

Organisatieloga

**DAVID
BREUGEM**

ORGANISATIE LOGICA

logisch, niet
vanzelfsprekend

studio
Rashkov

Colofon

Organisatielogica
Logisch, niet vanzelfsprekend

© 2025 David Breugem

Eerste druk, mei 2025

Omslagontwerp en vormgeving binnenwerk: Delian Rashkov,
Pressure Line, Rotterdam
Redactie: Cathalijne Boland en Chris Buitendijk
Zetwerk en opmaak: Petja Buitendijk
Foto auteur: Erik Huizer
Druk: Grafisch bedrijf Tuijtel, Werkendam

ISBN 9789083320472
NUR 801

studio Rashkov
www.studiorashkov.com

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

	Proloog	
	Normen voor leiderschap	9
	Inleiding	13
	1. De spanning tussen 'in control' zijn en autonoom werken	14
	2. Een ruimere kijk op leiderschap	20
	Analyse	
	Deel 1	
	Waarom elke strategie tot organisatorische uitdagingen leidt	27
	De spagaat in het sociaal domein	28
	3. Leiderschap is gericht op de externe verwachtingen	30
	4. Inconsistenties in de aansturing van het werk	46
	5. Professioneel werken	60
	6. Ken je strategie 	74
	Deel 2	
	Waarom samenwerking zowel tot voordelen als conflicten leidt	87
	Verwarring binnen een samenwerkingsverband	88
	7. De behoefte aan samenwerking	90
	8. Het risico van informele groepen	104
	9. Samenwerken vanuit verschillende belangen	114
	10. Organiseer groepswaarde 	128
	Deel 3	
	Waarom leiderschap niet is voorbehouden aan leidinggevend	141
	De schijnbare kwaliteit van een leidinggevende	142
	11. Rol(on)duidelijkheid	144
	12. Niet het hoe, maar het wat speelt leidinggevend	154
	13. Het toetsen van leiderschap	166
	14. Manage het leiderschap 	184

Model	
Deel 4	
Hoe je het volledige leiderschap in beeld krijgt	197
De aanbodzijde in de leiderschapsanalyse	198
15. Managementcyclus	202
16. Motivatiecyclus	208
17. De context die tot gezamenlijke beeldvorming leidt	218
18. De sociale positie die de juiste invloed toekent	224
19. De rol die tot efficiënte interactie leidt	230
Deel 5	
Hoe je de leiderschapsbehoeften inventariseert	237
De vraagzijde in de leiderschapsanalyse	238
20. De bedoeling van het werk	240
21. Het rendement en risico van de bedrijfsvoering	254
22. De samenwerkingsvoordelen voor (potentiële) medewerkers	268
Epiloog	
Samenwerking en leiderschap naar een hoger plan	283
Verantwoording	286
Dankwoord	290

	Proloog	
	Inleiding	
Analyse	Deel 1	
	Deel 2	
	Deel 3	
Model	Deel 4	
	Deel 5	
	Epiloog	



PROLOOGO

NORMEN
VOOR
LEIDERSCHAP

Ik vind normen belangrijk; dat is de oorzaak of het gevolg van mijn loopbaan. Die begon namelijk in de accountancy. De eerste acht jaar in opleiding en onder leiding van meer ervaren collega's, de acht jaar daarna met een eigen klantenportefeuille. Accountants toetsen de werkelijkheid aan vooraf gestelde normen, dat is de essentie van hun vak. Vervolgens werkte ik tien jaar op een afdeling humanresourcesmanagement. Eerst nog als 'degene die kan rekenen', maar gaandeweg verbreedde ik mijn eigen rol steeds meer, totdat ik uiteindelijk alle werkvelden binnen hrm ongeveer kon overzien. Die ontwikkeling werd gevoed door mijn verwondering dat er nauwelijks normen bleken te zijn voor iets wat in mijn ogen toch essentieel zou moeten zijn: de aansturing van de organisatie.

Voor zover er al normen waren, zoals in competentieprofielen, en voor zover de werkelijkheid daar al aan getoetst werd, zoals in de jaarlijkse beoordelingscyclus, leidde dat toch niet tot bruikbare inzichten in de kwaliteit van de aansturing. Daardoor bleek het vanuit de afdeling hrm lastig om draagvlak te vinden voor verbetering van het leiderschap in de organisatie. We konden immers niet onderbouwen dat het leiderschap niet voldoende beantwoordde aan de organisatiedoelen, ook al hadden we daar een sterk vermoeden van.

In de afgelopen tien jaar werkte ik als organisatieadviseur voor allerlei organisaties, groot en klein, publiek en privaat, de ene keer om een hardnekkig probleem te helpen oplossen, de andere

keer om een ambitie mogelijk te maken. Tijdens al die opdrachten werd me gaandeweg duidelijk dat mijn voormalige werkgever geen uitzondering was. Er zijn veel organisaties waar je niet kunt nagaan of het leiderschap wel voldoende aan de organisatiedoelen beantwoordt. Zolang het goed gaat, wordt eenvoudig aangenomen dat dit zo is. En ook als het niet goed gaat, wordt de oorzaak niet direct gezocht in de manier waarop het leiderschap is ingericht.

Verwacht in dit boek geen kant-en-klare tips die jou als leider succesvol maken. Ik kies voor een ander uitgangspunt. Als het de bedoeling is dat jouw organisatie goed werk levert, welke vorm van leiderschap is daar dan voor nodig? Pas als die vraag beantwoord is, kan de vervolgvraag aan de orde komen: en van wie kan dat leiderschap dan het beste komen?

Door het leiderschap te relateren aan de bedoeling van het werk, ontstaan normen waaraan dat leiderschap moet voldoen. En door het leiderschap los te koppelen van een leidinggevende, dus van een persoon die al een bepaalde functie bekleedt, kan ook de inrichting van de functies zelf worden (her)overwogen. Waar het in de eerste plaats om gaat, is dat van leiderschap een bepaalde, gewenste invloed uitgaat op de uitvoering van het werk. Zo ontstaat een wijze van aansturen die logisch bij de ambities van de organisatie past.



INLEIDING

1 De spanning tussen 'in control' zijn en autonoom werken

Organisaties hebben ambities. Ze willen hun relaties met klanten versterken, hun producten of diensten aantrekkelijker maken, of hun reputatie in de samenleving verbeteren. En anders streven ze wel naar een efficiëntere uitvoering of een lagere werkdruk. Toch lukt het de leiding lang niet altijd om de organisatie mee te krijgen in de benodigde verbeteringen. Het vermogen om te veranderen blijkt beperkt.

Medewerkers nemen niet het eigenaarschap waarop de leiding had gehoopt en vernieuwingen komen moeizaam van de grond, ondanks de beschikbaarheid van veelzijdige en diepgaande expertise in de staf van de organisatie. Er vindt veel overleg plaats om iedereen bij de besluitvorming te betrekken, maar dat verloopt stroperig en de trage voortgang is voor veel deelnemers ontmoedigend. En als er dan eindelijk een besluit over nieuw beleid of een nieuwe aanpak is genomen, wordt dat vaak maar matig nageleefd. Leidinggevendens spreken hun teamleden daar vervolgens nauwelijks op aan, omdat ze allang blij zijn als ze iedereen aan boord kunnen houden. Soms vraagt de leiding zich af aan welke knoppen ze eigenlijk nog kunnen draaien om de uitvoering van de strategie te regelen.

In dezelfde organisaties vragen medewerkers zich af of de aansturing van het werk nu wel zo handig is ingericht. De organisatie zou een samenwerkingsverband moeten zijn, maar collega's lijken elkaar eerder in de weg te zitten. Aan hun eigen inzet ligt het niet, al leidt die wel tot een hoge werkdruk. Het is opmerkelijk hoe hard mensen hun best blijven doen, tot uitgeblust raken aan toe, terwijl ze maar weinig resultaat zien van hun goede bedoelingen. Medewerkers krijgen het idee dat ze er alleen voor

staan en haken af: ze zetten oogkleppen op en richten zich op het 'zo goed mogelijk' doen van hun eigen werk, ook al zien ze wel dat de uitkomsten niet voldoen aan wat gewenst zou zijn. Of ze vormen klikjes die een eigen koers volgen, wat de leiding daar ook van zegt of vindt.

Dat het werk niet helemaal voldoet aan de verwachtingen en bovendien leidt tot energieverlies bij medewerkers, is een gevolg van de manier waarop organisaties worden aangestuurd – een manier die we vanzelfsprekend zijn gaan vinden. De intenties daarvan zijn vrijwel altijd goed. Ook in de bestuurskamer, of misschien juist daar, zijn mensen doordrongen van het belang van constructieve samenwerking, op alle niveaus in de organisatie. Het beeld dat ik hier schets is dan ook niet het gevolg van machtsmisbruik, winstbejag of onwil, maar simpelweg de ongelukkige uitkomst van een ineffectieve inrichting van het benodigde leiderschap. De doelen lijken wel duidelijk, maar tussen strategie en werkvloer gaat er van alles mis waardoor de resultaten, ondanks de hoge werkbelasting, toch teleurstellen. In dit boek laat ik zien hoe dat komt. Wat gaat er in de aansturing niet goed, en hoe kan het leiderschap wél effectief worden ingericht?

○ Twee tendensen in de aansturing van het werk

In de opvattingen over leiderschap is in de afgelopen decennia overigens wel iets veranderd. Dat hangt onder meer samen met de groeiende noodzaak om als organisatie in te spelen op het hier en nu. Klanten en burgers verwachten dat, en soms zou aansturing op afstand veel te ingewikkeld worden. Daarom worden verantwoordelijkheden lager in de organisatie belegd, ook bij medewerkers zelf. Decentrale besluitvorming sluit bovendien aan bij het toenemende belang dat arbeidskrachten hechten aan autonomie. Medewerkers die te strak worden aangestuurd, lopen weg.

Het decentraliseren van verantwoordelijkheden wijkt af van de traditionele opvattingen over management, waarin de verantwoordelijkheid juist gecentraliseerd is. Overigens zoeken organisaties nog steeds houvast in conventionele managementmethoden, om in een grillige omgeving toch 'in control' te blijven. Het belang van centrale sturing blijft namelijk onverminderd groot, onder meer vanwege de kwetsbaarheid van publieke reputaties en de aandacht van toezichthouders voor risicobeheersing.

Bij opdrachtgevers constateer ik onder druk van lastige externe verwachtingen twee bewegingen. Er worden extra managementinstrumenten ontwikkeld om het werk beter te kunnen beheersen, én er wordt meer autonomie gegeven aan medewerkers. In beide tendensen zijn de keuzes voor een bepaalde inrichting van het leiderschap zo vanzelfsprekend dat vrijwel niemand op het idee komt dat die er de oorzaak van zijn dat de resultaten tegenvallen en dat medewerkers klagen over hun werkdruk. Beide aansturingsconcepten mogen dan vanzelfsprekend zijn, maar in het ene concept wordt te veel, en in het andere juist te weinig gestuurd. Het werk sluit daardoor, paradoxaal genoeg, in beide gevallen onvoldoende aan op de externe omgeving. Vooral de combinatie van de twee concepten pakt nadelig uit voor de samenwerking.

De traditionele zienswijze van 'de manager'

De manager is grootgebracht met het idee dat een goede leider (strategische) doelen stelt en het werk vervolgens aanstuurt met behulp van een *plan-do-check-act*-cyclus. Een moderne manager vindt het welzijn van medewerkers belangrijk. Daarom krijgen leidinggevendenden een training coachende vaardigheden, waarin ze leren hoe ze hun medewerkers kunnen 'binden en boeien'. Experts spelen een belangrijke rol bij het beheersen van de bedrijfsvoering. De aspecten van het werk die om specialistische expertise vragen, zoals ICT, kwaliteitsborging, public relations, juridische zaken en financieel beheer, worden geregeld door stafafdelingen. Vervolgens moeten de direct leidinggevendenden in het primaire proces het beleid van alle experts aan medewerkers overbrengen en ervoor zorgen dat ze daaraan voldoen.

Deze vorm van aansturing leidt voor de hedendaagse professional niet tot de aantrekkelijkste werkomgeving. Bovendien heeft het concept een wezenlijke beperking: in een grillige externe omgeving heeft de manager moeite om alle managementinstrumenten steeds op tijd aan de nieuwe werkelijkheid aan te passen. Die instrumenten staan als het ware tussen de externe omgeving en het werk zelf in. Medewerkers zijn dan ook niet gericht op de externe belanghebbenden, maar op het voldoen aan de eisen van het management. Leidinggevendenden raken verstrikt in de veelheid aan instructies, en proberen veranderingen 'van boven' zoveel mogelijk tegen te houden. De overmatige sturing leidt er bovendien toe dat medewer-

kers zich beknot voelen. Ze haken mentaal af en zoeken naar manieren om hun werk te begrenzen. Als dat onvoldoende lukt, dan geven ze aan dat de werkdruk te hoog is.

Door veel deskundigen is beweerd dat de aansturing als 'rationele manager' achterhaald zou zijn. Maar gezien de vanzelfsprekendheid van geautomatiseerde werkprocessen hebben managementprincipes vandaag de dag misschien wel meer invloed op het werk dan ooit. De opzichter van vroeger is nu een IT-architect.

Het eigentijdse beeld van 'de autonome professional'

Een tweede zienswijze is ontstaan als reactie op de nadelen van rationeel management. Het uitgangspunt hierbij is dat medewerkers de ruimte moeten krijgen om de aanpak van het werk zelf te bepalen, omdat organisaties makkelijker kunnen inspelen op veranderende eisen als beslissingen laag in de organisatie worden genomen. Een goede leider is in deze zienswijze iemand die medewerkers inspireert en coacht, maar vooral ook vrijlaat. Elke situatie is uniek, waardoor er geen plaats is voor een uniforme werkwijze. Medewerkers hebben veel overleg met elkaar. Om telkens de beste aanpak te bepalen, moet elk vraagstuk namelijk vanuit alle kanten worden bekeken. Iedereen die van belang denkt te zijn, zit aan tafel.

Dat kost tijd. Veel tijd. Medewerkers klagen dan ook vaak dat ze door al het overleg nauwelijks meer aan 'hun werk' toekomen. Vanwege een sterke nadruk op autonomie, en aversie tegen uniformiteit, is het in deze werkomgeving niet eenvoudig om elkaar aan gemaakte afspraken te houden. Uit frustratie daarover hanteren veel collega's een eigen aanpak, die lang niet altijd aansluit op die van collega's. Omdat al met al onduidelijk is waar het werk aan moet voldoen, voelt het dus nooit 'af'. Medewerkers geven aan dat de werkdruk te hoog is, terwijl ze feitelijk zelf de lat te hoog leggen. Bovendien zijn organisaties die beslissingen laag in de organisatie leggen niet automatisch beter afgestemd op de externe omgeving. Elke medewerker ziet immers maar een deel van de externe verwachtingen. Er zijn bijvoorbeeld maar weinig medewerkers die weten hoe de financier naar rendement en risico's kijkt.

De optelsom van alle individuele beslissingen, die voor medewerkers daar en dan de juiste lijken, leidt daardoor lang niet altijd tot een consistent succes. Het gebrek aan samenhang leidt tot onderlinge tegenwerking

en inconsistente signalen naar afnemers. Het risico van deze aansturingsvorm is dat de organisatie zich omwille van de wendbaarheid helemaal niet meer bekommert om instandhouding van datgene wat de medewerkers bij elkaar houdt. Er is een tekort aan sturing, waardoor veel energie wordt besteed aan overleg en medewerkers desondanks langs elkaar heen werken.

Het slechtste van twee werelden

In organisaties kom ik beide zienswijzen tegen. Niet als een mix, maar als twee kampen op een slagveld. Dat ligt voor de hand omdat de verwachtingen dubbelzinnig zijn: de organisatie moet zowel 'in control' zijn, als ruimte voor autonome oordeelsvorming bieden. De aanhangers van beide zienswijzen werken elkaar dan tegen. Als een 'manager' bijvoorbeeld voorstelt om een bepaalde aanpak van bovenaf op te leggen, zodat er eindelijk eens uniformiteit ontstaat, dan komen de voorvechters van autonomie daartegen in verweer. En als degenen die autonomie voorstaan bepaalde beslissingen met financiële of juridische gevolgen aan de professionals zouden willen overlaten, dan houden de 'controllers' dat tegen. Zo komt er van beide zienswijzen weinig terecht, en ontstaat evenmin 'het beste van twee werelden'.

De aansturingsconcepten blijken elkaar niet aan te vullen, maar elkaars nadelen juist te versterken. Het zijn tegenpolen die samen een spanningsveld creëren. De sturing vanuit de hiërarchische lijn wordt door het langdurige overleg met veel deelnemers verzwakt. Beleid en werkprocessen worden lang niet altijd nageleefd. En de kostbare experts die zijn aangetrokken om de strategie te faciliteren, krijgen niet de ruimte om hun expertise in het normale werk te vervlechten. De leiding heeft veel vertrouwen in haar eigen impact, maar de organisatie blijkt al met al niet zo stuurbaar als gedacht.

De twee zienswijzen op de aansturing van het werk lezen als stereotypen, omdat ze in de praktijk ook zo worden toegepast. De concepten zijn zo aantrekkelijk omdat ze de complexe werkelijkheid eenvoudiger lijken te maken. Maar het is nu eenmaal complex om centralisatie te combineren met decentralisatie, 'in control' zijn met autonoom werken, en presteren

met vernieuwen. Organisaties boeken weinig voortgang op hun strategische koers omdat ze vasthouden aan de vanzelfsprekende vormen van aansturing, in plaats van te zoeken naar een inrichting van het leiderschap die logisch bij de ambities past.

Om met de complexe realiteit te kunnen omgaan, is het nodig om samenwerking en leiderschap naar een hoger plan te brengen. Maar het ontwikkelen van een organisatie-inrichting die bij de strategie zou passen, kost tijd die vaak ontbreekt, en roept vragen op die als lastig worden ervaren. Een naslagwerk waarin precies staat hoe de aansturing er specifiek voor de eigen organisatie uit zou moeten zien, bestaat niet. Er is geen beste werkwijze, geen *silver bullet*. Dat maakt het lastig om tot een passende leiderschapsinrichting te komen. Mijn ervaring is dat het makkelijker wordt als je anders kijkt naar samenwerking en leiderschap dan door de gangbare bril.