

DAAN WIENKE

# LEIDING GEVEN & LEIDING NEMEN

*Hoe word en blij je een  
goede leidinggevende?*

**Een praktisch boek  
voor hen die  
leidinggevende zijn  
of willen worden**

**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

# VOORWOORD

**L**eiderschap is een intrigerend thema dat de mensheid sinds mensenheugenis 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<sup>e</sup> 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

<b>Inleiding</b>	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
<b>1 Waarom word/werd jij eigenlijk leidinggevende?</b>	23
Redenen om leidinggevende te worden	23
De interviews	24
<b>2 Nut en noodzaak van leiding</b>	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
<b>3 Wat hoort een leidinggevende te doen?</b>	47
Enkele oude smaakmakers over taken van de leidinggevende	47
De 4-3-3-2 benadering	50

<b>4 Doelen stellen</b>	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
<b>5 Organiseren</b>	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
<b>6 Sturen</b>	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

<b>7 Ondersteunen</b>	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
<b>8 Integratie van de taken: het controlesysteem</b>	151
Systematische aandacht in samenhang	151
Het controlesysteem	152
<b>9 Leiding némen</b>	156
Leiding nemen bij organisatieverandering	157
Leiding nemen bij crisis	164
Leiding nemen bij cultuurverandering	169
<b>10 Leiding geven en leiding nemen: van 'goed' naar 'authentiek' leiderschap</b>	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
<b>Epiloog</b>	189
'Hoe word en blijf je een goede leidinggevende?'	189
<b>Bijlage I – Vragen voor de interviews</b>	193
<b>Bijlage II – Respondenten</b>	195
<b>Bijlage III – Procesbeschrijving maatschappelijk werk</b>	196
<b>Bronnen</b>	199
<b>Eindnoten</b>	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<sup>e</sup> 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. Hij<sup>1</sup> 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 risico<sup>2</sup>. 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 leidinggevendenden vaak veel moeite om te organiseren, te sturen en hun medewerkers te ondersteunen. Inmiddels is wel duidelijk dat er decennialang rooibouw 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 rooibouw 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.<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>

## 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.<sup>5</sup>

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 leidinggevende<sup>6</sup> 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 leidinggevendens<sup>7</sup> 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 vragen<sup>8</sup>:

- 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 eindleidinggevenden 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 leidinggevenden 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 leidinggevenden 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 leidinggevende lastig om de vroegere collega's, die nu niet meer op hetzelfde niveau staan, te 'sturen'. De kans bestaat dat de leidinggevende 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.<sup>9</sup>

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 verlamdend. [...] 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 geba-zen 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).