



DAAN WIENKE

LEIDING GEVEN & LEIDING NEMEN

HOE WORD EN BLIJF JE
EEN GOEDE LEIDINGGEVENDE?

VANDUUREN
MANAGEMENT

VOORPUBLICATIE

VOORWOORD

Leiderschap is een intrigerend thema dat de mensheid sinds menschenheugenis bezighoudt. In de historie is er veel gepubliceerd over dit onderwerp, voornamelijk in relatie tot oorlogvoering en staatsbestuur. Denk dan bijvoorbeeld aan *De oorlog in Gallië*, geschreven door Julius Caesar, en *De kunst van het oorlogvoeren* door Sun Tzu. Veel van deze literatuur refereert aan de unieke kwaliteiten en voortreffelijke eigenschappen die een leider moet hebben, zoals wijsheid, doorzettingsvermogen, deugdzaamheid en moed. Rond het midden van de 19^e eeuw muntte Thomas Carlyle deze benadering ook wel als de *Great Man Theory*, en een groot deel van dit gedachtegoed klinkt nog door in het algemene beeld dat mensen ook vandaag de dag van leiders hebben. James R. Meindl, een denker over leiderschap, noemde dit beeld in 1985 ook de *Romance of Leadership*, oftewel de neiging die mensen hebben om leiderschap als de belangrijkste oorzaak aan te wijzen voor het succes of falen van organisaties en maatschappelijke systemen in het algemeen.

In het wetenschappelijke discours wordt het belang van de rol van de leider in toenemende mate genuanceerd. Het functioneren van een leider wordt grotendeels bepaald door de context en de volgers zelf. Met name de complexiteit van de organisatiecontext en interne organisatie bepalen wat volgers zoeken in leiders. Deze genuanceerde benadering probeert Daan Wienke ook te hanteren in zijn gedachtegang over leiderschap. In dit boek zet hij een verfrissende blik op leiderschap neer aan de hand van zijn 4-3-3-2 benadering en stelt hij de importantie van verbinding en proactiviteit centraal.

Niet alleen de beginnende leidinggevende, maar ook ervaren bestuurders en managers kunnen veel inspiratie opdoen aan de hand van de gepresenteerde inkijkjes in dit boek. Leiding geven is namelijk een

activiteit waarop naar mijn mening frequent gereflecteerd mag worden om niet te belanden in grootheidswaanzin en ontspoord gedrag. Het besef van dienstbaarheid aan de gemeenschap en authenticiteit zijn aspecten die zeer zeker gekoesterd dienen te worden.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie!

Prof. dr. Robert J. Blomme

*Hoogleraar Organisationsgedrag aan Nyenrode Business Universiteit.
Hoogleraar Management en organisatie aan de Open Universiteit
Nederland*

INHOUD

Inleiding	11
Welke organisaties?	12
Voor wie?	13
Waarom weer een boek over leiding geven?	14
Waarin onderscheidt dit boek zich?	16
Bruikbare praktijktheorie	17
Dank	19
Indeling	19
1 Waarom word/werd jij eigenlijk leidinggevende?	23
Redenen om leidinggevende te worden	23
De interviews	24
2 Nut en noodzaak van leiding	32
Hulpmiddel: nulpunt-denken	32
Leidingloosheid	33
Hoe plat moet of kan een organisatie zijn?	36
Teal, agile en non-profit	38
De dreiging én de meerwaarde van zelfsturing	39
De waarde van leidinggevers	41
Voorwaarden voor gepaste hiërarchie	43
Terzijde: opgavegericht werken	44
3 Wat hoort een leidinggevende te doen?	47
Enkele oude smaakmakers over taken van de leidinggevende	47
De 4-3-3-2 benadering	50

4 Doelen stellen	58
Wie bepaalt de doelen?	59
Hoe breng jij doelen tot stand?	59
Zes essentiële aspecten van doelen	63
Doelen in de verschillende sectoren en de rol van de leidinggevende	69
5 Organiseren	78
Organiseren van werkzaamheden als processen	78
Organiseren van ondersteunende processen	83
Organiseren van strategische processen	83
Drie metacriteria	84
De leidinggevende en de drie criteria	86
6 Sturen	89
Het kompas voor sturing	89
Geld en sturen	92
Zo nodig bijsturen	93
Welke informatie is nodig om te sturen?	94
Spanning: effectiviteit of efficiëntie?	100
Het sturen bezien vanuit de systeembenadering	102
Sturen van de organisatie als open systeem	105
Sturen op basis van 'horen en zien'	107
Sturen van gedrag; leiderschapsstijlen	108
Sturen van gedrag via motiveren	111
Sturen via systematische personeelssturing	114
Sturen via overlegvormen	121
Sturen van cultuur	123
Theorieën over cultuur	124

7 Ondersteunen	131
Wanneer is ondersteuning nodig?	132
Werkgerelateerde ondersteuning	133
Intermezzo: ondersteuning bij werkgerelateerde burn-out	134
Persoonsgerichte ondersteuning	136
Teamondersteuning	138
Ondersteunen bij conflictoplossing	146
Hoe ver gaat de leidinggevende met het (laten) ondersteunen?	147
8 Integratie van de taken: het controlesysteem	151
Systematische aandacht in samenhang	151
Het controlesysteem	152
9 Leiding némen	156
Leiding nemen bij organisatieverandering	157
Leiding nemen bij crisis	164
Leiding nemen bij cultuurverandering	169
10 Leiding geven en leiding nemen: van 'goed' naar 'authentiek' leiderschap	175
Wat is goed leiderschap?	176
De theorie	176
En 'slecht' leiderschap?	179
Authentiek leiderschap: jezelf hanteren en jezelf zijn	183
Zelfevaluatie en zelfonderzoek	185
Epiloog	189
'Hoe word en blijf je een goede leidinggevende?'	189
Bijlage I – Vragen voor de interviews	193
Bijlage II – Respondenten	195
Bijlage III – Procesbeschrijving maatschappelijk werk	196
Bronnen	199
Eindnoten	203

INLEIDING

In dit boek gaat het om het prachtige, uitdagende maar ook lastige vak dat leiding geven heet, en dat van alle tijden is. Zolang er mensen op deze aarde zijn, verhouden zij zich tot elkaar; niet alleen als onbekenden of als naasten, maar ook als boven- en ondergeschikten: als leiders en degenen die zich – vrijwillig of noodgedwongen – laten leiden. Zie bijvoorbeeld de aloude verhalen in de Bijbel, het nóg veel oudere epos Gilgamesj uit Assyrië, de stokoude Hindoeïstische veda's, maar ook de Perzische Shahnameh.

Ook in onze vaderlandse geschiedenis, in de vroege en late middeleeuwen, zijn leiders aan te wijzen. Er waren lokale potentaten die heersten over hun lijfeigenen of horigen. Stadhouders hadden de leiding over de gewesten en kasteelheren over hun pachters. De Nederlanden kenden een landvoogd. De burgerij werd geleid door haar burgervader, en op lager niveau bestond de functionele leiding van bijvoorbeeld schouten en de charismatische macht van notabelen. Vanaf de 14^e eeuw ontstonden andere varianten op leiding geven: binnen het landsbestuur gaat het om schepenen, prinses, koningen en presidenten. Ook in het leger en later in fabrieken, scholen, ziekenhuizen en andere instellingen werd en wordt leiding gegeven.

In dit boek gaat het om het leiding geven en nemen anno nú: het 21e-eeuwse leiderschap. Meer specifiek staat het geven van leiding en het nemen ervan in de context van *organisaties* centraal. Dus het boek gaat níet over het leiden door regeringen, of het leiding geven aan een gezin. Maar ook dan is de gekozen beperking nog heel breed.

Welke organisaties?

Ik maak de reikwijdte specifiekier door in dit boek aan te geven hoe je in de 21e eeuw leiding geeft aan organisaties die bijdragen aan maatschappelijk relevante en mede door de politiek vastgestelde doelen. Dan gaat het om organisaties in de publieke sector, dus de (semi)overheidsorganisaties en organisaties die maatschappelijke functies verzorgen. Deze organisaties dragen bij aan wat ook wel wordt omschreven als 'sociaal kapitaal': gedeelde waarden en normen die leiden tot vertrouwen tussen actoren in een samenleving (Hazeu, 2014). De publieke sector is de tegenhanger van de private sector, die organisaties met een winstoogmerk omvat.

DEMOCRATISCHE DRIEHOEK

Een andere – originele – karakterisering van de organisaties waarop dit boek betrekking heeft, komt vanuit de sociologie. Daar spreekt men van organisaties die bivakkeren in het 'maatschappelijk middenveld'. De socioloog Anton Zijderveld noemde dit de burgermaatschappij, als onderdeel van de 'democratische driehoek'. De samenstellende delen van die driehoek bestaan volgens hem uit de staat (overheid), de markt (economie) en de burgermaatschappij. Ieder element kent zijn eigen inhoud en kracht, maar is tevens in zijn werking afhankelijk van de andere twee samenstellende delen.

De wijze waarop ik de leiderschapsthema's in dit boek belicht, maakt het onderscheid tussen op winst en niet primair op winst gerichte organisaties misschien overbodig. Toch richt dit boek zich vooral op de laatstgenoemde organisaties, omdat zij maatschappelijke meerwaarde creëren. Bovendien heeft het streven naar winstmaximalisatie in een internationaal concurrerende markt meerdere facetten, die de reikwijdte van dit boek te boven gaan. Een eindleidinggevende (bestuurder, directeur) van een publieke organisatie is geen ondernemer. Hij¹ heeft geen bedrijf en geen aandeelhouders, wordt minder sterk direct afgerekend op kwaliteit en klanten komen meestal vanzelf.

Het organisatiekapitaal is geld van de belastingbetaler, de bestuurder loopt weinig of geen risico². Dat wil natuurlijk niet zeggen dat dit boek voor de lezers uit de profitsector niet interessant is gezien de vele sector-overstijgende thema's, maar het is niet specifiek voor deze doelgroep geschreven.

Hoewel organisaties in de publieke sector een relatief risicoloos bestaan kennen, gaat het er daar al vele jaren moeizaam aan toe. Het kost leidinggevenden vaak veel moeite om te organiseren, te sturen en hun medewerkers te ondersteunen. Inmiddels is wel duidelijk dat er decennialang roofbouw is gepleegd op de sector. Zoals *Volkskrant*-columniste Merel van Vroonhoven treffend schrijft:

[...] De lege, zorgelijke blik van mijn vriendin, ik weet het ineens. Het is dezelfde als die van mijn pensioencollega's destijds, maar ook die van leraren in het onderwijs, verpleegkundigen in de zorg en medewerkers van het UWV. Allemaal bevlogen professionals die in de frontlinie werken, en lijdend, langzaam ten onder gaan aan de noodkreten van teleurgestelde klanten, verontruste patiënten, bezorgde ouders en hun kwetsbare kinderen. [...] Decennialang is roofbouw gepleegd op vitale sectoren. Waar de politiek dacht dat marktwerking en decentralisatie tot meer efficiency en betere dienstverlening zouden leiden, daar heeft het neoliberale denken – en de verantwoordingsdoctrine die daarmee gepaard gaat – vooral geleid tot een alles verstikkende bureaucratie en immense personeelstekorten.³

Kortom: het gaat in dit boek om het geven van leiding aan (of binnen) organisaties die geen uitdrukkelijk winstoogmerk hebben en die in belangrijke mate bijdragen aan het 'sociaal kapitaal' en daarmee, via allerlei vormen van dienstverlening, aan de kwaliteit van de samenleving.⁴

Voor wie?

Het is verstandig om je als beginnend leidinggevende goed voor te bereiden op je nieuwe baan. Dit praktijkgerichte boek gaat je daar zeker bij helpen. Het is voorzien van een gedegen theoretische onder-

bouwing en beschrijft relevante ervaringen van (ex-)leidinggevendens. Zij hebben hun uitspraken gedaan in een reeks interviews die collega Jan Hesselink en ik hebben gehouden (zie bijlage II). Maar ook als je al leidinggevende bent, kun je jouw huidige functioneren toetsen aan de theorie en de onderbouwde effectieve werkwijzen in dit boek.

Goed leiding geven is zowel een kunde als een kunst. Als er niet adequaat leiding wordt gegeven zal de organisatie minder goed – of zelfs helemaal niet – de missie realiseren van waaruit zij is opgericht. Maar op de juiste manier leiding geven gaat niet vanzelf. Dit moet je vooral leren in de praktijk. Die praktijk houdt in dat je leiding geeft aan een organisatie (of aan een onderdeel daarvan) en dus aan medewerkers. Afhankelijk van je positie als leidinggevende betreft dit direct of indirect ook de werkzaamheden die ze uitvoeren. Dit boek geeft je een solide basis om je taken als leidinggevende zo te vervullen dat je je medewerkers stimuleert om het beste uit zichzelf te halen. Zo draag je bij aan een gezonde organisatie en aan het realiseren van de gestelde doelen.

Waarom weer een boek over leiding geven?

Het huidige kennisaanbod over leiding geven in organisaties maakt op mij een enigszins gefragmenteerde indruk. Tenminste, als ik afga op de enorme variëteit aan onderwerpen van publicaties, zoals die al enige jaren te zien is in bijvoorbeeld folders van uitgeverijen. Misschien vind je als (aspirant-)leidinggevende alle thema's en onderwerpen even interessant, maar vraag je je af wat voor jou relevant is en waar je in vredesnaam moet beginnen. Bovendien is dit gevarieerde aanbod gekleurd door nogal wat tijdgebonden en modieuze aspecten, meestal in Angelsaksische termen verwoord. Allerlei soorten 'management' (integraal, keten-, quality-, procesmanagement) en een breed scala aan uitdagend klinkende deelonderwerpen, zoals 'appreciative inquiry', 'employee engagement', komen aan de orde, maar je ziet door de bomen het bos niet meer! Dit wordt extra versterkt door multi-interpretabele (en ook nog eens lelijke) managementspeak als 'lessons learned bij het verhogen van performance door meer agile te werken via pitches en scrums in netwerkorganisaties', et cetera.⁵

Elkaar fel beconcurrerende bureaus brengen dit aanbod via seminars en lezingen aan de leiding gevende man en vrouw. Vaak betreft het ogenschijnlijk nieuwe wijn, maar dan wel in oude zakken; en soms zelfs oude wijn in blitse nieuwe zakken!

Door mijn functie heb ik de afgelopen decennia vele tientallen leidinggevendenden in hun functioneren leren kennen. Hetzelfde geldt voor mijn collega Jan Hesselink, die voor dit boek meerdere leidinggevendenden heeft geïnterviewd. Velen van hen konden niet of nauwelijks formuleren wat de essentie is van hun wijze van leiding geven en welke principes ze daarbij belangrijk vinden. Evenmin wisten ze op welke theoretische grondslagen hun principes en uitgangspunten nou precies berustten – als er al sprake was van richtinggevende principes of normatieve uitgangspunten. Ook hadden velen van hen grote behoefte aan periodieke reflectie op hun functie en rol als leidinggevende, om antwoorden te vinden op met name de volgende vraag:

Welke onderbouwde en beproefde (inter)nationale kennis is er nu eigenlijk over de verschillende facetten van het leiding geven die voor mij bruikbaar zijn in mijn organisatie?

Wat mezelf betreft: na mijn studie Sociale psychologie en Organisationspsychologie heb ik een groot aantal verschillende functies gehad in (vooral) de publieke sector. Ik ben werkzaam geweest als onderzoeker, stafmedewerker, behandelingscoördinator, trainer, en ook zes jaar als directeur, voor twee dagen per week. Wat die laatste functie betreft: ik begreep destijds nooit goed waarom collega's allemaal fulltime-bestuurder waren. Mijn hele loopbaan heb ik trouwens altijd drie of meer banen tegelijk gehad. Dat had minstens twee belangrijke voordelen:

- 1 Ik kon me steeds losmaken van de ene werkkring door naar de andere te gaan, waardoor ik voortdurend voldoende afstand kon nemen en steeds 'fris' binnenkwam bij de volgende organisatie.
- 2 Het ging altijd wel ergens goed, zodat de werkkring waar het soms tijdelijk wat moeizamer liep, prima te verdragen was.

Maar later begreep ik ook dat ik in mijn periode als directeur het geluk had over goede middenmanagers te beschikken, aan wie ik veel kon delegeren én van wie ik veel heb kunnen leren. Feitelijk hoefde ik alleen écht in actie te komen bij een interne crisis en bij de – in mijn ogen noodzakelijke – cultuurverandering.

Ik vond het altijd belangrijk om de primaire processen van binnen-uit te kennen. Dat was ook toen niet vanzelfsprekend. Ik herinner me nog een collega, bestuurder van een redelijk grote zorgorganisatie (rond vierhonderd medewerkers), die van mening was dat 'ook een ex-fietsenfabrikant uitstekend deze organisatie kon "runnen", want het gaat gewoon om sturing van personeel en controleren van centen'. Ikzelf vond en vind het belangrijk om in ieder geval in grote lijnen te weten hóe de medewerkers de diensten en producten realiseren, hoe ze de primaire doelen behalen. Niet om me er vervolgens flink mee te bemoeien, maar wel om te begrijpen op welk moment welke voorwaarden nodig zijn om die werkzaamheden zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren.

Mijn overtuiging is dat leidinggevende taken zoals het 'stellen van doelen', het 'organiseren', het 'sturen' en het 'ondersteunen' pas zeggingskracht krijgen wanneer de leiding de werkprocessen van binnenuit kent.

Waarin onderscheidt dit boek zich?

In een aantal opzichten onderscheidt dit boek zich van andere recente literatuur over leiding geven:

- 1 In dit boek behandel ik de belangrijkste onderwerpen die relevant zijn voor leiding geven en leiding nemen *in samenhang met elkaar*. Er is dus geen sprake van een geïsoleerde focus op telkens één of enkele aspecten, maar ik refereer steeds aan de relatie met de andere aspecten van leiding geven (en nemen).
- 2 De basis voor de thema's in de hoofdstukken wordt gevormd door *drie bronnen*:

- a een passende selectie uit beproefde theorieën
 - b mijn eigen ervaringen
 - c de resultaten van interviews die collega Jan Hesselink en ik hielden met twaalf leidinggevendenden in Nederland, Duitsland en Engeland.
- 3 Ik maak een onderscheid tussen *leiding geven* en *leiding nemen*. Daarmee bedoel ik het verschil tussen regulier 'alledaags' leiderschap en leiderschap bij grote problemen en crises.
 - 4 Per hoofdstuk benoem ik de *valkuilen* waarmee de leidinggevende te maken heeft, en geef ik *tips*.
 - 5 Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een *denkopdracht*, zodat je de informatie uit het betreffende hoofdstuk kunt oefenen en direct kunt toepassen.

Bruikbare praktijktheorie

Dit is een boek voor de praktijk van leiding geven. De ervaringskennis die naar voren komt in de interviews is daarvoor een belangrijke bron; ik gebruik die kennis dan ook om een en ander te verduidelijken. Maar naast die ervaringskennis zijn ook theorieën over leiding geven onmisbaar, omdat ze:

- vooronderstellingen ontkrachten
- nieuwe ideeën en inzichten opleveren die je vaak direct al in praktijk kunt brengen
- (geheel of gedeeltelijk) bevestigen wat je zelf altijd al 'ergens dacht' op grond van jouw eigen ervaring.

Maar wat is precies 'goede praktijktheorie'? En wanneer gebruik je die theorie? Deze vragen zijn belangrijk, evenals de antwoorden daarop. Want vooral in deze tijd van de coronapandemie en de klimaatcrisis is gebleken dat 'theorieën' zomaar overal vandaan geplukt kunnen worden en dat ze te pas en te onpas worden gebruikt om het eigen gelijk te illustreren. Soms gebeurt dit ook nog eens bij heel andere onderwerpen dan waarop de theorie eigenlijk betrekking heeft. Dat doet afbreuk aan de waarde van wetenschap, want daarbinnen bestaan er

duidelijke voorschriften die bepalen waaraan een goede theorie moet voldoen.

In dit boek gaat het om gefundeerde praktijkgerichte theorie. Daarvoor gelden enkele criteria, waarvan ik twee belangrijke noem:

- 1 De praktijktheorie moet zijn verantwoord met actuele inzichten die getoetst zijn. Met andere woorden: er moet een degelijke onderbouwing van die actuele inzichten zijn, en niet zomaar alleen een paar beweringen, met hoogstens anekdotisch bewijs.
- 2 Er wordt onderbouwd hoe en waarom je aan de hand van de praktijktheorie – via leidinggevend handelen – specifieke doelen bereikt; met andere woorden: de theorie moet praktisch bruikbaar zijn.

Mijn indruk is dat veel actuele theorieën over organisatiekunde en leiding geven te weinig voldoen aan deze twee minimale criteria en dat maakt die theorieën minder sterk. Meestal zijn ze gebaseerd op vaak hartstochtelijke overtuigingen van de eigenaar, ontstaan na een enkele praktijkervaring ('anekdotisch bewijs') en vaak op smaak gebracht en gelardeerd met aansprekende (meestal Angelsaksische) kruiden en sauzen in de veelvoorkomende smaken 'succes', 'prestatie' en 'groei'.

Enig begrip voor die zwakke theorievorming mag er wel zijn. Kennis van organisaties en leiding geven kent namelijk heel veel aspecten; en die zijn afhankelijk van voortdurend veranderende maatschappelijke en politieke opvattingen, van veranderende normatieve invalshoeken over leiding geven, van andere mensbeelden en daarmee andere richtinggevende principes over het omgaan met medewerkers, van toenemend en steeds veranderend gebruik van informatietechnologie, et cetera. En dan zijn er ook nog eens variabelen die elkaar voortdurend beïnvloeden, zoals de leidinggevende stijl, de ontwikkelingsfase van de organisatie en de mate van taakvolwassenheid van de medewerkers. Dat alles maakt het dan lastig om aan de genoemde criteria voor goede praktijktheorie te voldoen. Ordening en rangschikking van begrippen is noodzakelijk. De in dit boek gegeven ordening is niet

alleen stevig gefundeerd, maar ook goed te begrijpen, prima te onthouden én bruikbaar voor de praktijk.

Ik hoop en verwacht dat je na het lezen van dit boek de verschillende taken waarvoor je als leidinggevende verantwoordelijk wordt (of al bent) op de juiste manier uitvoert, of je nu eindbaas wordt of 'tussen-leidinggevende'. En vooral: dat je daarbij de medewerkers weet te stimuleren om het beste uit zichzelf te halen!

Dank

Op deze plaats wil ik allereerst collega Jan Hesselink bedanken. Hij deed niet alleen het merendeel van de interviews, maar heeft ook steeds op kritische – en aanstekelijke – wijze vanuit zijn brede kennis en grote wijsheid mijn teksten per hoofdstuk becommentarieerd. Bovendien gaf Jan een duidelijke en wijze impuls bij de Epiloog. Ook dank ik hier de (ex-)leidinggevendenden die zich door ons lieten interviewen en dat zonder uitzondering met veel plezier deden en daar de tijd voor namen.

Indeling

Het boek is als volgt ingedeeld.

Hoofdstuk 1 – Waarom word/werd jij eigenlijk leidinggevende?

Misschien ben je toevallig leidinggevende geworden, misschien was het een bewuste keuze. In dit eerste hoofdstuk komen de volgende vragen aan de orde, vooral aan de hand van de twaalf interviews:

- Waarom wilde je leidinggevende worden?
- Wat maakt het leiding geven interessant, mooi of misschien zelfs leuk?
- Wat maakt het soms lastig?
- Welke eigen valkuilen ken je of heb je ervaren?

Hoofdstuk 2 – Nut en noodzaak van leiding

Leiding is geen vanzelfsprekendheid en het bestaan van leidinggevers dus ook niet. In dit hoofdstuk beantwoord ik de volgende fundamentele vragen:

- Kan een organisatie bestaan zonder leiding? Welke voor- en nadelen zijn er?
- Hoe plat kan een organisatie zijn?
- Wat is eigenlijk de noodzaak en wat is het nut van leidinggevers?
- Onder welke voorwaarden is minder leiding mogelijk?

Hoofdstuk 3 – Wat hoort een leidinggevende te doen?

Dit is de rode draad van het boek. Ik expliciteer de benadering van leiding geven aan de hand van enkele praktijktheorieën en de volgende vragen:

- Wat zijn de primaire taken die een leidinggevende hoort uit te voeren, en voor welke soorten werkzaamheden?
- Aan welke criteria moet de uitvoering van die taken voldoen?
- Welke 'hulptalen' zijn bruikbaar bij het beschrijven en begrijpen van de leidinggevende taken?

Hoofdstuk 4 – Doelen stellen

Leidinggevers stellen doelen op basis van de missie en de visie van de organisatie. In dit hoofdstuk sta ik stil bij de volgende vragen:

- Wie bepaalt de doelen?
- Hoe breng jij als leidinggevende de doelen tot stand?
- Welke aspecten hebben die doelen waar jij op moet letten?
- Wat is meer in het algemeen de rol van de leidinggevende bij het vaststellen, realiseren en evalueren van doelen in de publieke sector?

Hoofdstuk 5 – Organiseren

Leidinggevers zijn in allerlei vormen en gradaties bezig met het organiseren van mensen en middelen om de doelen te realiseren. In dit hoofdstuk worden daarom de volgende vragen beantwoord:

- Hoe kun je als leidinggevende de werkzaamheden zo goed mogelijk organiseren?
- Welke criteria zijn voor jou van belang bij het zo goed mogelijk organiseren?

Hoofdstuk 6 – Sturen

Het sturen van processen, systemen en gedrag van medewerkers is een belangrijke en uitdagende taak van de leidinggevende, met vele mogelijke ontsparingen. Aan de orde komen dus vragen als:

- Welk 'kompas' heb je als leidinggevende ten behoeve van het sturen?
- Wanneer is bijsturen door de leidinggevende nodig?
- Op welke verschillende manieren kan er (bij)gestuurd worden?

Hoofdstuk 7 – Ondersteunen

De leidinggevende stuurt niet alleen, maar ondersteunt de medewerkers ook. Zo zorgt hij ervoor dat zij hun werkzaamheden zo goed mogelijk en met zo veel mogelijk werkplezier kunnen uitvoeren. Dit hoofdstuk beantwoordt de volgende vragen:

- Wanneer is ondersteuning door de leiding nodig?
- Welke vormen van ondersteuning kan de leidinggevende bieden?
- Wanneer is individuele ondersteuning gewenst en wanneer teamondersteuning?
- Hoe ver moet de ondersteuning gaan?

Hoofdstuk 8 – Integratie van de taken: het controlesysteem

Periodiek controleert de leiding of de resultaten in lijn zijn met de gestelde doelen. Daarvoor is het nodig dat de doelen bij verschillende resultaatgebieden voorzien worden van maatstaven. Hoe je dat doet, bespreek ik aan de hand van deze vraag:

- Op welk moment komen de effecten en resultaten van de vier taken bij elkaar?

Hoofdstuk 9 – Leiding nemen

Sommige situaties vragen om meer dan routinematig leiding geven, dan is actief leiding nemen vereist. In dat verband staan de volgende vragen centraal:

- In welke situaties moet de leidinggevende leiding nemen?
- Wat betekent leiding nemen voor de vier taken 'doelen stellen', 'organiseren', 'sturen' en 'ondersteunen'?

Hoofdstuk 10 – Leiding geven en leiding nemen: van 'goed' naar 'authentiek' leiderschap

Is leiding geven een kunde of ook een kunst? In dit afsluitende hoofdstuk laat ik zien dat leiding geven niet alleen bestaat uit het toepassen van aan te leren kennis en vaardigheden, maar dat het ook de kunst is om die op het juiste tijdstip en op de juiste manier in te zetten.

Epiloog

Ik eindig met een terugblik op de voorgaande hoofdstukken en vat de essentie samen aan de hand van de volgende drie vragen voor de leidinggevende:

- 'Waarom doe ik wat ik doe?'
- 'Waarom zouden medewerkers mij als leidinggevende volgen?'
- 'Waarom ben ik leidinggevende (geworden)?'

1

WAAROM WORD/ WERD JIJ EIGENLIJK LEIDINGGEVENDE?

In dit eerste hoofdstuk stel ik vragen aan de orde die misschien ongewoon of zelfs ongemakkelijk zijn: waarom wilde je eigenlijk leidinggevende worden? Wat is er voor jou interessant aan leiding geven? En wat vind je lastig? Mogelijk heeft het beantwoorden van die vragen voor jou ook een bewustmakende functie, waardoor de hierna gepresenteerde kennis beter kan landen en aarden.

Deze vragen – laat staan de antwoorden – ben ik overigens nog niet echt tegengekomen in de boeken over organisatiekunde en leiding geven die ik de afgelopen jaren bestudeerd heb. De diverse auteurs lijken er eerder van uit te gaan dat je nu eenmaal leidinggevende bent en er dan vervolgens maar het beste van wilt maken.

Redenen om leidinggevende⁶ te worden

Ik ga uit van de volgende veronderstellingen: je wordt allereerst graag leidinggevende omdat het een uitdaging is om te zorgen dat de organisatie bijdragen levert die door de samenleving gewaardeerd worden. Ook kan de positie van leidinggevende aantrekkelijk zijn omdat je het fijn vindt om voorwaarden te scheppen en te onderhouden, waaronder medewerkers goed en met behoud van werkplezier presteren. Ook de veelzijdigheid van de functie zal een rol spelen, want het geven van leiding is een vak met veel uitdagende kanten. Als eindbaas heb je immers te maken met financiers, externe belanghebbenden, met normatieve kaders voor de werksoort, met het uitzetten van een koers en het formuleren van richtinggevende principes en waarden. Je bent verantwoordelijk voor het wel en wee van de medewerkers, de financiën en de gebouwen. Ook heeft de leiding te maken met het sturen van processen en motiveren van gedrag van medewerkers. Medewer-

kers hebben medezeggenschap en daarmee moet je goed kunnen omgaan. Voorál zorg je ervoor dat er prestaties worden geleverd die waardering oogsten: bij de financier, de klanten, de eigen medewerkers en in de samenleving. Je schaakt als het ware op meerdere borden tegelijk en dat kan een intellectuele uitdaging zijn!

Als leidinggevende in de laag ónder de eindleiding, bijvoorbeeld als afdelings- of teamleider, heb je te maken met de uitdaging om de strategische doelen te vertalen in concrete resultaatvoornemens en die 'met jouw mensen' te realiseren. Ook ben je voortdurend bezig met het organiseren van mensen en middelen, de bewaking van de financiën, de bewaking en verbetering van de kwaliteit van de werkzaamheden, het enthousiasmeren van medewerkers en het optimaliseren van hun functioneren. En je zorgt ervoor dat de teams en de afdelingen goed kunnen functioneren.

Tot zover de veronderstellingen die Jan Hesselink en ik hebben omgezet in vragen die we stelden aan leidinggevendens.

De interviews

Wij interviewden twaalf leidinggevendens⁷ uit Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Negen van hen waren op het moment van de interviews feitelijk leidinggevende; drie keken in het interview terug op hun functie. De gesprekken werden gevoerd aan de hand van onder meer de volgende vragen⁸:

- 1 Waarom wilde je leidinggevende worden?
- 2 Wat maakt het leiding geven interessant, mooi of misschien zelfs leuk?
- 3 Wat maakt het soms lastig?
- 4 Welke eigen valkuilen ken je of heb je ervaren?

1 Waarom wilde je leidinggevende worden?

De meeste geïnterviewden gaven aan dat ze er niet zozeer bewust naar hadden gestreefd om leidinggevende te worden. Veel meer was het, achteraf gezien, een min of meer logische en vanzelfsprekende volgende stap in hun loopbaan. Vaak werden ze gevraagd door de zittende leidinggevende (directeur/bestuurder) of door iemand van de toezichthoudende instantie (zoals de raad van toezicht). Motieven die we vaak hoorden om leidinggevende te worden:

- Ik ben liever niet meer uitvoerend bezig, maar geef graag richting aan het werk van anderen.
- Ik wilde graag mensen motiveren en inspireren.
- Ik vind dat ik goed ben in het helpen van medewerkers om zich te verbeteren en te ontwikkelen, en ik vind het heel mooi dat vanuit mijn functie te mogen doen.
- Ik houd van uitdaging en vind het fijn om voor mezelf uitdagende doelen te stellen.
- Nu méér verantwoordelijkheid hebben betekent voor mij extra dynamiek in de functie.
- Ik houd van hoofdlijnen en niet van details.
- Invloed uitoefenen en omgaan met zeggenschap zijn belangrijk voor me.
- Ik houd ervan om beslissingen te nemen en knopen door te hakken.

Ook toeval speelt een rol, waarover de betrokkenen achteraf vaak erg verbaasd zijn:

- Gegeven mijn onzekerheid in mijn jeugd en een moeizame schoolcarrière had ik nooit verwacht ooit nog eens bestuurder van zo'n grote organisatie te mogen worden.
- Ik ben min of meer toevallig in de functie van directeur gerold.
- Ik denk nog steeds achteraf: 'Hoe is en was het in godsnaam mogelijk dat ik bestuurder mocht worden?' Toeval... Het is me toegevalen.

Soms was er ook een verlangen naar iets anders dan wat ze gewend waren:

- Ik was vastbesloten om te ontsnappen uit een cultuur van een voorgaande grote organisatie waar ik werkte als stafid en waarin 'ellebogenwerk' belangrijker was dan professionaliteit.
- Ik was het uitvoerende werk wel zat en had zin om bezig te gaan met verbetering van de voorwaarden waaronder het werk wordt uitgevoerd... en daarvoor is macht nodig.

2 Wat maakt het leiding geven mooi en interessant?

We kregen een grote variëteit aan antwoorden: van opbrengsten voor zichzelf (die eerlijk werden toegegeven) tot het kunnen bijdragen aan iets groters. Ik presenteer ze ook in die volgorde:

- Het hebben van macht geeft me een kick, wel op de goede manier te gebruiken natuurlijk!
- Het hebben van status vind ik fijn en belangrijk.
- Het ontvangen van eindelijk een prima salaris.
- Eerlijk gezegd: het eindelijk weg zijn van de dagelijkse tirannie van de uitvoering.
- Jezelf een salaris kunnen toekennen...
- Het kunnen bijdragen aan 'synergie', dat alles lekker met elkaar samenwerkt en 'loopt'.
- Het mogen en kunnen besturen van iets wat behoorlijk complex is, heerlijke intellectuele uitdaging!
- Het kunnen maken van daadwerkelijk een onderscheid als organisatie, door innovatief te zijn op ons terrein.
- Het mooiste vind ik om vanuit mijn functie ook in de buitenwereld te blijven onderzoeken of datgene wat we doen wel echt werkt en zin heeft.
- Het present kunnen zijn voor mijn medewerkers, nét zoals zij dat moeten zijn voor hun cliënten.
- Mijn oriëntatie als bestuurder was altijd meer inhoudelijk en inspirerend. Dat is bepalend geweest voor de positieve rol die ik in de organisatie kreeg.

3 Wat maakt leiding geven lastig?

Uit de literatuur is bekend dat eindleidinggevers het aan de ene kant fijn vinden om 'er alleen voor te staan', maar anderzijds vinden ze juist dat soms ook lastig. Dan zoeken ze 'maatjes' (en weten ze dat het oppassen geblazen is!). Dit kwam ook terug in de interviews, bijvoorbeeld:

- Ik zie soms in mijn eenzaamheid de raad van toezicht – of individuele leden daarvan – wel als praatpaal, en het medezeggenschapsorgaan als (weliswaar kritische) meedenker, maar voorzichtigheid in deze contacten is geboden. In essentie heb ik toch het idee én het gevoel er alleen voor te staan. En vaak ervaar ik dan: 'It's lonely at the top.'
- *Bestuurder jeugdzorg*

Bij leidinggevers in de tussenlaag is er vaak sprake van de – in de organisatieliteratuur uitgebreid beschreven – tragiek van de 'linking pin': de vaak ondankbare vertaalfunctie van boven-naar-beneden en vice versa. Door de ontvangende partij (boven- of onderliggend) wordt deze vaak niet op waarde geschat, hetgeen tot een zekere moedeloosheid kan leiden naar de directie en naar de medewerkers.

- Héél lastig vind ik vaak het afleggen van verantwoording, naar boven en naar beneden. Ik krijg heel vaak negatief commentaar. Die begrijp ik meestal wel, maar – help! – kan ik er wat aan doen? 'Don't shoot the pianoplayer', denk ik vaak.
- *Afdelingsleider organisatie voor jeugdzorg*

Veel leidinggevers komen voort uit de organisatie waar ze lange tijd uitvoerend hebben gewerkt. Ze zijn 'omhooggevallen professionals': gepromoveerd vanwege de combinatie van bijvoorbeeld verdienste, anciënniteit of door toeval. Dan is het voor deze leidinggevers lastig om de vroegere collega's, die nu niet meer op hetzelfde niveau staan, te 'sturen'. De kans bestaat dat de leidinggever disfunctioneel gedrag gaat vertonen, bijvoorbeeld dat hij zijn kennis- en/of positiemacht niet op de juiste wijze gebruikt. Die wordt dan soms te veel benut, waardoor er een overdreven en kunstmatige scheiding

ontstaat tussen leiding en uitvoering ('ik en jullie'). Het komt ook voor dat die kennis- en/of positiemacht juist te weinig wordt benut. De leidinggevende wil vanuit psychologisch motief nog graag deel uitmaken van het vroegere veilige en fijne 'wij' en durft daarom geen lastige beslissingen te nemen.⁹

Uit de interviews kwamen deze als lastig ervaren aspecten naar voren, ook via bekentenissen over het niet goed begrijpen wat er dan speelt. Dat wordt dan een groot obstakel:

- Mijn gebrek aan communicatievaardigheden.
- *Leidinggevende jeugdzorg*

In de toelichting gaf de betrokkene aan dat het – door haar eigen ambivalentie over haar positie – voor haar vaak lastig is om in de communicatie met medewerkers vanuit haar rol als leidinggevende inhouds- en betrekkingaspecten te onderscheiden (zie hoofdstuk 5). Daardoor ontstaan voortdurend en onnodig misverstanden en conflicten.

Ook werd enkele keren als obstakel genoemd:

- Het kunnen omgaan met 'eigenwijze' mensen op de werkvloer.
- *Leidinggevende jeugdzorg*

In de toelichting geven zij aan dat veel medewerkers behoefte aan autonomie hebben. Die stellen zich op als 'eigenwijze professionals' en dat maakt het soms heel lastig om hun gedrag te 'sturen'.

Verder wordt als lastig ervaren:

- Het oog hebben voor het geheel, de complexiteit, is enerzijds interessant, maar soms ook verlamrend. [...] Alles hangt met alles samen, en waar moet ik dan beginnen?
- *Bestuurder jeugdzorg*
- De ervaren ambitie om het beter te doen dan de voorganger.
- *Ex-bestuurder grootstedelijk ziekenhuis*

Deze laatste bestuurder wist ergens wel dat die ambitie niet reëel was, want 'iedere leidinggevende is en doet immers anders', maar toch was het een minder bewuste drijfveer, vooral versterkt door de verwachtingen van de medewerkers en de ondernemingsraad.

Opvallend genoeg liepen veel Duitse leidinggevenenden die we interviewden, tegen enkele – voor hen steeds terugkomende – irritante aspecten aan. Wellicht spelen hier ook cultuurverschillen?

- Het voortdurende gemopper en geklaag van medewerkers.
- Sommige medewerkers die voortdurend de schuld van problemen bij anderen leggen.
- Het moeten zeuren bij de financiers over vergoedingen.
- De bureaucratie en papierwinkel in relatie tot de controle van overheidsorganen en van de medezeggenschapsraad.

4 Welke eigen valkuilen ken je of heb je ervaren?

Ook werden in de interviews eigen valkuilen genoemd. De opsomming hieronder is niet uitputtend, maar geeft de grote en kleine dieptepunten aan in het leidinggevende leven van enkele geïnterviewden.

- Stressgevoeligheid leidt bij mij soms tot ongeduld en overreageren; dan krijg ik later lik-op-stuk, vooral via de staf en de ondernemingsraad.
- *Ex-bestuurder grootstedelijk ziekenhuis*
- Ik heb soms de behoefte om gewoon met elkaar te zijn, lekker 'wij', om van daaruit weer energie te krijgen. Maar dat met elkaar is wel een bron die van mij voorzichtigheid vereist. Het is uitkijken geblijven wanneer het gezellig 'onder ons' wordt!
- *Afdelingsleider organisatie voor jeugdzorg*
- Het is verleidelijk om steeds – en dus te veel! – op basis van je eigen preferenties over 'wat hoort' en 'wat voelt goed' leiding te geven en je als leidinggevende te gedragen.
- *Managing director VK*

- Ik moet oppassen voor alles wat bij mij ‘te’ is of wordt, oftewel: soms
- te assertief, dan weer te energiek, dan weer te introspectief, soms te
- innovatief, dan weer te conventioneel, [...] soms te meegaand, dan
- weer te confronterend.
- *Directeur ‘excellente school’ voortgezet onderwijs*

SAMENVATTING

Waarom willen mensen leidinggevende worden? Wat zijn hun motieven? Wat levert het op en wat maakt leiding geven, ondanks de spanning en schaduwkanten, toch aantrekkelijk? De wetenschap verschaft weinig antwoorden, en de praktijk geen eensluidende antwoorden. Gezien de reacties van de geïnterviewden spelen tal van persoonlijke ambities, persoonsgebonden eigenschappen en vroegere eigen ervaringen met leidinggevendens een rol om de regie van een organisatie zelf in handen te willen nemen. Denk aan: richting geven aan het werk van anderen, inspireren, meer uitdaging zoeken, meer verantwoordelijkheid, uitdagende doelen.

VALKUILEN EN TIPS

Wanneer je niet zozeer bewust kiest voor een leidinggevende functie, maar meer op basis van andere factoren (toeval, gevraagd worden, ‘doorschuiven’) in zo’n rol terechtkomt, is de kans groot dat je niet goed weet waar je aan begint. Dat kan goed aflopen, maar ook faliekant fout. Met negatieve gevolgen voor jouzelf, voor de organisatie, haar medewerkers en de klanten. Het is dan ook belangrijk om de verschillende facetten van leiding geven en de voor- en nadelen van de functie voor jou bewust onder ogen te zien. Je zult je echt goed moeten oriënteren! Dat kan via vakliteratuur, door gesprekken met een coach of een leidinggevende te voeren of door een (gecertificeerde) training te volgen.

OPDRACHT

Beantwoord de volgende vragen:

- 1 Welke redenen en motieven had/heb jij om leidinggevende te worden?
- 2 Noem minstens drie facetten die voor jou het vak 'leiding geven' interessant maken. Wat valt je nu op aan die facetten? Hebben ze meer of minder vooral met opbrengsten voor jouzelf te maken?
- 3 Noem minstens drie aspecten van het vak die je lastig vindt (of die jou lastig lijken). Wat valt je op aan die aspecten?
- 4 Geef aan welke valkuilen er voor jou zijn, of welke in het verschiet liggen (gezien je ervaring en je persoonlijkheid).

NUT EN NOODZAAK VAN LEIDING

Mensen gaan er voetstoots van uit dat in organisaties, ook bij die zonder winst oogmerk, leidinggevers nodig zijn. Nu lijkt dat op het eerste gezicht ook wel logisch. Het is immers moeilijk om je een organisatie zónder leiding voor te stellen. Er moet toch iemand zijn die misschien niet meer zoals in vroeger tijden 'de lakens uitdeelt', maar toch wel iemand die uiteindelijk wikt en beschikt, de grote lijn bewaakt en de koers in de gaten houdt?

Voordat ik in de volgende hoofdstukken het leiding geven en de leidinggevende onder de loep neem (met andere woorden: ik ga uit van het bestaansrecht van leidinggevers!), is het niet onzinnig om eerst eens na te gaan wat er zou gebeuren als er in een organisatie geen leiding zou zijn. Zo'n denkstap scherpt de geest en voorkomt dat bepaalde zaken te gemakkelijk als vanzelfsprekend beschouwd worden, waardoor te snel een bepaalde denkroute wordt bewandeld en reïficatie¹⁰ optreedt.

Hulpmiddel: nulpunt-denken

De in de accountancy ontwikkelde methode van 'nulpunt-denken' is niet alleen goed bruikbaar om de organisatie door te lichten en te 'resetten'¹¹ of zelfs een beleidsveld¹², maar ook om eens helemaal opnieuw de vraag naar de noodzaak van leiding te beantwoorden. De methode is gebaseerd op het idee dat jij je bevindt op het punt voordat je de feitelijke beslissing over een onderwerp (zoals leiding) hebt genomen, en waarbij je ook niet beschikt over de kennis die je destijds inzette om tot die feitelijke beslissing te komen. Dat punt is het nulpunt. Je gaat als het ware terug naar het startpunt vóór het beslissingsproces. Nu doe je echter iets nieuws, iets anders dan destijds: je

gaat namelijk opnieuw na, met een frisse blik en niet gehinderd door de ballast van vroegere ziens- en denkwijzen maar met actuele kennis, hoe je nú het vraagstuk kunt oplossen en welke beslissingen je daarvoor moet nemen.

We passen dit 'nulpunt-denken' toe op het leidinggeven en beantwoorden de volgende vragen:

- Kan een organisatie bestaan zonder leiding? Welke voor- en nadelen zijn er?
- Hoe plat kan een organisatie zijn?
- Wat is eigenlijk de noodzaak en wat is het nut van leidinggeven?
- Onder welke voorwaarden is minder leiding mogelijk?

Leidingloosheid

We beginnen bij het nulpunt: wat gebeurt er als een organisatie geen leiding heeft en geen leidinggevend kent? Het antwoord is duidelijk: dat kan niet, zo'n organisatie bestaat niet. Er is immers in ieder geval altijd iemand – een persoon, een groep mensen – die de organisatie heeft opgericht. Dit is gebeurd vanuit een zekere *missie* ('waartoe zijn we op aarde?') en met een bepaalde *visie* ('wát willen we wáárom doen?').

Oké, dan is er zo iemand geweest. Maar hoe zit dat na de oprichting? Zijn er dan nog wel leidinggevend nodig? Voor het beantwoorden van die vraag is het noodzakelijk om te weten wat er moet gebeuren, wil de organisatie ook na oprichting levensvatbaar zijn. Om na oprichting meer duurzame bestaanszekerheid te garanderen moet er vanuit die primaire missie en visie een *strategie* zijn, een richting naar het realiseren van bepaalde *doelen*, alsmede duidelijkheid over de *weg* waarlangs die doelen bereikt moeten worden.

We gaan nu verder met ons gedachte-experiment. Om de vanuit de strategie vastgestelde doelen (in kwantitatieve en/of kwalitatieve ter-

men) te realiseren, is een *organisatie van mensen en middelen* nodig, gevat in een specifieke *structuur*. Zonder die organisatie en structuur zou de realisatie van doelen niet doordacht, maar via ad-hocacties verlopen, waarvan het succes vooraf niet zou vaststaan.

We kunnen in dit stadium van het nulpunt-denken al bevroeden dat die structuur aan de ene kant duurzaam moet zijn, anders fladdert de organisatie alle kanten op. Anderzijds moet die structuur ook flexibel zijn, want de organisatie bivakkeert niet in een vacuüm, maar (vooral de afgelopen decennia) in een steeds veranderende context. Dus: de structuur en het ontwerp moeten voor de verschillende 'soorten' medewerkers helder zijn, met een zekere ordening in functies en lagen.

We komen nu al tot een meer genuanceerde opvatting over de organisatie, die ik als volgt samenvat: een plek van waaruit specifieke doelen worden gerealiseerd (voortvloeiende uit een missie en een visie), waar de organisatie van mensen en middelen plaatsvindt, in een duurzame en flexibele structuur, die gestalte krijgt in een zeker *organisatieontwerp*, in termen van een specifieke *indeling* van functies en een keuze voor *gelaagdheid*.

Met dit nulpunt-denken zijn we nu zo ver gevorderd dat de noodzaak van leiding geven enigszins is aangetoond en al gedeeltelijk is ingevuld:

- formuleren van een missie
- vastleggen van een visie
- kiezen van doelen en een strategie
- organiseren van mensen en middelen
- scheppen van een organisatieontwerp en -structuur (met functies en lagen).

Op dit punt dienen zich de volgende vragen aan:

- Wie beslist (of wie beslissen) welke werkzaamheden er moeten worden verricht om de doelen te realiseren?

- En wie beslist (of beslissen) wat de medewerkers gaan doen? Gaan ze bijvoorbeeld allemaal dezelfde werkzaamheden verrichten, of is er differentiatie?
- En weten die medewerkers ook hoeveel werkzaamheden ze moeten verrichten, hoe de werkzaamheden op elkaar afgestemd moeten worden? En hoe weten ze of wat ze doen wel goed genoeg is?

Kortom: je ziet dat in de redenatie vanuit het nulpunt over de noodzaak van leidinggeven een scala aan essentiële nieuwe vragen ontstaat, die duidelijke antwoorden vereisen. De logische conclusie lijkt nu dat het voor de beantwoording van die essentiële vragen nodig is dat er in een organisatie functionarissen zijn die bevoegd zijn, én in staat zijn, om dwingende aanwijzingen te geven over wat er moet gebeuren en hoe het werk moet worden uitgevoerd. De aanwezigheid van leiding is nodig!

Toch zijn we ondanks deze conclusie nog niet helemaal toe aan de noodzaak van een specifieke functiegroep 'leidinggevend'! Genoemde taken kunnen immers ook onderling verdeeld worden, desnoods roulerend, bijvoorbeeld om ongewenste machtsvorming te voorkomen. Het onderling verdelen van noodzakelijke leidinggevende taken kent het grote voordeel dat de mensen zich, voor een juiste uitvoering van het werk, breed kunnen ontwikkelen en daarmee gemotiveerd blijven. Ook wordt met die onderlinge taakverdeling voorkomen dat er een wij-zijcultuur ontstaat, zoals dat vaak dreigt tussen de geledingen 'leidinggevend' en 'medewerkers'. Een afweging in de organisatie zal dus moeten zijn of het verstandig is om het geven van leiding via een vaste functiegroep 'leidinggevend' te laten verlopen, of via een systeem van roulerende medewerkers.

Oftewel, via het nulpunt-denken is nu de uitdagende vraag ontstaan: 'Hoe plat moet of kan de organisatie zijn?'

Hoe plat moet of kan een organisatie zijn?

Een mogelijk antwoord op deze vraag is de organisatievorm-in-opkomst, waarin hiërarchie bewust tot een minimum wordt beperkt, ook om ideologische redenen. Een van de vertegenwoordigers van deze zienswijze is de Belg Frederic Laloux. Deze organisatiekundige geeft via zijn inmiddels bekende en heel vaak aangehaalde 'cultuurmodel' op interessante en goed onderbouwde wijze inzicht in de voorwaarden en mechanismen van zelfsturende teams.

Laloux stelt – overigens met nogal grote woorden – dat we staan aan het begin van een nieuw tijdperk waarbij een andere organisatievorm past. Volgens hem zullen mensen, aan de vooravond van een nieuw stadium in het menselijk bewustzijn, niet langer worden gedreven door de behoefte om zichzelf te bewijzen, noch voor zichzelf, noch tegenover anderen. In plaats daarvan willen ze dat hun bestaan en hun werk waardevol zijn en daarmee een bijdrage leveren aan het welzijn van anderen.

In zijn cultuuranalyse van management door de eeuwen heen maakt Laloux aannemelijk dat de menselijke samenleving, net als individuen, zich niet op een lineaire manier ontwikkelt, maar via stadia van steeds toenemende vormen van volwassenheid, bewustzijn en complexiteit. Volgens hem zijn organisaties daarbij een uitdrukking van het wereldbeeld in een bepaalde tijd. Hij stelt vast dat de mensheid zich heeft ontwikkeld in achteraf te onderscheiden fasen en hanteert daarvoor de achtereenvolgende vijf metaforen: een roedel wolven, een leger, de machine, de familie en een levend organisme. De typen organisaties die mensen door de geschiedenis heen hebben 'uitgevonden', waren verbonden met het heersende wereldbeeld en bewustzijn. Elke keer dat we als mens de manier waarop we over de wereld denken, hebben veranderd, zijn we voor de dag gekomen met nieuwe typen organisaties, aldus Laloux.

Ik beperk me in het nu volgende tot de vijfde en laatste ontwikkelingsfase, die van het levend organisme, en beschrijf de daarbij behorende organisatievorm, door Laloux *teal*¹³ genoemd.

Zelfsturing

Bij de 'teal' organisatie vervangt zelfsturing de tot dan bekende en gebruikelijke hiërarchische piramide. Bij zelfsturing is niemand de baas en er is geen hiërarchie. Want hiërarchie wordt beschouwd als niet-levensvatbaar bij het omgaan met de complexiteit zoals die heden ten dage kenmerkend is voor de omgeving waarin de organisatie bestaat. Zelfsturing houdt in dat het beslisrecht en de beslismacht toekomen aan diegene die de juiste expertise heeft, de affiniteit of bereidheid heeft om de beslismacht te gebruiken, en de situatie waar het om gaat overziet. Bij deze zelfsturing worden medewerkers getraind in samenwerkingsvaardigheden (goed leren luisteren, adequaat communiceren, oplossingsgericht en efficiënt vergaderen), maar ook in hoe ze van elkaar kunnen leren, elkaar kunnen coachen en hoe ze nieuwe inzichten delen.

Eigenlijk is de essentie van dit soort zelfsturing dat macht en invloed niet meer bij een paar mensen liggen, maar dat de medewerker autonoom handelt op basis van deskundigheid en door zich verantwoordelijk te voelen voor onderlinge coördinatie. Elke medewerker wordt gezien als een zelfstandige persoon, die beslissingen dient te nemen vanuit het perspectief van de organisatie. Elke medewerker vervult technische, operationele maar ook leidinggevende en ondersteunende functies, veelal (eventueel roulerend) verdeeld over de verschillende leden van het team. Het zogenoemde middenmanagement en een deel van de gecentraliseerde ondersteuningsfuncties bestaan niet meer. Het overgebleven, sterk teruggedrongen, management vervult de rol van coach of adviseur, maar beslist of stuurt niet.

Voorwaarden zelfsturing

De twee belangrijkste voorwaarden voor zelfsturing zijn:

- 1 De informatie om de juiste beslissingen te kunnen nemen is steeds voor iedereen beschikbaar; de aanwezigheid van informatietechnologie is dus essentieel.
- 2 De medewerkers in een teal organisatie voelen zich vrij om zich te uiten en te tonen. Iedereen dient te worden aangemoedigd om zijn authentieke deel verder te ontwikkelen, want dan worden

méér persoonlijke, cognitieve, rationele, intuïtieve, emotionele en fysieke aspecten zichtbaar. En daarmee, zo is de gedachte bij de teal organisatie, ontstaat meer persoonlijk talentgebruik in de vorm van energie, passie en creativiteit, die ingezet kunnen worden in het werk.

In de teal organisatie worden daarbij soms ook methoden gebruikt om de collectieve intelligentie en empathie te vergroten. Voorbeelden daarvan zijn meditatie en het betrachten van één minuut stilte voordat een vergadering begint.

De organisatie wordt met dit alles beter wendbaar (tegenwoordig in het jargon van de organisatiekunde vaak als *agile* aangeduid) en kan beter reageren op een voortdurend veranderende omgeving.

Teal, agile en non-profit

In de publieke sector, in de sectoren van zorg, welzijn en in mindere mate de sector onderwijs, bestaat de meer stabiele wereld van weleer (ruim vóór de millenniumwisseling) niet meer. Eisen vanuit de opdrachtgevers veranderen voortdurend als gevolg van zich vaak wijzigende politieke prioriteiten, nieuwe technologieën, andere methoden en werkwijzen, andere verwachtingen en eisen van klanten, en bijgevolg door dit alles aangepaste doelen. Dat geeft tegelijk ook een relativering van de bekende klassieke en strakke route van 'missie', via 'visie', naar 'strategie' met 'doelen'.

In de meer stabiele wereld van weleer was dit relevant. Een bestuur en de directeur verkenden de wereld, benoemden welke rol de organisatie daarin wilde spelen en werkten vervolgens een en ander via een gekozen strategie uit in een planning met doelstellingen en acties voor een komende periode (meestal een jaar). Die plannen en acties werden gedeeld met de opdrachtgever en de omgeving. Vervolgens ging iedereen aan de slag met het uitvoeren van de benoemde acties op basis van een helder geformuleerd stappenplan. De leidinggevende hield toezicht op de realisatie van de geformuleerde doelstel-

lingen. Constateerde hij een afwijking, dan stuurde hij een beetje bij, om zo op het uitgestippelde pad te blijven.

Zoals opgemerkt: in veel onderdelen van de publieke sector bestaat die stabiele wereld niet meer, met als gevolg dat de klassieke en strakke plancyclus soms te weinig ruimte voor flexibiliteit biedt. Op het moment dat het plan van start gaat, is de voor de organisatie relevante context alweer veranderd en loopt de leiding achter de feiten aan. Wanneer zij tóch nog vasthoudt aan het starre ritueel, is dat veelal vanuit de illusie dat de controle op de omgeving kan worden behouden. Het praktische gevolg van het toch dapper vasthouden kan echter zijn dat direct vanaf het begin afwijkingen ontstaan tussen plan en realiteit. Vanaf dat moment is de leidinggevende druk met het continueren van corrigerende maatregelen, om toch maar weer terug op het oorspronkelijke plan te komen. Het plan als middel voor sturing en controle loopt daarmee het risico te verworden tot een dwaalkoers, die zorgt voor verstarring en die de organisatie gevangen houdt in achterhaalde doelen.

Voor een leidinggevende is het dus belangrijk om te zorgen voor voldoende flexibiliteit in de route van strategie naar concrete doelen, en voor ruimte in tussentijdse aanpassingen van onderdelen van het plan en de doelen. Daartoe dient hij medewerkers actief te stimuleren om mee te denken over en mee te bewegen met koerswijzigingen.

De dreiging én de meerwaarde van zelfsturing

Voor veel leidinggevendenden is niet zozeer de noodzaak van een wendbare organisatie een nogal bedreigend scenario, maar waarschijnlijk wel de mogelijkheid en wenselijkheid van *zelfsturing*. De consequentie van die zelfsturing is namelijk dat er minder of nauwelijks leidinggevendenden nodig zijn. Zelforganiserende teams kunnen immers zelf tot grote hoogte bepalen wat ze doen, hoe ze dit doen en wat ze nodig hebben. Toegroeien en toeleiden naar zelfsturing wordt daarmee het ondergraven van de eigen functie!

Voor bestuurders of eindleidinggevers kan dit echter ook een uitdagend en wenkend perspectief zijn, zoals het volgende voorbeeld laat zien.

BUURTZORG

Een voorbeeld van eigen bodem van zo'n wendbare en platte teal-achtige organisatie is Buurtzorg. De in omvang zeer beperkte leiding van Buurtzorg heeft, als reactie op de in haar ogen tekortschietende thuiszorg, een concept voor zorg in de thuissituatie ontwikkeld en uitgewerkt. Inmiddels is dit geïmplementeerd in zeshonderd teams van gemiddeld twaalf wijkverpleegkundigen voor zorg in de buurt. Volgens dit concept wordt gestreefd naar duurzame en effectieve oplossingen voor de cliënt. Dit wordt vanuit de organisatie gerealiseerd door te werken met *zelfsturende teams*, die aansluiten bij de specifieke wensen en behoeften van de cliënt. In de teams werken (wijk)verpleegkundigen samen met wijkziekenverzorgenden, waarbij hun oplossend vermogen en professionaliteit in samenhang worden benut. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden; zij regelen hoe ze cliënten het best kunnen helpen. Elk team gaat zelf op zoek naar huisvesting in de wijk en neemt nieuwe medewerkers aan. Er is bij die teams niet zozeer sprake van leiding als wel van team-ondersteuning, via een regiocoach en door een klein landelijk hoofdkantoor.

Interessant is dat onafhankelijk onderzoek heeft uitgewezen dat Buurtzorg onder deze organisatorische condities de kwaliteit van de zorg heeft verbeterd en de kosten heeft verlaagd, terwijl de tevredenheid onder de cliënten en de medewerkers sterk is gestegen.¹⁴

Het voorbeeld laat zien dat onder bepaalde voorwaarden, met behoud van kwaliteit van de dienstverlening, de zelfsturing kan groeien (bij de individuele medewerker of bij het team) en daarmee de hiërarchie kan afnemen.

De waarde van leidinggevenden

Ik begon dit hoofdstuk met de vraag naar nut en noodzaak van leidinggevenden, waarbij het antwoord kon worden gegeven via het gedachte-experiment in de vorm van 'nulpunt-denken'. Dat leverde het inzicht op dat leiding bij het bouwen en in stand houden van een organisatie onmisbaar is. Daarbij gaat het om het formuleren van de missie, het definiëren en bewaken van een visie, het opstellen van een strategie en doelstellingen, en het ontwerpen van de structuur en inrichting. Gezien de hedendaagse dynamiek in de publieke sector is enige flexibiliteit bij de koersbepaling overigens wel noodzakelijk. Verder moet duidelijk zijn welke medewerkers welke specifieke werkzaamheden op welke wijze moeten uitvoeren om de doelstellingen te behalen.

Hoe groot de groep moet zijn, en hoe gelaagd de niveaus, verschilt per organisatie. Ik sta kort stil bij de nadelen en de voordelen van de aanwezigheid van (te veel) leidinggevenden.

Nadelen van (te veel) leidinggevenden

Als je vasthoudt aan de bestaande 'oude' opvattingen over noodzaak van leidinggevenden, is de kans groot dat de ontwikkeling van zelfsturing wordt belemmerd. Dat betekent ook dat medewerkers hun talenten niet optimaal kunnen gebruiken, waardoor ze minder voldoening in hun werk zullen hebben. Alleen al door hun aanwezigheid zullen leidinggevenden taken en werkzaamheden oppakken, die waarschijnlijk minstens zo goed en met minstens zoveel plezier door de medewerkers kunnen worden uitgevoerd.

Daarnaast is er ook een bedrijfseconomisch nadeel. Leidinggevenden leveren immers als vaste last ('overhead') geen positieve kostenbijdrage aan de diensten en producten. Het gaat om kosten die een organisatie maakt voor activiteiten die niets met de kern(productie)doelstellingen te maken hebben, oftewel budget dat aan de eigen organisatie besteed wordt. En dus geldt eenvoudigweg: hoe minder leiding, hoe meer budget er overblijft.

Voordelen van (genoeg) leidinggeevenden

Leidinggeevenden kunnen de voorwaarden scheppen waardoor medewerkers zich gemakkelijker kunnen concentreren op hun primaire taken. Dit geldt ook voor ondersteunende medewerkers (bijvoorbeeld staf, personeelszaken, administratie): dankzij de leiding kunnen zij zich optimaal concentreren op hun ondersteunende, secundaire taken.

Als de kosten van leidinggeevenden opwegen tegen de baten, is het goed dat ze er zijn. Het moet dus duidelijk zijn dat er dankzij de aanwezigheid van leiding vraaggerichter, effectiever en doelmatiger kan worden gewerkt. Anders gezegd: medewerkers moeten de juiste dingen doen, ervoor zorgen dat die daadwerkelijk effect hebben en het werk zo efficiënt mogelijk uitvoeren.

In meer complexe organisaties kan het een goed idee zijn om werkoverstijgende taken toe te wijzen aan een leidinggevende functionaris. Denk aan organisaties met veel en/of complexe primaire processen, met veel verschillende diensten en producten, met werkzaamheden op meerdere locaties en functionerend in een dynamische externe omgeving. Dit heeft als voordeel dat fouten worden voorkomen of tijdig worden gecorrigeerd, dat de werkprocessen goed worden afgestemd en dat de organisatie wendbaar kan handelen in de omgeving.

Door medewerkers te ondersteunen in de ontwikkeling van hun 'taakrijpheid' kunnen leidinggeevenden bijdragen aan hun eigen relatieve overbodigheid, en dus aan 'verplating' van de organisatie. Dat is – zoals verderop zal blijken – een belangrijke kwaliteit van de leidinggevende, zowel vanuit rationele overwegingen als vanuit normatief gezichtspunt. De taakrijpheid bevorderen houdt onder andere in dat de leidinggevende:

- 1 ervoor zorgt dat de medewerker en het team voldoende kennis van zaken hebben om de taken adequaat uit te voeren
- 2 eraan bijdraagt dat de medewerker voor de uitvoering van de taken het vertrouwen heeft van collega's in het team en van eventuele hogergeplaatsten

- 3 stimuleert dat de medewerker en het team gemotiveerd zijn om de taken te verrichten.

Wat betreft de 'teamvolwassenheid' gaat het om het doelgericht en efficiënt samenwerken, feedback geven en ontvangen, en zich durven uitspreken over relevante taakgebonden aspecten.

Voorwaarden voor gepaste hiërarchie

Uit het voorgaande valt op te maken wat de voorwaarden zijn voor een zo plat mogelijke organisatie: een organisatie met een minimaal aantal leidinggevenden. Ik som ze nu kort op:

- 1 De *informatietechnologie* is op orde. Er is sprake van passende en regelmatig herijkte informatiesystemen, die de medewerker ondersteunen bij de uitvoering van de werkzaamheden. Ook moet het soft- en hardwarebeheer op orde zijn. De medewerker moet directe toegang hebben tot informatie over zijn eigen werkproces en de ondersteuning daarbij.
- 2 Wil de leidinggevende zijn voorwaardenscheppende taken kunnen uitvoeren, dan moet de juiste *'hoeveelheid leiding'* aanwezig zijn, evenals de juiste *gelaagdheid*.¹⁵
- 3 Er is sprake van *individuele taakvolwassenheid/-rijpheid* (zie hiervoor). Dit betekent dat de medewerker beschikt over voldoende kennis en kunde ten aanzien van de werkzaamheden. Bovendien heeft hij het vertrouwen van collega's en hogergeplaatsten, en is hij gemotiveerd om de werkzaamheden uit te voeren.
- 4 Er is *teamvolwassenheid*: teamleden vertonen coöperatief gedrag. Daarmee worden drie aspecten bedoeld:
 - Ze zijn in staat tot doelgericht en efficiënt samenwerken.
 - Ze kunnen voldoende en adequaat feedback geven en ontvangen.
 - Ze kunnen en durven zich uit te spreken over relevante taakgebonden aspecten van zichzelf, zodat 'leren' van elkaar mogelijk wordt.

In hoofdstuk 6 geef ik bij 'Sturen van gedrag; leiderschapstijlen' en in hoofdstuk 7 bij 'Teamondersteuning' handvatten voor de leidinggevende om individuele en teamvolwassenheid te vergroten.

Terzijde: opgavegericht werken

Vooraf bij gemeenten, maar ook bij andere overheidsorganisaties en organisaties met een maatschappelijke functie, is het zogenoemde 'opgavegericht werken' in opkomst. Dat houdt in dat de eindleidinggevende 'van buiten naar binnen' probeert te denken, met de vraag: wat heeft de samenleving nodig op het terrein waarop wij bezig zijn? Wat moet onze organisatie daaraan bijdragen, en hoe? De opgave vanuit de waargenomen behoefte wordt dan het leidende principe in de organisatie en niet het uitvoeren van opdrachten via de bestaande hiërarchische lagen, afdelingen en domeinen. Opgavegericht werken heeft dus ook gevolgen voor de positie van de leidinggevende en hun aantal.

Op dit moment is de matrixorganisatie een veelvoorkomende organisatievorm. Hier zitten vaak alle medewerkers die hetzelfde soort werk doen, op één afdeling. Als de eindbaas in de matrixorganisatie de opgave vertaalt op de klassieke wijze van verwerken, met projecten en programma's, is de kans groot dat aanpak en uitvoering van de opgave stagneren. Als voorbeeld: alle tekenaars maken deel uit van de tekenkamer-unit en rapporteren aan het hoofd van deze afdeling. Dezelfde tekenaars zijn aan verschillende projectteams toegewezen en rapporteren ook aan de projectleiders.

Opgavegericht werken is wél mogelijk via een andere wijze van organiseren, namelijk via stabiele *multifunctionele teams*. In dat geval moeten er niet steeds opnieuw per nieuwe opgave tijdelijke teams worden opgericht, maar moeten er stabiele teams gevormd worden. Die teams werken zelfstandig aan een vraagstuk en blijven voor langere tijd bij elkaar om een volgend vraagstuk op te pakken. De rol van de leidinggevende is dan bij opgavegericht werken veel meer die van het scheppen van voorwaarden, op zo'n wijze dat de teams ten aan-

zien van multifunctionele en interdisciplinaire samenwerking stabiel worden en blijven.

SAMENVATTING

In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen wat de nut en noodzaak van leiding zijn. Ik heb de voor- en nadelen van de aanwezigheid van leidinggevenden geschetst en aangegeven wat de voorwaarden zijn voor een zo efficiënt mogelijk gebruik van leiding. De conclusie was dat de kenmerken van de plattere en wendbare teal organisatie weliswaar een wenkend perspectief kunnen zijn voor veel eindleidinggevenden, maar dat op dit moment die vorm voor de meeste organisaties nog een brug te ver is. Dit heeft enerzijds te maken met de huidige kenmerken van de (lijn- of matrix)organisatie en anderzijds met de verwachtingen vanuit de omgeving.

Voor organisaties die in staat zijn hun strategische doelen zelf te formuleren en te realiseren, door 'van buiten naar binnen' te denken (zoals gemeenten en andere overheidsorganisaties) is het opgavegericht werken een aantrekkelijk perspectief, mede omdat die manier van werken wordt gerealiseerd via teams. De rol van de leidinggevende is dan met name het scheppen van voorwaarden voor stabiliteit van de multidisciplinaire teams.

VALKUILEN EN TIPS

Horizontalisering of 'verplattung' van de organisatie kan te veel een dwingend ideaal of een starre ideologie worden van enkelen, terwijl die niet of te weinig wordt gedragen of gedeeld door de omgeving (financier, klanten, ketenpartners). Horizontalisering of 'verplattung' mag geen doel op zich worden, maar dient altijd gezien te worden in het licht van zowel inhoudelijke meerwaarde voor klanten als verhoging van werkvreugde en motivatie bij de medewerkers. En uiteraard ook in het licht van financiële meerwaarde ('meer kunnen met minder leiding').

Dat er bij verplattung gevaren dreigen, hoorden we ook in de interviews. Een voorbeeld:

- Vaak worden tegenwoordig bij verplating van de organisatie de essentiële managementprocessen doorgeschoven naar de teams en verschuiven bepalende taken naar stafafdelingen. En dan ontstaat ellende, want die bijbehorende bureaucratie kunnen die teams en die staf helemaal niet gebruiken. Die worden dan verwaarloosd.
- *Bestuurder jeugdzorg*

De ontwikkeling van zelforganisatie is vooral in de geestelijke gezondheidszorg volop gaande. Het is interessant om te kijken wat daarbij de voorlopige resultaten zijn. Het O&O-fonds GGZ geeft organisaties handvatten om de overgang naar zelforganisatie zo succesvol mogelijk te laten verlopen. Gesprekken met ggz-instellingen door onderzoeksbureau Leeuwendaal hebben een schat aan ervaringen, leerpunten en valkuilen opgeleverd; allemaal afkomstig uit de praktijk. Die kennis is verwerkt tot een lijst met zes succesfactoren die het verschil kunnen maken voor organisaties die met zelforganisatie bezig zijn of gaan. Scan de qr-code voor een overzicht van de succesfactoren.



OPDRACHT

Beantwoord, gewapend met de voorgaande kennis, als leidinggevende de volgende vragen:

- 1 In welke mate zijn in jouw organisatie leidinggevend onmisbaar? Beschrijf welke toegevoegde waarde ze hebben.
- 2 In welke mate wordt in jouw organisatie voldaan aan de voorwaarden voor een zo horizontaal mogelijke organisatie? (1. individuele taakvolwassenheid; 2. teamvolwassenheid; 3. adequate informatie-technologie; 4. de juiste verhouding tussen enerzijds de 'hoeveelheid' leiding en anderzijds het bereik en de diepgang van controle die uitgeoefend kan worden.)

3

WAT HOORT EEN LEIDINGGEVENDE TE DOEN?

Wat doen leidinggevendenden in de praktijk eigenlijk? En wat hóren ze te doen? In de afgelopen eeuwen is op vele manieren beschreven wat leiding geven in essentie is. Die beschrijvingen variëren van ‘missie vaststellen, koers bepalen, medewerkers aan het werk zetten, orders uitdelen en controleren’ tot ‘richting zoeken, medewerkers motiveren en ondersteunen om het beste uit zichzelf te halen’.

In dit hoofdstuk definieer ik de essentie van leiding geven in termen van de 4-3-3-2 benadering. De volgende vragen worden beantwoord:

- Wat zijn de primaire taken die een leidinggevende hoort uit te voeren?
- Voor welke soorten werkzaamheden?
- Aan welke criteria moet de uitvoering van die taken voldoen?
- Welke ‘hulptalen’ zijn bruikbaar bij het beschrijven en begrijpen van de leidinggevende taken?

Enkele oude smaakmakers over taken van de leidinggevende

De aard en essentie van het leiding geven laten zich op vele manieren omschrijven. In de afgelopen eeuw zijn er dan ook tal van indelingen en typeringingen ontstaan, vaak vanuit verschillende invalshoeken. Het is interessant en leerzaam om kort kennis te nemen van de hoofdlijnen uit die historie.

Scientific Management: leiding via instructie en controle

De bekende Amerikaanse organisatiekundige Frederick Taylor legde in 1911 een wetenschappelijke basis voor leiding geven in zijn *Principles of*

Scientific Management, vooral gericht op de industriële onderneming. Sturing en controle vanuit een bevelsstructuur staan daarin centraal.

Fayol: vijf typeringen, veertien soorten leiding geven

De meer algemene basis voor latere typeringen van anderen ligt bij de Franse organisatiekundige Henri Fayol. Hij omschreef in 1916 in zijn boek *Administration Industrielle et Generale* de vijf belangrijkste activiteiten van het leiding geven als: plannen en voorspellen; organiseren; beheersen; coördineren; controleren. Die vijf typeringen leidden tot (maar liefst!) veertien soorten organiseren en leiding geven. In de decennia erna werd steeds weer aan deze indeling gerefereerd en werd die verder gedifferentieerd.

HRM: óók zachte kanten in het leiding geven

Na de Tweede Wereldoorlog kreeg gaandeweg de zogeheten Human Relations-benadering meer bekendheid. Die benadering stond in contrast met *Scientific Management*, dat zich voornamelijk richtte op de productiviteit en de efficiënte indeling van werk, en dat werknemers ('arbeiders') zag als het verlengstuk van machines. In 1950 kwam verandering in dit mensbeeld via de Human Relations-theorie. Deze ontstond na onderzoek naar veranderende arbeidsomstandigheden in de Hawthorne fabrieken in de Verenigde Staten. Onder anderen Elton Mayo experimenteerde daar onder meer met licht, de duur van pauzes en werkuren. Het bleek dat deze variabelen (meer/minder licht, langere/kortere pauzes, meer/minder werkuren) ondanks de condities een positieve invloed hadden op de werkprestaties. De bepalende variabele bleek positieve *aandacht* voor de werknemers te zijn, die nu werden gezien als denkende wezens met behoeften. Zij voelden zich gehoord en ervoeren grotere persoonlijke vrijheid.

Elton Mayo constateerde dat de behoefte van werknemers vaak berust op sentiment (behoren tot een groep en hier waardering door krijgen) en dat dit tot conflicten kan leiden met leidinggevendenden, die zich vooral richten op kostenbesparing en efficiëntie. Zo kwam Mayo tot de volgende conclusies:

- Individuele werknemers moeten als leden van een groep gezien worden.
- Salaris en prettige werkcondities zijn voor werknemers minder belangrijk dan het behoren tot een groep.
- Informele groepen op de werkvloer hebben een sterke invloed op het gedrag van de werknemers uit die groep.
- Leidinggevendens moeten de sociale behoefte, zoals het behoren tot een (informele) groep, serieus nemen.

Het kostte de leidinggevende vervolgens wel moeite om zich een andere rol eigen te maken. Er ontstond een breed scala aan opvattingen over 'goed leiding geven' en over de vraag hoe de aandacht voor prestatiegerichte aspecten enerzijds en mensgerichte aspecten anderzijds goed verdeeld kon worden.

Mintzberg: situatieve variatie in rollen en taken

Een verfrissend antwoord op de vraag naar de juiste leidinggevende rollen en taken kwam van hoogleraar Management Studies Henry Mintzberg. Hij beschreef in 1973 in *The Nature of Managerial Work* op basis van langdurige en uitgebreide observaties wat leidinggevendens in werkelijkheid doen, hoe ze het doen en waarom. Hij definieerde op basis van analyse van zijn observaties een groot aantal 'werkrollen' van de leidinggevende. Enkele belangrijke daarvan zijn: interpersoonlijk (boegbeeld, organisatievertegenwoordiger, leider, verbinder); informatief (monitoring, verspreiding, overdracht); beslisser; ondernemer; storingsmonteur; onderhandelaar; innovator; ontwerper. Volgens Mintzberg omvat het werk van leidinggevendens al deze rollen. Vervolgens vloeien de bijbehorende verschillende taken hieruit voort; met variatie in diepgang, naar gelang van de verschillende soorten leidinggevende functies.

Taakgerichte en relatiegerichte dimensies in het leiding geven

Gary Yukl, emeritus hoogleraar organisatiepsychologie in de VS, baseerde in 1989 zijn indeling van leidinggevende taken op het in de jaren 60 en 70 gemaakte onderscheid tussen taakgerichte en relatiegerichte dimensies. Onder anderen van Hersey & Blanchard was dit

onderscheid afkomstig. Yukl komt vanuit zijn indeling tot vier clusters van taken die leiders in organisaties hebben: beslissingen nemen (problemen oplossen, plannen en organiseren, delegeren); zoeken naar en voorzien in informatie; ontwikkelen van relaties (conflictbemiddeling, teambuilding, netwerken); en beïnvloeden van mensen. In dit boek komen deze taken terug.

Leiding geven als het oplossen van drie basisproblemen

In Nederland geven Keuning en Eppink (2012) een gedegen uitgewerkte indeling in taken vanuit rollen die leidinggevendenden hebben. Hun uitgangspunt is dat de leiding drie 'basisproblemen' van de organisatie oplost, die de interne afstemming, de externe afstemming en de structurering betreffen. Aan de hand van die drie basisproblemen komen ze tot een minutieuze uitwerking van rollen en taken van leidinggevendenden in verschillende lagen. Ik maak gebruik van enkele van hun theoretische concepten, maar wel op een manier die de (praktische) gebruikswaarde van dit boek ten goede komt.

De 4-3-3-2 benadering

In dit boek kies ik voor de volgende praktijktheoretische benadering van leiding geven en leiding nemen:

- Anekdotisch bewijs (vanuit de interviews en vanuit eigen ervaringen) wordt beargumenteerd en onderbouwd met behulp van beproefde theorie, en verheven tot algemeen geldende beschrijvingen en verklaringen.
- Omgekeerd worden bestaande theoretische benaderingen en indelingen verduidelijkt aan de hand van concrete voorbeelden.

Met andere woorden: inductieve en deductieve benaderingen versterken elkaar.

Ik kom met behulp van die benaderingen tot de *4-3-3-2 benadering van leiding geven*, die prima te onthouden is. Hierna ga ik in op de afzonderlijke onderdelen.

Vier taken

Het werk van de leidinggevende omvat de volgende vier soorten taken:

- 1 het stellen van doelen
- 2 het organiseren van werkzaamheden
- 3 het sturen van die werkzaamheden
- 4 het zorgen voor ondersteuning bij de uitvoering.

Aan de hand van een zeilreis zijn deze vier taken goed uit te leggen.

DE BOOT ALS ORGANISATIE

Als je eenmaal een boot hebt, wil je ook zeilen. En niet zomaar in het wilde weg, maar je hebt een mooie lange reis voor ogen. Je kiest een bestemming, een doel! Vóór vertrek is alles georganiseerd volgens bestaande voorschriften die berusten op algemeen geldende principes en richtlijnen voor zeilers (boot in de juiste conditie, bemanning geregeld, voldoende proviand, de koers is bepaald). Nu kunnen de trossen los!

Het belangrijkste wat hierna moet gebeuren, is om met de heersende wind zo te sturen dat je uiteindelijk (na eventueel laveren) in de gewenste richting zeilt en de vooraf gekozen bestemming bereikt. Daarvoor zijn dan wel wat zaken nodig: een boot die uitstekend gehoorzaamt, een bekwame en gemotiveerde stuurman en eventueel nog enkele ervaren bemanningsleden (afhankelijk van de grootte van de boot), een roer of stuurwiel, en voortdurend zicht op de juiste koers.

Afhankelijk van de moeilijkheidsgraad en de lengte van de tocht probeert de stuurman de stemming erin te houden. Hij ondersteunt de bemanning wanneer nodig, bijvoorbeeld om het kompas te leren lezen of wanneer ze zeeziek worden.

Kortom: een doel stellen, het organiseren van mensen en middelen, sturen in de juiste richting, en ondersteuning geven aan wie dat nodig heeft.

De vier taken gelden zowel voor de eindbaas (bestuurder, directeur) als voor de leidinggevenden in de laag daaronder (afdelingsleider, teamleider et cetera). Uiteraard gelden hier wel enkele verschillen. Zo is het stellen van strategische doelen voor de langere termijn vooral een taak van de eindleidinggevende, ten behoeve van de doelgerichtheid en de continuïteit van de organisatie op middellange en langere termijn. Hij organiseert en doet dit door de organisatie te structureren in systemen, subsystemen, overlegvormen en procesontwerp. Ook werving, selectie en allocatie van mensen en middelen (zelf of via delegatie van bevoegdheden) zijn in dit verband nodig. De eindleidinggevende is degene die stuurt op basis van een strategisch beleidsplan. Verder ondersteunt hij de medewerkers (of hij draagt zorg voor de juiste ondersteuning), onder meer in samenspraak met de ondernemingsraad.

De leidinggevende op een lager hiërarchisch niveau, dus bijvoorbeeld de afdelings- of teamleider, vervult de vier taken als volgt:

- Hij stelt doelen op basis van het jaarplan.
- Hij organiseert de werkzaamheden via het inwerken van medewerkers, het maken van een personeelsplanning, roosters et cetera.
- Hij stuurt door werkinstructies en periodieke terugkoppeling van geleverde prestaties, afgezet tegen de doelstellingen.
- Hij ondersteunt aan de hand van motiverende aanwezigheid en via voortgangs- of functioneringsgesprekken.

Drie soorten werkzaamheden

Er zijn drie soorten werkzaamheden die in een organisatie moeten worden uitgevoerd: strategische, uitvoerende en ondersteunende werkzaamheden. Wil de organisatie blijven bestaan, dan is het nodig dat er bij deze soorten werkzaamheden leiding wordt gegeven:

- Bij *strategie* gaat het om het leiden van de werkzaamheden die gericht zijn op het voortbestaan van de organisatie op middellange en lange termijn. Dat leiding geven gebeurt enerzijds door het op de juiste manier afstemmen van de organisatie op de externe omgeving en anderzijds via interne afstemming van werkzaamheden vanuit een doelmatige structuur.
- Bij leiding geven aan *uitvoerende* werkzaamheden gaat het om het werk waarmee de primaire doelen van de organisatie worden gerealiseerd.
- Bij leiding geven aan *ondersteunende* werkzaamheden gaat het om al het werk dat dient om de uitvoerende en strategische werkzaamheden te ondersteunen.

Overigens zie je vaak dat de afdelings- of teamleider ('middenmanager') bevoegd is om niet alleen leiding te geven aan de uitvoerende werkzaamheden, maar ook aan de voorwaarden waaronder die worden uitgevoerd – oftewel aan de ondersteunende werkzaamheden. We spreken dan van *integraal leiding geven*: het in samenhang kunnen sturen en ondersteunen van de twee soorten werkzaamheden.

Drie criteria

De leidinggevende doet van alles in de praktijk van alledag: kleine dingen en grote dingen (zo bleek ook uit de interviews). Wat zijn nu de verzameltermen die richting geven aan wat hij doet? Waarop moeten de doelen gericht zijn? Op grond van welke altijd relevante criteria organiseert hij en waarop stuurt en ondersteunt hij?

In dit boek wordt gesteld dat alles wat de leidinggevende in de vier hoofdtaken uitvoert, moet voldoen aan drie criteria (of het moet daarop gericht zijn):

- 1 vergroting van de *vraaggerichtheid* van de organisatie
- 2 aantoonbaar realiseren van de beoogde *effecten*
- 3 en dat alles op een *doelmatige/efficiënte* wijze.

Populair gezegd: de leidinggevende moet zorgen dat de goede dingen gebeuren, dat die zo goed mogelijk gebeuren en dat graag zo goed-

koop mogelijk. In de hoofdstukken hierna komen deze drie criteria uitgebreider aan de orde.

Twee hulptalen

In het algemeen geldt dat het gebruik van 'hulptalen' voordelen kan hebben. Je kunt alles wel in de alledaagse taal proberen uit te drukken, maar een hulptaal reduceert de vaak complexe werkelijkheid door die *modelmatig* te benaderen en daardoor te versimpelen.

HET WEER

Denk bijvoorbeeld aan een 'weermodel'. Dat levert – onder meer met isobaren en een indeling in lage- en hogedrukgebieden – snel een beschrijving en verklaring van regionale weertypen. Er kunnen ook voorspellingen worden gedaan over het komende weer. Als reductie van (een deel van) het totale weerbeeld kunnen het model en de bijbehorende taal helpen om die werkelijkheid sneller inzichtelijk te maken, zonder te verdrinken in te gedetailleerde informatie.

In dit boek kleur ik de vier taken – zoals die worden uitgevoerd in de drie soorten werkzaamheden – in met elementen vanuit twee 'hulptalen': de procestheorie en procesbenadering en de systeemtheorie en systeembenadering. Deze twee benaderingen lenen zich prima om aspecten van de vier taken te verduidelijken. Verderop komen de toepassingen ervan terug bij de relevante passages en momenten.

Hulptaal 1: de procesbenadering

De procesbenadering, de benadering waarbij werkzaamheden als processen worden gezien, is een prima middel bij het ordenen en organiseren van werkzaamheden en het sturen ervan.¹⁶ Ik definieer een proces als: een schematische weergave van de doorstroom van werkzaamheden van de fase 'invoer' via de fase 'doorvoer' naar de fase 'uitvoer'. Een inmiddels algemeen geaccepteerd uitgangspunt is dat elke organisatie processen in drie hoofdsorten¹⁷ kent: primaire – op de

klant gerichte – processen, ondersteunende processen en besturende processen. In dit boek benader ik ook de strategische werkzaamheden als een besturend proces.

Deze indeling van de werkzaamheden in een organisatie in drie soorten wordt algemeen toegepast. Primaire processen zijn daarbij het meest onderscheidend. Besturende en ondersteunende processen zijn bij organisaties in de publieke sector op hoofdlijnen hetzelfde opgebouwd. Bijlage III bevat een eenvoudig voorbeeld van een procesbeschrijving voor het primaire proces (Algemeen Maatschappelijk Werk).

Hulptaal 2: de systeembenadering

Onder een systeem wordt verstaan: een coherent geheel van elementen of subsystemen, dat als één geheel functioneert. Voorbeelden van systemen zijn een huis, het menselijk lichaam of een molecuul. Maar ook groepen mensen in de vorm van een organisatie, gezin of klas worden als een systeem beschouwd.

De systeembenadering helpt de leidinggevende om vanuit 'systemische ordening' met meer distantie naar de organisatie te kijken. Dit heeft met name gevolgen voor de taken 'organiseren' en 'sturen'. Deze benadering is gebaseerd op principes vanuit de natuurkunde en biologie en is in de afgelopen decennia ook uitgewerkt voor, en toegepast op, onder andere de gezinstherapie, organisatiekunde en het leiding geven.

De systeembenadering heeft in haar oorsprong een solide basis en heeft ook voor de organisatie (als systeem) een grote geldingskracht. Zij levert namelijk een manier van kijken op die kan helpen om tot een zekere mate van abstractie te komen. Daardoor ziet de leidinggevende beter en sneller de essentie van wat zich voordoet en kan hij zich vergelijkbare situaties voor de geest halen. Doordat hij verbanden tussen subsystemen ziet, raakt hij niet verdwaald in verschillende oplossingsrichtingen. Bovendien verdoet hij zijn tijd niet met allerlei details die misschien wel interessant zijn, maar vaak ook irrelevant. De systeembenadering kan een belangrijk hulpmiddel zijn om de verschillende aspecten rond een kwestie overzichtelijker te groeperen.

SAMENVATTING

De eindleiding stelt strategische *doelen* vast voor de middellange en langere termijn. De lagere leidinggevende (zoals de afdelings- of teamleider) bepaalt, op basis van de strategische doelen, afgeleide doelen voor een komende jaarperiode. Wanneer doelen zijn vastgesteld, is het de bedoeling dat ze ook bereikt worden. Daarom zorgt de leiding voor het *organiseren* van de werkzaamheden en de voorwaarden waaronder die plaatsvinden. Ook *stuurt* hij het gedrag van de medewerkers, zodat de beoogde resultaten zo goed en efficiënt mogelijk worden gerealiseerd. Ten slotte zorgt hij voor het *ondersteunen* van de medewerkers, waardoor zij goed toegerust en met goede zin de werkzaamheden uitvoeren.

Deze vier *modaliteiten* van de leidinggevende taak – doelen stellen, organiseren, sturen en ondersteunen – gelden voor de *drie soorten werkzaamheden* (strategisch, uitvoerend, ondersteunend). De leidinggevende heeft daarbij houvast aan *drie criteria*: zorgen voor vraaggerichtheid, effectiviteit en doelmatigheid. Met behulp van *twee hulptalen*, de procesbenadering en de systeemtheorie, kan hij inzicht verkrijgen in het plannen, uitvoeren en evalueren van de werkzaamheden.

VALKUILEN EN TIPS

In de interviews die we hielden met de twaalf leidinggevendenden gaven enkele eindbazen tot onze grote verbazing (en gelukkig meestal ook tot die van henzelf!) aan dat ze, strikt genomen, eigenlijk elke dag maar 'maar wat deden'. In ieder geval in de interviews bleken ze niet goed in staat hun werkzaamheden in een groter kader te plaatsen. Ze kwamen vaak niet verder dan een concrete opsomming van wat ze die dag of week hadden gedaan. Veelal bleek het te gaan om een routine van een voorganger, die zijn opvolger maar had overgenomen omdat die enig houvast gaf.

Deze leidinggevendenden geven blijk van een gebrek aan conceptualiiserend vermogen: theoretische kennis van elementaire aspecten van het geven van leiding ontbreekt. Hieraan kleeft een groot risico. Het vergroot namelijk de kans dat ze de gebeurtenissen niet juist kunnen duiden en daardoor hun eigen werkzaamheden niet goed kunnen

ordenen. Ze hebben bijvoorbeeld geen beeld van de *urgentie* van die werkzaamheden (wat moet er eerst gebeuren, wat kan wachten?) of van de *importantie* (wat is heel belangrijk?). Daardoor handelen ze ad hoc en reactief.

Een ordening via de vier modaliteiten in taken van de leidinggevende kan helpen voorkomen dat het evenwicht tussen de aan de taken bestede tijd en energie verstoord raakt. Een organisatie kan op den duur ontsporen als de leiding zich te veel bezighoudt met één van de vier taken, of dat nu *doelen* bijstellen is (bijvoorbeeld vanwege een turbulente omgeving), of *organiseren* (bijvoorbeeld door de organisatiestructuur steeds bij te stellen), of *sturende* werkzaamheden (bijvoorbeeld voortdurende controle vanwege achterdocht), of *ondersteunen* (bijvoorbeeld door te weinig zakelijke distantie tot de medewerkers).

OPDRACHT

- 1 Ga bij jezelf na hoe het gesteld is met jouw affiniteiten bij de vier taken. Doe dit door ze in een rangorde te plaatsen en probeer aan te geven waarop die berust. Welke mogelijke gevaren zie je daarbij?
- 2 Bij welke van de drie soorten werkzaamheden (strategisch, uitvoerend, ondersteunend) ben jij betrokken? Is er een tijdverdeling te maken? Wat valt daarbij op?
- 3 In welke zin herken je in jouw manier van leiding geven het hanteren van de drie criteria (het zorgen voor vraaggerichtheid, effectiviteit en doelmatigheid)?
- 4 Wanneer en hoe pas jij principes van de procesbenadering en de systeemtheorie toe?

Geïnspireerd door *Leiding geven en leiding nemen* en wil je graag verder lezen? Bestel het boek dan hier bij Managementboek:

<https://www.managementboek.nl/boek/9789089656247/leiding-geven-en-leiding-nemen-daan-wienke>