te relateren zijn aan transformationeel leiderschap. Gedragingen (ongeïnteresseerd zijn, eigen positie beschermen, negatief feedback geven en verifiëren) die wij hebben gerelateerd aan transactioneel leiderschap komen 16,44 procent van de tijd voor. De overige gedragingen (dirigeren, positieve aandacht geven, informeren en gesprek sturen) kunnen onder beide leiderschapsstijlen vallen en/of bestaan uit meerdere sub-gedragingen die onder verschillende leiderschapsstijlen vallen. Hoewel er een duidelijke aanwijzing is dat het gedrag van CIO's naar een meer transformationele stijl van leidinggeven leunt, kan dus niet gezegd worden dat het gedrag één specifieke leiderschapsstijl toont. Onze bevindingen bevestigen de zogenaamde "augmentation effect" die men terug vindt in de leiderschapsliteratuur. Wij adviseren CIO's en toekomstige CIO's om met name transformationele gedragingen en in mindere mate transactionele gedragingen te vertonen. Dit in een mix van een juist getimed en een evenwichtig gebalanceerd repertoire van verschillende leiderschapsstijlen, zoals degenen onder de loep van deze studie vertonen.

Aanbevelingen

Inzicht in het gedrag van de effectieve CIO en de vergelijking hiervan met het gedrag van effectieve middenmanagers kan heel nuttig zijn voor CIO's om zich te ontwikkelen en te verbeteren op het gebied van leidinggeven. Ook studenten (aanstormende leidinggevendens) kunnen zich een beeld vormen van en leren over effectief management zodat ze de gewenste leidinggevendens competenties kunnen ontwikkelen. In de toekomst kan met het verkregen inzicht in het werkelijke en observeerbare gedrag van effectief

leidinggevend en gedragstrainingen voor leidinggevend worden ontwikkeld (Meindl, 1990). Aangezien dit een vooronderzoek betreft is gekozen voor het observeren van een kleine groep effectieve CIO's. We bevelen aan om in de toekomst een groter aantal CIO's, meer vergaderingen en ook meer vergaderingen op verschillende dagen te registreren. Door meerdere vergaderingen van éénzelfde CIO te registreren zullen de CIO en zijn medewerkers aan de camera wennen ('camera immuniteit' genoemd door Smith et al., 1975). Ook wordt dan de invloed van de CIO's' humeur op gedrag vermeden. Een CIO zou zich in een slechte bui anders kunnen gedragen. Wij adviseren ook om de gedragscodeerschema verder uit te breiden en nader te specificeren. Hiermee kan diepgaand inzicht worden verkregen in de gedragingen die CIO's vertonen. Dit op zijn beurt leidt ertoe dat er nog nauwkeuriger kan worden bepaald hoeveel transformationeel en transactioneel leiderschap wordt vertoond door de effectieve CIO's en welke gedragingen ervoor zorgen dat de CIO's effectief zijn. In vervolgonderzoek zouden idealiter ook prestatiegegevens van de CIO en vragenlijsten (omtrent leiderschap, effectiviteit en professionaliteit) van de medewerkers de video-observaties moeten aanvullen. Ons onderzoek zal hopelijk interesse wekken en intellectueel uitdagen voor grootschalige vervolgonderzoek.

Referenties

- Alimo-Metcalfe, B. en Alban-Metcalfe, R. J., 'The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire' Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 2001, p. 1-27.
- Allen, W. R., Comerford, R. A. en Ruhe, J. A., 'Factor analytic study of Bales Interaction Process Analysis' Educational and Psychological Measurement, 49 (3), 1989, p. 701-707.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., et al., 'Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support' Leadership Quarterly, 15 (1), 2004, p. 5-32.
- Andriole, S. J., 'The 7 habits of highly effective technology leaders' Communications of the ACM, 50 (3), 2007, p. 67-72.
- Bales, R. F., Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups, The University of Chicago Press, New York, 1950.
- Barling, J., Weber, T. en Kelloway, E. K., 'Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment' Journal of Applied Psychology, 81 (6), 1996, p. 827-832.
- Bass, B. M., Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, 1985.
- Bass, B. M. en Avolio, B. J., MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler set, Mind Garden, Redwood City, 1995.
- Bass, B. M. en Avolio, B. J., MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report, 2de Editie, Mind Garden, Redwood City, 2000.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., et al., 'Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership' Journal of Applied Psychology, 88 (2), 2003, p. 207-218.
- Bernard, H. R., Killworth, P. D. en Sailer, L., 'Informant Accuracy in Social Network Data .4. A Comparison of Clique-Level Structure in Behavioral and Cognitive Network Data' Social Networks, 2 (3), 1980, p. 191-218.

- Borgatta, E. F., 'Systematic Study of Interaction Process Scores, Peer and Self-Assessments, Personality and Other Variables' Genetic Psychology Monographs, 63 (May), 1962, p. 219-&.
- Borman, W. C., 'Job Behavior, Performance, and Effectiveness', in M. D. Dunnette and L. M. Hough (red.), Handbook of industrial and organizational psychology Vol.2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1991.
- Bryman, A., 'Qualitative Research on Leadership: A Critical But Appreciative Review' The Leadership Quarterly, 15, 2004, p. 729–769.
- Bycio, P., Hackett, R. D. en Allen, J. S., 'Further Assessments of Bass (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership' Journal of Applied Psychology, 80 (4), 1995, p. 468-478.
- Campbell, J. P., 'The Cutting Edge of Leadership: An Overview', in J. G. Hunt and L. L. Larson (red.), Leadership: The cutting edge, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1977, p. 221-234.
- Conger, J. A., 'Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership' Leadership Quarterly, 9 (1), 1998, p. 107-121.
- Conger, J. A. en Kanungo, R. N., 'Toward a Behavioral-Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings' Academy of Management Review, 12 (4), 1987, p. 637-647.
- Davis, T. R. V. en Luthans, F., 'Leadership Reexamined: A Behavioral Approach' Academy of Management Review, 4 (2), 1979, p. 237-248.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. en Koopman, P. L., 'Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ' Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (1), 1997, p. 19-34.
- Dvir, T., Eden, D., et al., 'Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment' Academy of Management Journal, 45 (4), 2002, p. 735-744.
- Enns, H. G., Huff, S. L. en Golden, B. R., 'CIO Influence Behaviors: The Impact of Technical Background' Information & Management, 40 (5), 2003, p. 467-485.

- Enns, H. G., Huff, S. L. en Higgins, C. A., 'CIO Lateral Influence Behaviors: Gaining Peers' Commitment to Strategic Information Systems' Mis Quarterly, 27 (1), 2003, p. 155-176.
- Enns, H. G., Huff, S. L. en McFarlin, D. B., 'How CIOs Can Effectively Use Influence Behaviours' MIS Quarterly Executive, 6 (1), 2007, p. 29-38.
- Geyer, A. L. J. en Steyrer, J. M., 'Transformational Leadership and Objective Performance in Banks' Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale, 47 (3), 1998, p. 397-420.
- Hammer, M., 'Implications of Behavioral and Cognitive Reciprocity in Social Network Data' Social Networks, 7 (2), 1985, p. 189-201.
- Hater, J. J. en Bass, B. M., 'Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership' Journal of Applied Psychology, 73 (4), 1988, p. 695-702.
- Heinitz, K., Liepmann, D. en Felfe, J., 'Examining the Factor Structure of the MLQ: Recommendation for a Reduced Set of Factors' European Journal of Psychological Assessment, 21 (3), 2005, p. 182-190.
- House, R., Javidan, M., et al., 'Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE' Journal of World Business, 37 (1), 2002, p. 3-10.
- Howell, J. M. en Avolio, B. J., 'Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-Unit Performance' Journal of Applied Psychology, 78 (6), 1993, p. 891-902.
- Hunt, J. G., 'Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay' Leadership Quarterly, 10 (2), 1999, p. 129-144.
- Judge, T. A. en Piccolo, R. F., 'Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity' Journal of Applied Psychology, 89 (5), 2004, p. 755-768.
- Jung, D. I. en Avolio, B. J., 'Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions' Academy of Management Journal, 42 (2), 1999, p. 208-218.

- Kane, T. D. en Tremble, T. R., 'Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army' Military Psychology, 12 (2), 2000, p. 137-160.
- Keller, R. T., 'Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Projects Groups' Journal of Management, 18 (3), 1992, p. 489-501.
- Kluwer, 'Delegeren', <http://www.klu.be/nl/DEGELNB>, 2008.
- Lewis, D. R. en Dahl, T., 'Time Management in Higher-Education Administration - Case-Study' Higher Education, 5 (1), 1976, p. 49-66.
- Lowe, K. B. en Gardner, W. L., 'Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future' Leadership Quarterly, 11 (4), 2000, p. 459-514.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. en Sivasubramaniam, N., 'Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature' Leadership Quarterly, 7 (3), 1996, p. 385-425.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. en Rosenkrantz, S., Real Managers, Ballinger, Cambridge, 1988.
- Luthans, F. en Lockwood, D. L., 'Toward an Observation System for Measuring Leader Behavior in Natural Settings', in J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim and R. Stewart (red.), Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership, Pergamon Press, New York, 1984, p. 115-134.
- Mc Elroy, J. C. en Hunger, J. D., 'Leadership Theory as Causal Attributions of Performance', in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler and C. A. Schriesheim (red.), Emerging Leadership Vistas, Lexington, 1988.
- McDougall, P. en McGee, M. K., 'How to Survive as a CIO' InformationWeek, (759), 1999, p. 42-47.
- Mead, M., 'Visual Anthropology in a Discipline of Words', in P. Hockings (red.), Principles of Visual Anthropology, Mouton de Gruyter, New York, 1995.
- Meindl, J. R., 'On Leadership - an Alternative to the Conventional Wisdom' Research in Organizational Behavior, 12, 1990, p. 159-203.
- MindTools, 'Leadership Styles: Using the Right One for Your Situation ', http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm, 2008.
- Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York, 1973.

- Nauta, A., Oog om oog en baas boven baas: Interactieprocessen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatie-afdelingen, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 1996.
- Noldus, The Observer, Website: <http://www.noldus.com/site/doc200401012>, 2008.
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., et al., 'Transactors, Transformers and Beyond. A Multi-method Development of a Theoretical Typology of Leadership ' Journal of Management Development, 22 (4), 2003, p. 273-307.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D. en Skov, R., 'Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction' Academy of Management Journal, 25 (4), 1982, p. 810-821.
- Polansky, M., 'Top 10 Qualities Executives are looking for in a CIO', http://www.cio.com/article/30534/Top_Qualities_Executives_Are_Looking_for_In_a_CIO, 2001.
- Quinn, R. E., Beyond Rational Management, Jossey-Bass, London, 1988.
- Rafferty, A. E. en Griffin, M. A., 'Dimensions of Transformational leadership: Conceptual and Empirical Extensions' Leadership Quarterly, 15 (3), 2004, p. 329-354.
- Ratcliff, D., 'Video Methods in Qualitative Research', in P. M. Camic, J. E. Rhodes and L. Yardley (red.), Qualitative Research in Psychology, American Psychological Association, Washington DC, 2003.
- Roberts, N. C. en Bradley, R. T., 'The Limits of Charisma', in J. A. Conger and R. N. Kanungo (red.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Rowold, J. en Heinitz, K., 'Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS' Leadership Quarterly, 18 (2), 2007, p. 121-133.
- Schoonderwoerd en Partners, 'Leren Delegeren', <http://www.schoonderwoerd.nl/training/leren-delegeren.asp>, 2008.
- Schouten en Nelissen, 'Leiderschap', <http://www.leiderschap.nl/>, 2008.
- Seltzer, J. en Bass, B. M., 'Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration' Journal of Management, 16 (4), 1990, p. 693-703.

- Shamir, B., 'Attribution of Influence and Charisma to the Leader - The Romance of Leadership Revisited' Journal of Applied Psychology, 22 (5), 1994, p. 386-407.
- Smaltz, D. H., Sambamurthy, V. en Agarwal, R., 'The Antecedents of CIO Role Effectiveness in Organizations: An Empirical Study in the Healthcare Sector' Transactions on Engineering Management, 53 (2), 2006, p. 207-222.
- Smith, R. L., Mcphail, C. en Pickens, R. G., 'Reactivity to Systematic Observation with Film - Field Experiment' Sociometry, 38 (4), 1975, p. 536-550.
- Soat, J., 'What makes a CIO Effective? Three Words: Alignment, Process, Innovation', Information Week,
<http://www.informationweek.com/news/management/showArticle.jhtml?articleID=204701895>, 2007.
- Tengblad, S., 'Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later' Journal of Management Studies, 43 (7), 2006, p. 1437-1461.
- Tracey, J. B. en Hinkin, T. R., 'Transformational Leaders in the Hospitality Industry' Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35 (2), 1994, p. 18-27.
- Uleman, J. S., 'Leadership Ratings: Toward Focusing More on Specific Behaviors' The Leadership Quarterly, 2 (3), 1991, p. 175-187.
- Van Oranje, B., 'Juryverslag CIO of the Year Award 2006'.
<http://www.cioday.nl/files/presentaties/cioday/2006/juryreport.pdf>, 2006.
- Watts, S. en Henderson, J. C., 'Innovative IT climates: CIO perspectives' Journal of Strategic Information Systems, 15 (2), 2006, p. 125-151.
- Weide, J. G. v. d. en Wilderom, C. P. M., 'Gedrag van Effectieve Middenmanagers in Grote Nederlandse Organisaties' M&O, 60 (5), 2006, p. 35-54.
- Wilderom, C. P. M. en Van den Berg, P. T., 'Do Transformational Leadership and Organizational Culture Affect Organizational Performance?' Paper ter beoordeling aan een internationaal tijdschrift.
- Willcoxson, L. en Chatham, R., 'Testing the accuracy of the IT stereotype: Profiling IT managers' personality and behavioural characteristics' Information & Management, 43 (6), 2006, p. 697-705.

- Xin, K. R. en Pelled, L. H., 'Supervisor-Subordinate Conflict and Perceptions of Leadership Behavior: A field study' Leadership Quarterly, 14 (1), 2003, p. 25-40.
- Yukl, G., Leadership in Organizations, 5de editie, Prentice Hall International, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- Yukl, G., Wall, S. en Lepsinger, R., 'Preliminary report on validation of the managerial practices survey', in K. E. Clark and M. B. Clark (red.), Measures of Leadership, Leadership Library of America, West Orange, New Jersey, 1990.