

# WAGENAARHOES

magazine

nummer 25

december 2010

## LEIDERSCHAP EN GELOOFWAARDIGHEID

Eerlijkheid in woorden én daden



Hoofdstraat 69 • Postbus 166 • 3970 AD Driebergen

T. 0343 - 52 40 10 • F. 0343 - 53 39 69 • E. secretariaat@wagenaarhoes.nl

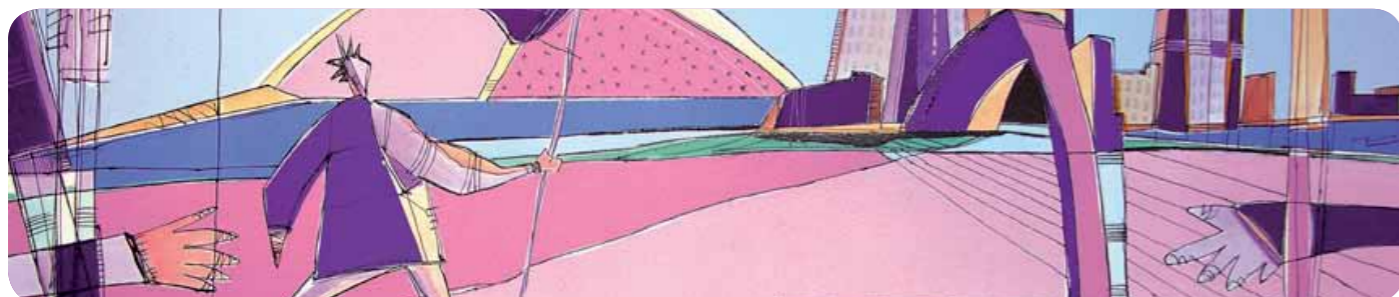
Volg ons op [www.twitter.com/WagenaarHoes](http://www.twitter.com/WagenaarHoes)

[www.wagenaarhoes.nl](http://www.wagenaarhoes.nl)

**WagenaarHoes**  
ORGANISATIEADVIES

# Inhoud

- |    |  |    |   |
|----|--|----|---|
| 3  | Leiderschap en geloofwaardigheid                       | 15 | Vorbij het leiderschap in organisaties              |
| 4  | Leiderschap in perspectief: 10 november 2010           | 17 | De Velden van feedback®: voorbij de regels          |
| 6  | Vensters op leiderschap                                | 20 | Over feedback gesproken                             |
| 8  | Onze leiderschapstest: inzicht met overzicht           | 21 | Op weg naar een geloofwaardige regiegemeente        |
| 10 | Het nieuwe werken vraagt om nieuw leiderschap          | 23 | Geloofwaardig leiderschap, door de ogen van volgers |
| 11 | Interview Marjo Dubbeldam over geloofwaardig adviseren | 25 | Geloofwaardigheid in de private sector              |
| 13 | 'Intervisie met impact' voor young professionals       | 27 | Geloofwaardig leiderschap met wat hulp ...          |



# LEIDERSCHAP EN GELOOFWAARDIGHEID

door Jan Willem Kradolfer

**Dat ons thema midden in de actualiteit staat, blijkt elke dag weer: in kranten, boeken en zelfs ook op tv is er veel aandacht voor. In de zevendelige serie *Leiders Gezocht* van de NTR werd zondag 5 december deel vier uitgezonden. Jeroen Smit, auteur van *De Prooi* (2008) over de perikelen bij ABN AMRO, gaat op zoek naar de essentie van succesvol leiderschap in de eenentwintigste eeuw. In deze aflevering onderzoekt Smit hoe leiders geloofwaardig kunnen zijn - en blijven - in de ogen van de burgers, klanten en hun eigen medewerkers. Het antwoord is in de titel van de uitzending gevat: *De verantwoordelijke leider*.**

Geloofwaardigheid ontstaat door blijvend verantwoordelijk gedrag. "IJdelheid, hebzucht, hoogmoed en blinde trots", de openingsquote van de aflevering, geeft aan hoe leiders ten prooi vallen aan destructief gedrag met gebrek aan geloofwaardigheid tot gevolg. Op de vraag hoe je als leider geloofwaardig kunt blijven als je jarenlang geregeerd bent door de focus van de CEO op aandeelhouderswaarde, komt er een verrassend antwoord. Fabio Barbosa, bestuursvoorzitter van Santander Brasilia, met wiens onkreukbare reputatie de voormalige top van ABN AMRO goede sier had willen maken door hem in de RvB op te nemen (wat hij weigerde), vertelt dat leiders sowieso ethisch besef hebben én dat vooral moeten aanwenden. Hij illustreert het met een voorbeeld, dat hij zijn management voorhoudt. "Als wij als bank écht aandeelhouderswaarde topprioriteit geven, waarom zitten wij dan niet in de drugshandel?" Kennelijk past zo'n ontregelende uitspraak goed bij het overdenken van de betekenis van geloofwaardigheid. Een geloofwaardige leider motiveert mensen niet met nog meer winst maken. "The way you motivate people is through storytelling. It works!" zegt Rolf Jensen later in de uitzending. Deze Deense denker en consultant, auteur van *De Droommaatschappij* (2001), zoekt geloofwaardigheid in de kernwaarden van een bedrijf of organisatie. Geloofwaardige leiders zijn getalenteerde verhalenvertellers, die eerlijkheid in woorden én daden nastreven ...

In dit magazine geven we u een impressie van onze succesvolle leiderschapsconferentie waarin wij onze leiderschapstest presenteerden. Sam Dousi en Maureen Hendriks gaan op deze test in met het artikel *Vensters op leiderschap* en een toelichting Inzicht met overzicht. Vervolgens stelt Maureen Hendriks de vraag wat 'het nieuwe werken' voor leiderschap betekent. In het kader van geloofwaardigheid kijken we ook naar onszelf als adviseur in een interview met Marjo Dubbeldam van de Ooa. Om geloofwaardig te blijven, past soms intervisie als instrument met impact, zo stellen Heidi Ruiterkamp en Marjolijn Bramer. De laatste schrijft met Ida Wildeboer ook over een ander instrument: een model van feedback (waaraan Anne Heins een column wijdt). Cees Paardekooper geeft vervolgens zijn ongezoeten mening in *Vorbij het leiderschap in organisaties*. Geloofwaardigheid en bestuurlijk leiderschap zijn voor Alinda van Bruggen en Pauline van 't Zelfde de kapstok

om ambities van een regiegemeente in beeld te brengen. Over geloofwaardigheid in de private sector laat Henri van Dun zijn licht schijnen. Eric Gürke neemt ons mee in een persoonlijke overdenking, een geloofwaardige ontboezeming. En als basis voor ons thema: Stavros Zouridis geeft zijn hooggeleerd commentaar op het behartigenswaardige boek *Credibility; How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, van Kouzes en Posner (2003). Van harte aanbevolen!

En natuurlijk, namens alle collega's van WagenaarHoes: een fantastisch 2011 gewenst! •

Jan Willem Kradolfer

Een geloofwaardig leider motiveert mensen niet met nog meer winst maken



# LEIDERSCHAP IN PERSPECTIEF: 10 NOVEMBER 2010

door Sam Dousi en Jan Willem Kradolfer

**Op woensdagmiddag 10 november 2010 organiseerde WagenaarHoes een kleinschalige conferentie over leiderschap. Voor ongeveer dertig van onze relaties had onze competentiegroep Leiderschap een afwisselend en inspirerend programma samengesteld. Centraal stond de visie op leiderschap die wij hebben ontwikkeld. In die visie wordt het fenomeen leiderschap door vier vensters (perspectieven) bekeken: leidinggeven aan jezelf, het team, de business en aan transformatie. De deelnemers vulden voorafgaand aan de conferentie de vragenlijst van onze leiderschapstest in en kregen tijdens de conferentie de uitkomsten gepresenteerd. Meer inhoudelijke informatie in de artikelen over de vier vensters op leiderschap en de leiderschapstest. In dit artikel volgt een impressie van deze kleinschalige interactieve conferentie.**

## De uitdaging van de moderne manager

Sam Dousi, binnen WagenaarHoes de drijvende kracht achter de competentiegroep Leiderschap, verzorgde de inhoudelijke aftrap. Leiders (bestuurders, managers, professionals) worden geconfronteerd met tal van



uitdagingen. Dat vraagt om leiderschap! Aan de hand van de vier vensters is tijdens deze conferentie een antwoord gegeven op de vraag: Hoe ontwikkel je leiderschap gericht en effectief?

## Leiderschap: theorie en praktijk

Tijdens de conferentie werd een brug geslagen tussen theorie en praktijk. We spraken over de manier waarop wij een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van leiderschap, maar lieten vooral ook leidinggevendenden zelf



aan het woord. Femke de Vries, werkzaam als divisiedirecteur toezicht Pensioenfondsen en Beleggingsondernemingen bij De Nederlandsche Bank N.V., vertelde over haar eigen ontwikkeling als leider en ging in op wat voor haar de essenties van leiderschap zijn. Daarnaast sprak zij op openhartige wijze over de transformatie binnen DNB. Als gevolg van de crisis en de maatschappelijke kritiek op DNB moeten de verantwoordelijken binnen DNB de transformatie actief

vormgeven. Ook dat vraagt om leiderschap.

## Actief beleven

Onder begeleiding van Guido van Grumbkow en andere adviseurs werd een leiderschapssimulatie uitgevoerd. De simulatie is volledig op maat voor een van onze klanten ontwikkeld. In de simulatie zijn de leiders in een ernstige crisissituatie geplaatst waarbij zij onder mentale druk en tijdsdruk als team de uitdaging krijgen om met een plan te komen. Hoe zorg je in zo'n setting dat je zelf effectief functioneert, blijft luisteren naar anderen, de juiste beslissingen neemt én de zaak in beweging krijgt? Verschillen in stijl werden al snel zichtbaar en leverden voldoende voer voor discussie over welk leiderschap gewenst is.



## Reflectie op eigen leiderschap

Tot slot is in subgroepen gereflecteerd op het persoonlijk leiderschap van de deelnemers. Dit onderdeel van het programma was voor Maureen Hendriks, die als adviseur aan de wieg stond van onze leiderschapstest, een plezier om toe te lichten. Op interactieve wijze kregen de deelnemers aansluitend zicht op hun persoonlijke uitkomsten van de leiderschapstest waar zij voorafgaand aan deze dag aan hadden meegedaan.



## Reacties van deelnemers

Na afloop bij de borrel keken de deelnemers terug op een intensieve, verrijkende sessie. "Goh, food for thought" en "Wat leuk om zo met een aantal anderen eens kritisch



te kijken naar je eigen profiel" waren de geluiden die deelnemers lieten horen. Voor degenen die er niet bij waren: kijk voor meer informatie over ons aanbod op het terrein van leiderschap en leiderschapsontwikkeling op [www.wagenaarhoes.nl/leiderschap](http://www.wagenaarhoes.nl/leiderschap). •

## Femke de Vries:

### "Wat is belangrijk in je leven?"



Met die vraag begon Femke haar persoonlijke verhaal. In enkele woorden schetste ze hoe zijzelf - enigszins tot haar eigen verbazing - al snel haar eigen confrontatie met het fenomeen leiderschap moest aangaan. Ze kwam vrij snel op een managementpositie terecht en kwam bij DNB in een LOT-traject (Leiderschapsontwikkelingstraject van WagenaarHoes). Wat haar hielp was het stellen van persoonlijke vragen: Wat is nu belangrijk in het leven en in mijn eigen leven? Wat beweegt mensen? Waar heb je mee geworsteld? Waarom wil/moet ik veranderen? Waar sta ik nu eigenlijk voor? Wat is dat: richting geven?

Steeds reflecteerde ze in haar bijdrage op elk van deze vragen. Ze kwam tot de slotsom dat authenticiteit van de leider vanuit haar perspectief cruciaal is. En natuurlijk dat je als leider ook iets van jezelf laat zien. En als mensen vervolgens bereid zijn jou een spiegel voor te houden, is dat meer dan de moeite waard. Daarmee kun je aan de slag om mensen op geloofwaardige wijze aan te spreken op hun bijdrage aan de organisatie, kun je eisen stellen en zeggen wat je van ze verwacht. Zo kun je mensen in de organisatie bewegen te veranderen waar dat moet, en de cultuur aanscherpen waar dat past. Het gaat om gedrag van mensen, en dus ook om voorbeeldgedrag van de leidinggevende. Niet de behoefte hebben om aardig te worden gevonden of foutloos te zijn, maar aanspreekbaar. Als je dan ook nog de juiste mensen op de juiste plek weet te krijgen die de juiste dingen doen, krijg je het beste resultaat. De les van Femke: het werkt!

UIT DE PRAKTIJK



# VENSTERS OP LEIDERSCHAP

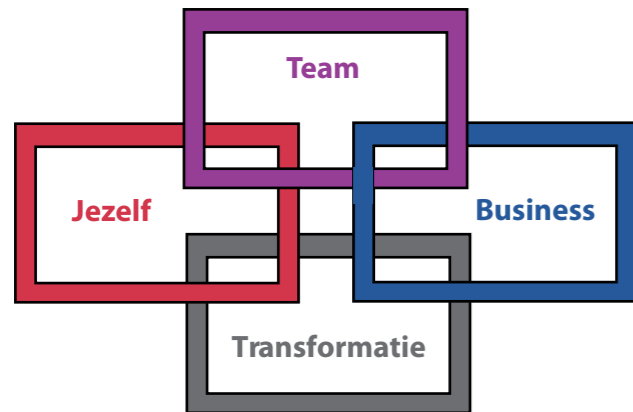
door Maureen Hendriks en Sam Dousi

**Het is onnodig en betekenisloos om leiderschap uitsluitend in modellen en definities te willen vangen, net zoals het onzinnig is om de geur van een roos in woorden te willen vangen. Maar net als bij een rozenstruik kun je wel maatregelen nemen voor versterking van groei en bloei en investeren in weerbaarheid, kracht en eigenheid van leiderschap.**

Leiders (bestuurders en lijnmanagers, maar ook project- en programmamanagers) worden geconfronteerd met tal van uitdagingen. De externe context van hun organisatie verandert; markt, keten en maatschappelijk speelveld zijn voortdurend in beweging. Dat vraagt om een strategische bezinning op de toekomst. Tegelijkertijd zijn op korte termijn besluiten nodig over de dagelijkse bedrijfsvoering waarbij bezuinigingen, efficiency-verbetering of zelfs organisatieveranderingen aan de orde zijn. Van de leider verwacht men heldere besluiten. Soms zijn impopulaire maatregelen nodig, zonder dat dit ten koste mag gaan van de betrokkenheid van medewerkers. Dat vraagt om leiderschap!

Als bureau werken we al ruim 20 jaar aan de ontwikkeling van leiderschap in het bedrijfsleven, de non-profitsector en de publieke sector. In combinatie met recente wetenschappelijke inzichten, ontwikkelden wij onze eigen visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Deze visie vindt zijn weerslag in ons 'vier venster'-model. Kern van het model zijn vier vensters, die elk een eigen perspectief geven op leiderschap:

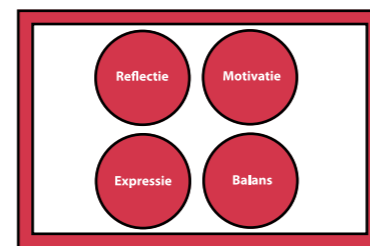
- Leidinggeven aan jezelf
- Leidinggeven aan het team
- Leidinggeven aan de business
- Leidinggeven aan transformatie



Binnen elk venster maken we een nadere verbijzondering naar een viertal typerende dimensies van leiderschap en leiderschapsontwikkeling. De vier venster zijn wat ons betreft geen harde demarcatie. De vensters overlappen elkaar en als je door het ene venster kijkt, zie je ook altijd elementen van de drie andere ...

In het vervolg van dit artikel beschrijven we de verschillende vensters op leiderschap. Ook geven we bij elk venster in het kort de typerende dimensies aan, aangevuld met een paar kenmerkende steekwoorden.

## Leidinggeven aan jezelf

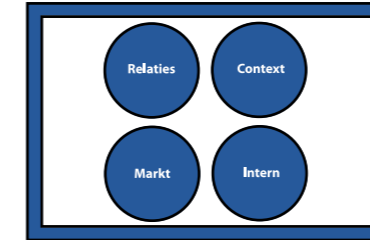


Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat u zelf centraal. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop u uzelf ontwikkelt en scherp houdt. Maar ook naar uw eigen gedrag en

uw persoonlijk welbevinden. Kernvraag is: hoe gaat u met uzelf om? In onze visie kan een leider alleen blijvend presteren als hij goed voor zichzelf 'zorgt'. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Reflectie, Motivatie, Aanwezigheid en Balans.

- Reflectie** Verdere ontwikkeling en professionalisering vraagt dat u als leider zelfkritisch durf te zijn op uw doen en laten. Het gaat om houding, gedrag en achterliggende opvattingen.
- Motivatie** Leiders hebben een doel en gaan ervoor. Uitdaging voelen en een aansprekende opgave formuleren, omgaan met teleurstelling en frustratie.
- Expressie** Leiders zijn aanwezig en laten zich gelden in de goede zin van het woord. Ze zetten zichzelf in als instrument. Jezelf laten zien, authentiek zijn én lef tonen.
- Balans** Leiders kennen hun eigen grenzen en bewaken deze: werk en privé, fysieke en mentale conditie en zelfvertrouwen.

## Leidinggeven aan het team

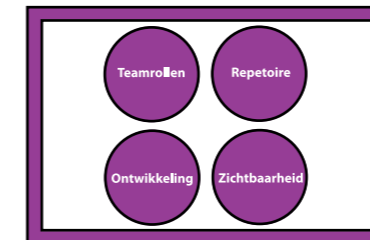


Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat de verhouding tussen u en uw team centraal. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop uw team functioneert en vooral hoe u

daar vervolgens op inspeelt. Maar ook naar uw rol in de verdere ontwikkeling én uw eigen bijzondere positie in het team. Kernvraag is: hoe gaat u met uw team om? In onze visie kan een leider alleen succesvol zijn als hij zijn team naar grotere hoogte weet te brengen. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Teamrollen, Repertoire, Ontwikkeling en Zichtbaarheid.

- Teamrollen** Leiders kennen hun team, dat meer moet zijn dan de som der individuen. Het gaat om groepsdynamiek, de eigen positie én zicht op sleutelpersonen.
- Repertoire** Leiders beschikken over een gevarieerd repertoire, verschillende tactieken en technieken, om hun team te leiden. Situationeel leidinggeven, motiveren, verleiden én dienen.
- Ontwikkeling** Leiders weten de ontwikkeling van het team en haar leden te bevorderen: een mensgerichte oriëntatie, maar ook ingrijpen waar dat nodig is. Waardering geven, op talenten inzetten én aanspreken.
- Zichtbaarheid** Leiders zijn op de juiste momenten zichtbaar en soms ook bewust niet zichtbaar. Podium creëren, een boodschap brengen, voorbeeldgedrag én jezelf kunnen wegcijferen.

## Leidinggeven aan de business



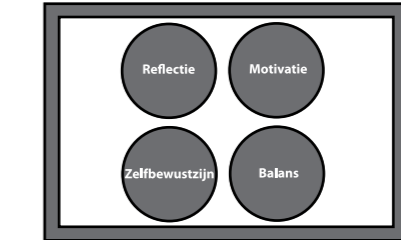
Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat de verhouding tussen u en uw business centraal. Met business bedoelen we zowel de externe bedrijfscontext

(ofwel het private of publieke werkveld) als de interne bedrijfskundige kant van uw organisatie. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop u grip op uw business krijgt en u uw organisatie laat doen wat nodig is om succesvol te opereren. Kernvraag is: hoe gaat u met uw business om? In onze visie kan een leider alleen succesvol zijn als deze zijn business weet te ontwikkelen én de binnenkant met de buitenkant weet te verbinden. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Relaties, Context, Markt en Intern.

- Relaties** Leiders weten met wie ze het spel spelen en wat er op het spel staat. Ketenpartners, stakeholders én inzicht in belangen.
- Context** Leiders kennen en gebruiken de context waarbinnen de organisatie en/of hun onderdeel acteert. Karakteristieken van de omgeving én het herkennen van (maatschappelijke) trends en kansen.

- Markt** Leiders houden voeling met de voor hen relevante markt (of werkveld), vertalen dit naar de eigen organisatie én geven de markt mede vorm. Concurrenten, productportfolio, positionering én innovatie.
- Intern** Leiders hebben grip op de interne organisatie. Processen, middelen, kengetallen, structuur én cultuur.

## Leidinggeven aan transformatie



Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat de verhouding tussen u en het realiseren van veranderingen centraal. Met transformatie bedoelen we

veranderingen van een omvang en complexiteit die verder gaan dan het stapsgewijs verbeteren van de praktijk van alledag. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop u uw rol bij veranderen ziet én vooral hoe u deze vormgeeft. Kernvraag is: hoe gaat u om met het sturen van verandering? In onze visie kan een leider in deze tijd alleen succesvol zijn als hij transformaties kan bewerkstelligen. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Rolopvatting, Opgave, Instrumenten en Proces.

- Rolopvatting** Leiders pakken bewust hun rol in veranderingsprocessen. De organisatie voorbereiden op veranderingen, actief met weerstanden omgaan, grenzen opzoeken.
- Opgave** Leiders weten wat er moet gebeuren en zorgen voor een wenkend perspectief. Zij zorgen dat er beweging komt waar verkramping dreigt. Toekomstbeelden, veranderopgaven, urgentiebesef, verbinden heden en verleden.
- Instrumenten** Leiders zetten de route uit en zetten daarbij passende middelen in. Veranderstrategieën, interventietechnieken en competenties.
- Proces** Leiders sturen veranderingen als een maatwerkproces, dat gepaard gaat met onzekerheden. Incasservermogen, ruimte geven én focussen, onverwachte gebeurtenissen duiden én actiegerichtheid.

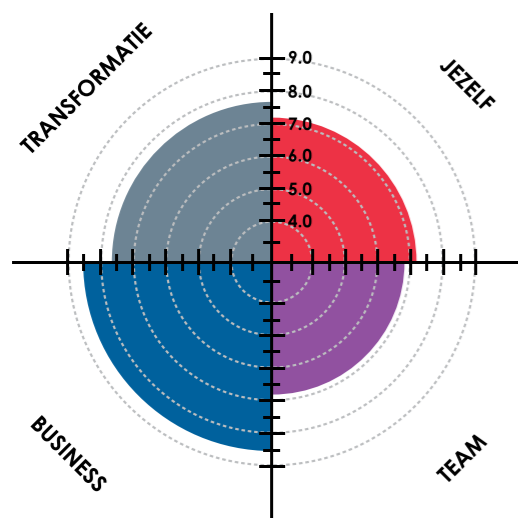
In onze leiderschapstrajecten, bij individuele coaching én bij de ontwikkeling van managementteams, maken wij regelmatig gebruik van het hierboven beschreven model. De vier vensters op leiderschap zijn daarbij een zeer geschikt hulpmiddel. Daarnaast ontwikkelden wij op basis van dit model een zelfassessment, waarover elders in dit magazine meer informatie. •



# ONZE LEIDERSCHAPSTEST: INZICHT MET OVERZICHT

door Maureen Hendriks en Sam Dousi

**WagenaarHoes heeft ruime ervaring met leiderschapsontwikkeling in zowel de zakelijke markt als de publieke sector. Aan onze leiderschapsontwikkelingstrajecten namen inmiddels meer dan duizend leidinggevenden deel. Op basis van deze praktijkervaring en wetenschappelijke inzichten heeft WagenaarHoes een leiderschapstest ontwikkeld. De test bouwt voort op het model 'vensters op leiderschap' dat elders in dit magazine uitgebreid wordt beschreven.**



## Inzicht

De test geeft u inzicht in uw profiel in relatie tot de vier vensters: leidinggeven aan jezelf, het team, de business en aan transformatie (zie figuur). Waar gaat uw aandacht vooral naar uit? Wat is bij u sterk ontwikkeld en wat laat u meer links liggen? Wat zijn uw minder ontwikkelde kanten? Op basis van meer dan 80 vragen die u beantwoordt, krijgt u inzicht in uw leiderschapsvermogens en uw groeipotentieel.

In de basisvariant is de leiderschapstest een zelfassessment dat individueel wordt afgenomen. In deze basisvariant zijn de verschillen in scores tussen de vensters daarom interessanter dan de absolute waarden. De test is daarnaast ook in een 360-gradenvariant beschikbaar. Deze 360-gradenvariant geeft u natuurlijk een nog scherper inzicht door de koppeling met het beeld dat anderen hebben van u als leider.

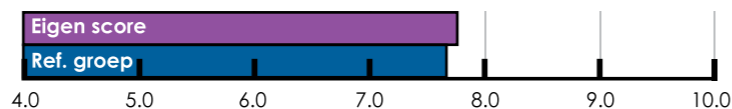
In beide varianten wordt voor elk venster een onderscheid gemaakt naar de vier bijbehorende dimensies per venster. De scores op de vensters en onderliggende dimensies zijn extra interessant als zij in onderlinge samenhang worden bekeken. Welke spanningsvelden worden dan zichtbaar?

## Rapportage

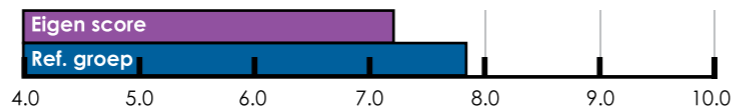
De rapportage geeft u een benchmark met een breed samengestelde referentiegroep van leidinggevenden (zie staafdiagram). Indien meerdere mensen binnen uw organisatie (bijvoorbeeld uw managementteam) de test maken, is het tevens mogelijk uw uitkomsten met het groeps gemiddelde te vergelijken.

### Gewogen gemiddelde score over 'leidinggeven aan transformatie'

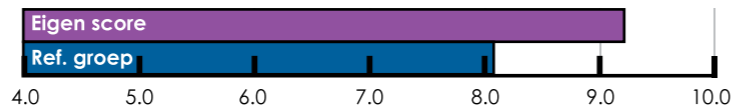
#### Dimensie Rolopvatting



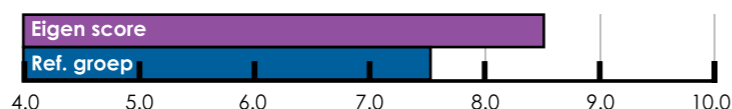
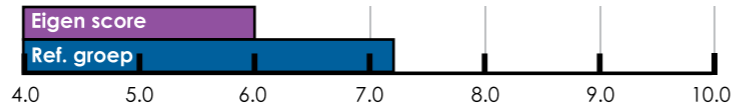
#### Dimensie Opgave



#### Dimensie Instrumenten



#### Dimensie Proces



Deze test kan worden gebruikt bij de start van een leiderschapsontwikkelingstraject, maar is ook uitermate geschikt in het kader van coaching of ontwikkeling van uw managementteam. In dit laatste geval kunt u kijken of de focus en het profiel van uw leidinggevenden passen bij de ontwikkelingsfase van uw organisatie. Hier kunt u bijvoorbeeld ontdekken dat waar uw organisatie een steeds complexere omgeving moet trotseren, uw leidinggevenden vooral sterk zijn in de interne aansturing van de organisatie.

## Aanpak

De test is een momentopname. Het kan goed zijn dat uw profiel in de loop der jaren verschuift. Tegelijkertijd is onze ervaring dat het beeld natuurlijk niet 100% zal veranderen. Het geeft daarmee ook een doorkijk naar uw persoonlijke identiteit als leider.

Nadat u uzelf voor de test heeft opgegeven, ontvangt u van ons via e-mail een persoonlijke uitnodiging met een unieke link naar de internetomgeving. Ook voor uw peers in de 360-gradenvariant of voor grotere groepen binnen uw organisatie wordt het proces van uitnodigen, reminden en verwerken van de resultaten door ons geautomatiseerd ondersteund.

Wilt u kennismaken met de test? Ga dan naar onze website [www.wagenaarhoes.nl/leiderschapstest](http://www.wagenaarhoes.nl/leiderschapstest). Hier kunt u een verkorte versie van de test uitproberen als demo en aansluitend een voorbeeld van een volledige rapportage opvragen. •

## Zonder doel geen score

Een directeur van een grote organisatie zag dat hij heel hoog scoorde op het in balans zijn én tegelijkertijd zeer laag op motivatie. Zijn vraagstuk bleek dat hij vooral op zoek was naar Het Doel (eindstation). Hij was in zijn zoektocht voortdurend bezig met in balans zijn, terwijl hij geen duidelijk beeld had van wat dat doel dan zou moeten zijn. Deze focus maakte dat hij een sluimerende ontevredenheid hield over het niet behalen van zijn doel. Anders gezegd: dat hij te weinig kon genieten van De Reis (en daarom zo laag scoorde op motivatie).

## Profileren

Een afdelingshoofd bleek laag te scoren op zichtbaarheid en zeer hoog op teamrollen en ontwikkeling. Zij heeft vooral aandacht voor haar team, en ze realiseerde zich dat ze wellicht te weinig bezig is met het team en haar resultaten 'in de etalage' te zetten binnen de organisatie. Hierdoor doet zij uiteindelijk haar team juist tekort. Op zich hoeft zij haar team ook niet helemaal alleen te profileren. Ze kan heel goed, gebruikmakend van haar sterke kanten, haar teamleden zo versterken dat deze zelf op diverse manieren hun visie en resultaten verkopen.

UIT DE PRAKTIJK



# HET NIEUWE WERKEN VRAAGT OM NIEUW LEIDERSCHAP

door Maureen Hendriks

**Uit analyses van trends en ontwikkelingen blijkt dat de vraag of een nieuwe, moderne werkwijze zijn intrede zal doen niet opportuun is; deze ontwikkeling is onvermijdelijk. Maar veel interessanter is de vraag of een organisatie er actief mee aan de slag gaat. Tot nu toe zijn het vooral de technische mogelijkheden die mobiel werken, nu vaak 'het nieuwe werken' genoemd, hebben gestimuleerd. Maar ook het groeiende besef van maatschappelijke veranderingen, gecombineerd met druk vanuit economische krimp zorgen voor een toename van het aantal organisaties dat op deze wijze, zij het voorzichtig, gaat werken.**

## Nine to five

Het nieuwe werken kent vele gezichten, maar het gaat hierbij vooral om werkvormen waarbij het principe om van *nine to five* fysiek aanwezig te zijn binnen een kantoorsetting, wordt verlaten. Ook worden er mildere vormen onder verstaan waarbij wel de kantooromgeving wordt bezocht, maar de eigen kamer is verruild voor flexplekken.

Opvallend blijft dat de introductie van deze nieuwe werkvormen doorgaans toch vooral vanuit een meer technische insteek plaatsvindt. Er zijn bijvoorbeeld nieuwe software-oplossingen beschikbaar. Ook is het slimmer omgaan met het aantal m<sup>2</sup> (minder) kantoorruimte een kostendrijver. Dit is eigenlijk merkwaardig omdat het voor de stijl van leiderschap en het functioneren van teams grote consequenties heeft. Vandaar dat een doordenking vooraf, van wat het betekent voor teams en leiders, gewenst is.

## Teams

Als we allereerst kijken naar het functioneren van teams, dan is voor teams de volgende driedeling relevant:

### Waar toe is het team samengesteld?

*Ambities en focus, doelstellingen en procedures*

#### Wie is het team?

*Feiten, werkwijzen, rollen, functioneren en onderlinge verhoudingen*

#### Van wie is het team?

*Collectief / context en eigenaarschap*

**Waar toe** levert zicht op de focus van de organisatie. Amerikaanse organisaties en het leger bijvoorbeeld zijn heel sterk in het gebruik van logo's, vlaggen en vaandels om zichtbaarheid voor de missie en doelen van de organisatie te kweken. Organisaties waarbij mensen meer tijd achter hun eigen bureau thuis doorbrengen dan op kantoor, moeten andere vormen aanboren om deze focus levend te houden onder hun medewerkers.

**Wie** verwijst mede naar de spelregels en gebruiken die mensen (veelal onbewust) hanteren ten aanzien van verjaardagen, werktijden, wijze van overdracht van taken, et cetera. Het nieuwe werken vraagt om het vernieuwen van deze spelregels. Hoe stuur je als leider op deze spelregels, hoe maak je de normen en waarden zichtbaar?

De vraag **Van wie** het team is, gaat onder andere over identiteit. Waar identificeert iemand zich mee? Bij de fusie van een grote arbo-organisatie bijvoorbeeld, bleek dat de bedrijfsartsen zich meer identificeerden met hun klanten dan met de organisatie waar zij voor werkten. Dit maakt, andersom geredeneerd, de vraag relevant hoe de leider de mensen verbonden houdt aan de organisatie en daarmee gemotiveerd om helemaal voor de organisatie te gaan. Rond identiteit bestonden er vroeger maatschappelijk gezien logische sociale milieus rond werkring, inkomen, geloof, et cetera. Deze krijgen tegenwoordig een totaal andere invulling met sociale netwerken. Iedereen die de laatste jaren aan een voetbal- of hockeyveld heeft gestaan, kan dit beamen.

## Leiders

Voor het leiderschap betekent het naast bovenstaande vragen bijvoorbeeld ook dat er veel minder direct zicht is op wat mensen doen. Output-sturing is dan een must. Hoe kan ik deze sturing het beste vormgeven als leidinggevende? Hoe stuur ik op uitgaande berichten over de organisatie, bijvoorbeeld via Twitter? Hoe zie ik waar het centrum van beïnvloeding zich bevindt (wat vervangt 'het koffiezetapparaat')? Hoe zorg ik dat het teamgevoel blijft bestaan? Deze, en vele andere vragen, krijgen steeds meer de overhand in de discussie over nieuwe werkvormen, gecombineerd met nieuwe (social) media. We staan pas aan het begin. •



# INTERVIEW MARJO DUBBELDAM OVER GELOOFWAARDIG ADVISEREN

door René Hooijdonk en Liesbeth Schagen

**In een themanummer over leiderschap én geloofwaardigheid, mag een reflectie op het eigen vak van adviseur niet ontbreken. Geloofwaardig adviseren: wat vraagt dat van een professional?**

Nog vóór de eerste vraag wordt gesteld, blijkt de passie van Marjo Dubbeldam voor dit onderwerp door haar vraag: "Waarom een magazine over leiderschap en geloofwaardigheid; hoe zit het met vertrouwen?" Geloofwaardigheid en vertrouwen hebben belangrijke parallellen, bijvoorbeeld de manier waarop je het kunt verliezen. Daar staat tegenover dat het mogelijk blijkt om bij ongelofwaardig gedrag toch vertrouwen te behouden. Denk bijvoorbeeld aan politici die van eigen standpunten afstappen (ongelofwaardig) en toch een groeiende aanhang blijken te hebben (vertrouwen).

## Hoe beschouw je de geloofwaardigheid van adviseurs?

"Het beroep van adviseur ligt onder vuur. Onze beroepsgroep heeft niet zo'n sterke positie in de samenleving als andere professies. Uitspraken als 'adviseurs verkopen gebakken lucht' doen het goed bij de borrel en duiden op een negatief sentiment. Zodra 'men' je echter persoonlijk kent, beschouwen ze jou individueel als uitzondering op de regel. Door die vreemde dynamiek is het verstandig om als beroepsgroep gezamenlijk op te trekken in brancheorganisaties als de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA). Door systematisch te professionaliseren en daarover te communiceren draag je bij aan de geloofwaardigheid van het vak. Een maatstaf voor professionaliteit is het vermogen om iets nieuws te verzinnen, om een conceptueel nieuw perspectief te ontwerpen." Marjo bewondert collega-adviseurs die dat kunnen.

Opdrachtgevers selecteren niet primair op geloofwaardigheid, maar zoeken een adviesrelatie waarin zij de adviseur kunnen vertrouwen. Voorwaarde daarbij is dat je elkaar kent. Dat veel aanbestedingsprocedures dit contact juist vaak verhinderen, duidt op de noodzaak van meedenken over vormen waarin dit contact wél tot zijn recht kan komen.

## Hoe reflecteer jij op de geloofwaardigheid van de individuele adviseur?

"Je bent weerloos als ze jou pakken! Als het in de krant staat, is het waar. Hoe kun je dat vóór zijn? Zorg daarom dat je niet te compromitteren bent. Dat doe je door een transparante inrichting van het adviesproces. Een geloofwaardig adviseur is, net als andere professionals, nooit uitgeleerd. En tot slot, maar dat is mijn persoonlijke opvatting, een echte professional herken je aan

maatschappelijke betrokkenheid. Je gaat de barricaden op als het nodig is, je kiest positie en pakt misstanden aan. Advieswerk is geen vak voor watjes, je professeert om een actieve houding en om het aanwijzen van misstanden. Alleen zo draag je bij aan geloofwaardigheid van jezelf als professional."

## Hoe zie jij het proces van professionalisering van de beroepsgroep?

"Een goede mogelijkheid om de kern van de professe gripbaar te maken is het opstellen van een gedragscode<sup>1</sup>. De Ooa en ROA hanteren een gedragscode die gebaseerd is op vijf uitgangspunten: deskundigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, professionele onafhankelijkheid en collegialiteit. De code vormt een geheel van normen en waarden die gelden in het vak. Daar zijn de individuele adviseurs op aan te spreken."

"Ook een accreditatie als ACP (Accredited Consulting Practice) is een belangrijk middel. Jullie hebben bij WagenaarHoes ervaren dat in het traject van accreditatie indringend aandacht gegeven is aan de wijze waarop jullie professionaliteit, ethiek en kwaliteit van adviseurs en van het bureau hebben vormgegeven. Met de uitreiking van het ACP-certificaat als bekroning! Andere kwaliteitssystemen zoals ISO leggen veel nadruk op het



BEROEP VAN ADVISEUR LIGT ONDER VUUR

documenteren van processen. Daar is niets mis mee, als je maar voor ogen houdt dat niet alles wat je kunt meten van waarde is, en dat je niet alles kunt meten wat wel van waarde is."

### Wat zijn voor jou de kenmerken van een professional?

Het is opvallend dat Marjo de kenmerken die ze noemt, direct beschouwt als knock-out criteria.

1. Houden van je klant.  
"In essentie draait het toch allemaal om wat er bij de klant gebeurt en/of moet gebeuren, niet om jou."
2. Passie.  
"Sta volledig open voor wat je omgeving nodig heeft, stel je receptief op. Je kunt als adviseur nooit gewoon in de tredmolen lopen; het vak vraagt het maximum van jou als persoon. Zonder passie houd je dat niet vol."
3. Blijven leren?  
"Als je niet meer leert, moet je stoppen met het vak."

### Hoe werk je aan de opbouw van een bureauprofessionaliteit?

"Dat vraagt om leiderschap en transparantie. Het leiderschap zit in de keuze voor strategische positionering en het sturen daarop, door zowel richting geven als trekken. Transparantie betekent hier voorbeeldgedrag. Het helpt als een bureau 'boegbeelden zonder kapsones' heeft. Als voorbeeld noemen we de slogan van een advocatenkantoor: bij ons vindt u 'toptalent zonder sterrengedrag'."

### Soms gaat het mis met adviesbureaus; welke indicatoren kun je daarvoor benoemen?

"Dit brengt ons terug op 'vertrouwen'. Kees Cools gaat uit van het motto: controle is goed, vertrouwen nog beter<sup>3</sup>. Mechanismen die erop wijzen dat een organisatie op de rand zit, zijn onder andere:

1. "Er bestaat het beeld van een goeroe met volgelingen, zonder tegenspraak (zonnekoninggedrag)."
2. "Buiten je eigen terrein acteren."
3. "Perverse financiële mechanismen."

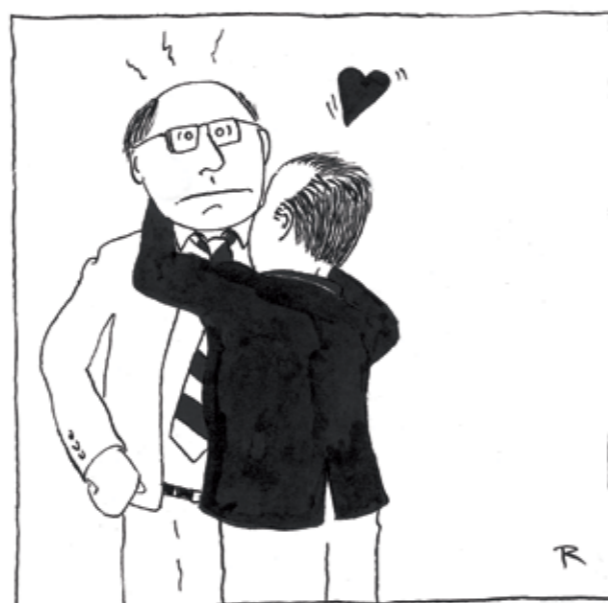
### Tot slot, hoe blijf jij persoonlijk geloofwaardig? Welke opdrachten zou je niet doen?

"Geloofwaardigheid betekent dat je een grens durft te trekken. Opdrachten voor een politieke partij die ik verwerpelijk vind of een opdrachtgever die slecht handelt (ook al ben je bevriend), doe ik niet. Je helpt jezelf door schaduwmanagement te organiseren in opdrachten. Je kunt niet doen alsof je iets niet gehoord hebt. Ook al is het gevolg dat je niet aardig wordt gevonden. Je moet staan voor je professionele advies en positie kiezen." •

<sup>1</sup> Zie [www.oaa.nl/de-gedragscode](http://www.oaa.nl/de-gedragscode)

<sup>2</sup> Zie Dubbeldam, M., Goedmakers, W. (redactie) (2009). *De lerende adviseur. Trends in professionalisering*. Amsterdam: Mediawerf.

<sup>3</sup> Zie Cools, K. (2006). *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.



HOU VAN JE KLANT...

## GELOOFWAARDIGHEID BETEKENT DAT JE EEN GRENS DURFT TE TREKKEN



Mevrouw dr. Marjo Dubbeldam CMC is sinds 1998 zelfstandig organisatieadviseur. Ze is verbonden aan de faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit en heeft onlangs onder auspiciën van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) samen met Wilfred Schoenmakers de bundel gepubliceerd

*De lerende organisatie, trends in professionalisering.* Vanuit de Ooa was zij nauw betrokken bij de ACP-accreditatie van WagenaarHoes.



## 'INTERVISIE MET IMPACT' VOOR YOUNG PROFESSIONALS

door Heidi Ruitkamp en Marjolijn Brammer

**Twee young professionals binnen een professionele omgeving met veel senior-collega's raakten met elkaar in gesprek. De twee hebben de ambitie om snel te groeien als professional. Ontzettend inspirerend natuurlijk, die kennis en ervaring van collega's en de complexe vraagstukken waar ze voor komen te staan! In de praktijk wordt het de young professionals al snel duidelijk dat lang niet alles vanzelf gaat. Een vak leren vereist keuzes maken in wat je kunt en wat je wilt. Het gaat om investeren in jezelf en je omgeving en het verkrijgen van inhoudelijk verdieping. Tegelijkertijd gaat het om reflectie op het eigen handelen en het handelen van de senior-collega's. Deze collega's blijken regelmatig een andere kijk te hebben op de dagelijkse praktijk.**

Dit voorbeeld illustreert onder meer dat een young professional specifieke investeringen moet doen om zich effectief te ontwikkelen in het begin van de carrière. Deze investeringen kunnen én mogen niet alleen van de young professional zelf komen. Het vraagt ook om een specifieke benadering van de leiding. Een benadering waarbij de leidinggevende de dilemma's van young professionals erkent, herkent en een helpende hand biedt.



### Young professionals: generatie Y

Wetenschappelijk onderzoek rondom generatietheorie laat zien dat er aanzienlijke verschillen tussen generaties zijn. Deze verschillen zijn zichtbaar in gedrag, maar ook in de manier waarop generaties omgaan met werk, *work-life balance*, positionering binnen een eigen organisatie en de wijze waarop zij omgaan met verandering. De young professionals van nu, generatie Y, zijn de opvolgers van generatie X en kinderen van babyboomers. Ze zijn geboren tussen 1975 en 1990 en

opgegroeid in een tijd van technologische vooruitgang en economische voorspoed. De rode draad in kenmerken van generatie Y:

1. Extreem zelfbewust
2. Sterk gericht op zelfontplooiing
3. Maatschappelijk betrokken
4. Netwerkers
5. Wars van bureaucratie en hiërarchische lijnen

Er is veel literatuur over generatieverschillen. De bruikbare uiteenzetting van Jolink, Kortens en Verhiel (2010) in het boek *Jongleren met talent* bevat een aantal variabelen waarmee de verschillen tussen babyboomers, generatie X en generatie Y inzichtelijk worden gemaakt. Dit zijn variabelen als:

1. Mentaliteit
2. Besturen
3. Communiceren
4. Analyseren
5. Besluiten
6. Veranderen
7. Leren
8. Conflicthantering

Het is voor organisaties van belang om rekening te houden met de behoeften en de kijk-, denk- en handelwijze van young professionals. Niet alleen bij het wervings- en selectieproces, maar ook bij het behouden van deze young professionals. Hiervoor is het noodzakelijk te beseffen dat onder andere de behoeften aanzienlijk anders zijn dan de behoeften van hun voorgangers. Illustratief is het verschil tussen generaties waar het de behoefte 'leren' betreft. Babyboomers (1945-1960) zijn hoger opgeleid dan voorgaande generaties en zien leren als middel om instituties en anderen te veranderen. Generatie X (1960-1975) ziet leren als een middel om succesvoller te zijn en te blijven. Generatie Y (1975-1990) ziet leren als een middel voor zelfontplooiing in het werk en streeft ernaar voortdurend te leren.

Vanuit de behoefte tot zelfontplooiing is het voor de young professional van belang te worden uitgedaagd in

passende opleidingen, cursussen, trainingen, workshops, et cetera.

### Intervisie als instrument voor zelfontplooiing

Onze ervaring leert dat intervisie een waardevol instrument is om versneld te groeien in een nieuwe rol en bewust te werken aan professionele ontwikkeling. Intervisie is voor alle generaties een bruikbaar instrument, maar heeft meerwaarde in een samenstelling van gelijkgestemden (generatiegenoten). Vanuit deze overtuiging hebben wij binnen WagenaarHoes het programma Intervisie voor young professionals; een programma met impact! ontwikkeld. Dit programma brengt young professionals samen om in een veilige setting te werken aan zelfontplooiing (open inschrijving of incompany).

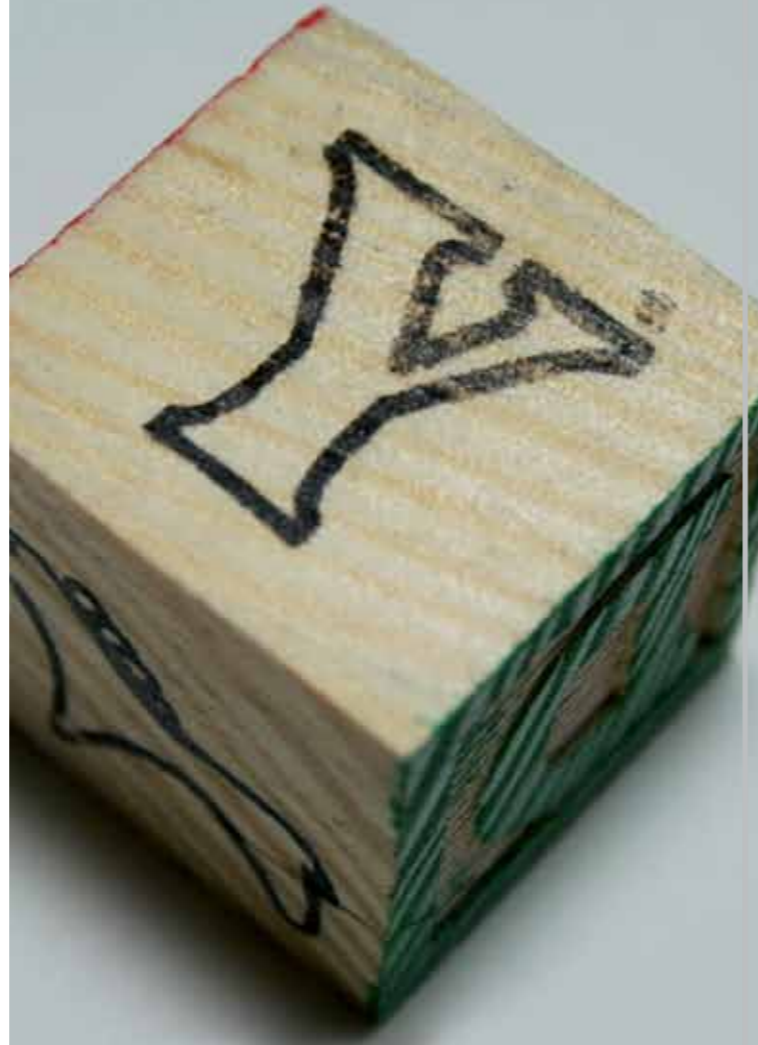
In het programma hebben we aandacht voor specifieke vraagstukken van young professionals en staan we stil bij de verschillen tussen generaties. We behandelen casussen aan de hand van actuele methodieken, we wisselen perspectieven uit en werken vooral aan reflectie op drie niveaus:

- **Cognitieve reflectie**  
Wat zie je nu? Wat heb je gezien? Betekenis geven aan feitelijk kijken en consequenties overzien.
- **Emotionele reflectie**  
Wat voel je? Wat heb je gevoeld? Hoe zijn je ervaringen? Betekenis geven aan emotie.
- **Contextuele reflectie**  
Wat is het effect van je handelen op je naaste omgeving? En wat is het effect op het systeem? Betekenis geven aan de context.

Voor de organisaties waar young professionals werken, levert dit meer onderling begrip op, maar ook vitalere organisaties waar medewerkers zich prettig en effectief voelen. Het is een effectieve manier om bij te dragen aan de ontwikkeling van young professionals en om ze tegelijkertijd te binden en te boeien. De young professionals vergroten het zelfinzicht en zijn zich meer bewust van eigen handelingspatronen en -alternatieven. De leervragen die ze hebben, worden scherper geformuleerd. De groep young professionals leert van elkaar en (h)erkent steeds beter de eigen krachtige positie.

Tot slot: hoe vergaat het de twee young professionals uit het begin van ons verhaal? Zij zijn nu volop bezig met hun eigen ontwikkeling en worden hierin gestimuleerd door hun werkomgeving. Gerichte opleidingen en goede intervisie helpen hen hierbij.

Wilt u meer informatie over ons intervisieprogramma voor young professionals? Zie [www.wagenaarhoes.nl/intervisie](http://www.wagenaarhoes.nl/intervisie). •



# VOORBIJ HET LEIDERSCHAP IN ORGANISATIES

## het achterblijver- en het knooppuntsyndroom: een radicaal gezichtspunt

door Cees Paardekooper

**Het gebeurt wel vaker. Theorie en praktijk vallen niet altijd samen. Nog altijd worden talloze boeken gepubliceerd over leiderschap binnen organisaties, vele seminars gaan erover. Zelfs televisieprogramma's hebben het thema van het leiderschap weer ontdekt. Amerikaanse termen als CEO, president en one tier board moeten de onontkoombaarheid van sterk leiderschap binnen organisaties onderstrepen.**

### Netwerken

Ik ben zo vrij aandacht te vragen voor een hiervan afwijkend patroon dat ik waarneem in onze adviespraktijk. Een patroon dat een ander licht doet schijnen op al die verhalen over de noodzaak van de sterke leider die elke organisatie nodig heeft. Mij valt op dat het er in onze netwerksamenleving in toenemende mate op aankomt verbindingen te organiseren op schakels in ketens en op knooppunten in netwerken. Daar worden de voorwaarden gerealiseerd voor waardecreatie, voor het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten. Organisaties bestaan bij de gratie van de toegevoegde waarde die ze hebben in maatschappelijke ketens en netwerken. Ik ontleen mijn inzichten vooral aan hetgeen het afgelopen decennium in het lokaal bestuur is gebeurd, maar het thema speelt zeker ook in vele andere maatschappelijke sectoren. Interessante voorbeelden zijn de Drechtsteden, de West-Brabantse samenwerking, Brainport en de Metropool Rotterdam-Den Haag. Bestuurders en (top)ambtenaren van gemeenten functioneren in complexe ketens en netwerken om de doelen en ambities van hun gemeenten te kunnen realiseren. Trefwoorden zijn: verlengd lokaal bestuur, regiegemeente, intergemeentelijke samenwerking, publiek-private samenwerking en uitvoering geven aan gezamenlijke strategische agenda's middels partnerprogramma's. De eigen gemeentelijke organisatie is nog maar een bescheiden instrument in de realisatie van de beoogde maatschappelijke effecten.

### Voorwaarden

In de recente literatuur over strategievorming is het object van strategievorming niet langer de enkelvoudige organisatie, maar het netwerk of de keten waarbinnen een organisatie haar plaats heeft. Missie, visie, strategie en kernwaarden, maar ook gezagsrelaties en (spel)regels, krijgen meer en meer gestalte in de context van ketens en netwerken. Maar, als gezegd, de leiderschapsbenaderingen in de literatuur hebben hier nog onvoldoende aandacht voor. Kernvraag is: wat voor soort leiderschap is er nodig om ketens en netwerken te laten functioneren? En welk type voorwaarden moeten worden gerealiseerd om te kunnen spreken van succesvol leiderschap in ketens en netwerken?

### Perspectieven

Conceptueel zijn er twee belangrijke perspectieven te onderscheiden. Het perspectief van de individuele organisatie die deel uitmaakt van ketens en netwerken (1) en het perspectief van de schakels (in de ketens) en de knooppunten (in de netwerken) (2). Het eerste perspectief noem ik het 'achterblijversyndroom'. Het tweede perspectief noem ik het 'knooppuntsyndroom'.

**1 ad 1)** Vanuit het perspectief van de achterblijvers zingen knooppuntwerkers vaak los van hun organisatie. Ze zouden de missie en kernwaarden van hun eigen organisatie uit het oog verliezen ten faveure van doelen en belangen die ze construeren op de schakels en knooppunten. Soms krijgen ze zelfs het verwijt niet loyaal te zijn aan de eigen organisatie. In termen van de bestuurskundige Pieter Tops vergeten knooppuntwerkers dat ze moeten blijven functioneren in hun institutionele logica. Dat kan wanneer ze zich succesvol blijven verbinden met procedures, werkwijzen en posities die er toe doen binnen de organisatie waar ze vandaan komen. Hij noemt deze logica heel beeldend 'de schaduw van de hiërarchie'.

**2 ad 2)** Vanuit het perspectief van de knooppuntwerkers snappen achterblijvers vaak het belang en de dynamiek van de samenwerking in ketens en netwerk niet. Ze zijn onvoldoende verbonden met en loyaal aan wat er in de samenwerking gebeurt ten behoeve van het creëren van toegevoegde waarde. Ze klagen dat ze voortdurend in een spagaat terechtkomen en daardoor bij hun partners - ongewild - onbetrouwbaar overkomen. Bovendien hebben ze het gevoel dat ze dubbel zo hard moeten werken om overeind te blijven in de institutionele logica van hun eigen organisatie en in de institutionele logica van de keten of het netwerk.

De ironie wil dat zowel achterblijvers als knooppuntwerkers het gevoel hebben: we zijn geen team meer en bij wie hoor ik eigenlijk nog? Interessante complicatie hierbij is nog dat er in de praktijk op persoonsniveau geen vaste rolverdeling is tussen achterblijvers en knooppuntwerkers. Er is vaak sprake van een rolwisseling. Knooppuntwerkers worden soms weer achterblijvers. En achterblijvers kunnen ook op enig moment knooppuntwerkers worden. Hierdoor ontstaat soms verwarring. Naar wie moet ik loyaal zijn? Naar mijn eigen organisatie of naar schakels in de keten en knooppunten in de netwerken?

# Kennismanagement krijgt steeds meer concurrentie van kennismanagement

## Verbindend leiderschap

Mijn pleidooi is erop gericht een leiderschapsbenadering, zowel bestuurlijk als ambtelijk, te ontwikkelen die recht doet aan het hiervoor geschetste patroon. In essentie komt het erop aan dat bestuurders en managers een leiderschapsstijl ontwikkelen waarin beide institutionele logica's op een productieve wijze worden verbonden. De zoektocht moet worden gericht op hierbij passende werkwijzen, spelregels, codes en etiquette. Daarnaast moet het zoeklicht worden gericht op leiderschapscompetenties die bestuurders en management moeten hebben om succesvol in beide logica's te kunnen werken. Verbindend, communicatief, argumentatief en empathisch zijn belangrijke karakteristieken. Deze leiders winnen daarmee ook aan geloofwaardigheid. Het zou overigens aardig zijn om de cultuurinzichten van Hofstee inzake masculien-feminien eens los te laten op het thema van achterblijvers en knooppuntwerkers. Sociologisch kunnen we spreken van een voortdurend proces van individualisering in wisselende groepen. Feedback en evaluatiemechanismen worden almaar belangrijker en dat geldt ook voor een alledaags procedé als kennismaken. Zonder dergelijke processen zullen geen effectieve, op vertrouwen gebaseerde, relaties ontstaan. Om het wat polemisch te stellen: kennismanagement krijgt steeds meer concurrentie van kennismanagement.

Het is onze ambitie de komende periode dit thema in onze klantomgevingen verder te exploreren en daar opgedane ervaringen te systematiseren. Daarnaast zijn we bezig met de opzet van een leergang waarin dit thema ook centraal staat (zie advertentie achterin dit magazine).



OEFENEN IN FEEDBACK...



# DE VELDEN VAN FEEDBACK: VOORBIJ DE REGELS

door Ida Wildeboer en Marjolijn Bramer

**U herkent het vast wel: de behoefte om mensen feedback te geven. Uw collega's te vertellen wat u vindt van hun professioneel en collegiaal gedrag. Volgens de regels moet feedback positief, opbouwend, concreet en verwerkbaar zijn. Maar voldoet dit wel in elke situatie? En waarom vinden mensen het ondanks die regels lastig om feedback te geven? In dit artikel gaan wij in op de betekenis die feedback kan hebben voor individuen en teams in organisaties: wat is het nut en de noodzaak van feedback en welke werkwijze voldoet wel? Ons gedachtegoed hebben we geordend in de Velden van feedback®.**

## Nut en noodzaak van feedback

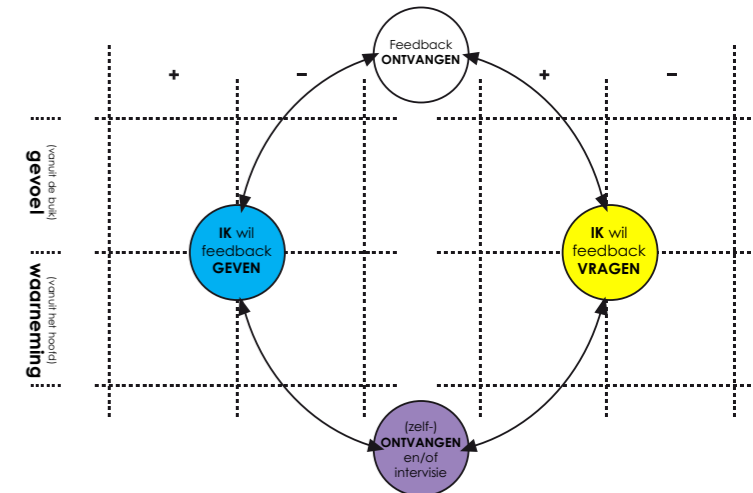
Feedback betekent letterlijk 'terugkoppeling' en gaat om het terugkoppelen van het effect van gedrag en prestaties van de ene persoon richting de andere persoon. Het doel van feedback wordt in de literatuur wel gezien als: het verbeteren van (werk)relaties of het verbeteren van gedrag. Uit vrees voor conflicten geven we vaak versluierde feedback omdat we vinden dat de ander 'het maar aan moet voelen' (Vangronsveld, 2001). Of we leren niet van feedback omdat er bij het ontvangen ervan allerlei defensiemechanismen in werking treden.

Er is altijd menselijke interactie nodig voor het vragen, ontvangen en geven van feedback. Zonder hulp van een ander is het moeilijk om zicht te krijgen op de (niet-bedoelde) effecten van ons gedrag. En juist dat inzicht in de effecten van ons gedrag, onze communicatie, is essentieel voor het leren en presteren van individuen, teams en organisaties. Feedback is een leerinstrument dat voor het oprapen ligt. Maar in onze adviespraktijk zien wij steeds vaker dat het onvoldoende wordt benut.

De reden hiervoor is dat er nog een wereld achter de regels van feedback schuilgaat. De werkelijkheid bevat een grote mate van complexiteit en variëteit. Dit maakt dat ook situaties waar behoefte aan feedback zich voordoet, heel verschillend zijn. Deze complexiteit lijkt niet te vangen in geconditioneerde settings waarin 'de geleerde techniek' geoefend is en toegepast kan worden. Het lijkt alsof er sprake is van een standaard gedragsrecept (de regels voor feedback) voor niet-standaard situaties.

Op deze niet-standaard situaties is meer grip te krijgen met onze **Velden van feedback®**. Dit gedachtegoed is opgebouwd aan de hand van drie dimensies:

1. Feedback geven versus feedback vragen;
2. Positief versus negatief;
3. Primair gedreven door gevoel (vanuit de buik) versus primair gedreven door waarneming (met het hoofd).



Figuur 1: de dimensies van feedback

## Feedback geven versus feedback vragen

Er zijn twee fundamenteel verschillende eerste triggers voor feedback. De eerste is de behoefte van iemand om feedback te geven. Het uit zich bijvoorbeeld in de vorm dat iemand ergens iets van vindt en dat laat weten. Er is feitelijk sprake van het willen geven van ongevraagde feedback. Dit is meestal opbouwende kritiek maar kan ook een compliment zijn.

De tweede trigger is de behoefte van iemand om feedback te zoeken en te vragen. Dit uit zich bijvoorbeeld in een concrete vraag naar feedback: 'Wil jij mij feedback geven?' of de vraag 'Hoe had het beter gekund?', maar ook het vissen naar een compliment is een vraag om feedback.

Wat er van de oorspronkelijke behoefte daadwerkelijk naar buiten komt, kan sterk variëren. Zo kan een oorspronkelijke irritatie ('Hij heeft mij geschoffeerd!') ertoe leiden dat iemand ter plekke helemaal leegloopt op de ander. Maar het kan ook voorkomen dat het oorspronkelijke voornemen om iemand stevig feedback te geven na enige zelfreflectie juist leidt tot het vragen van feedback over de eigen rol in de interactie tussen beiden.

Ook kan de behoefte aan feedback een persoonlijk geheim blijven door gevoelens van angst of schaamte. Feedback vragen kan overigens leiden tot feedback geven en vice versa. Daarvoor is wel zelfreflectie nodig, of intervisie. Figuur 1 op blz. 17 geeft dit proces in een samenhangende cirkel weer.

### Positief versus negatief

Wij herkennen in de triggers voor feedback zowel een positieve als een negatieve aanleiding. Dit zien we zowel bij het geven van feedback als bij het vragen om feedback. In geval van het geven van ongevraagde feedback zien wij het onderscheid tussen enerzijds het geven van complimenten, het uiten van waardering, een bemoedigende schouderklop en/of het benoemen van wat er goed ging. Anderzijds zien we het benadrukken van wat er fout ging, het gebruiken van afkeurende gebaren, het vertellen van hoe het had moeten en/of benoemen aan welke norm het niet voldeed.

In het geval van het vragen om feedback zien wij het onderscheid tussen enerzijds het zoeken naar en vragen om feedback over de eigen sterke punten, het vragen van erkenning om te genieten van een succes. Anderzijds zien we het vragen om feedback vanuit een besef van onkunde of tekortschieten, of het zoeken van antwoorden en oplossingen vanuit eigen onmacht.

### Primair gedreven door gevoel versus primair gedreven door waarneming

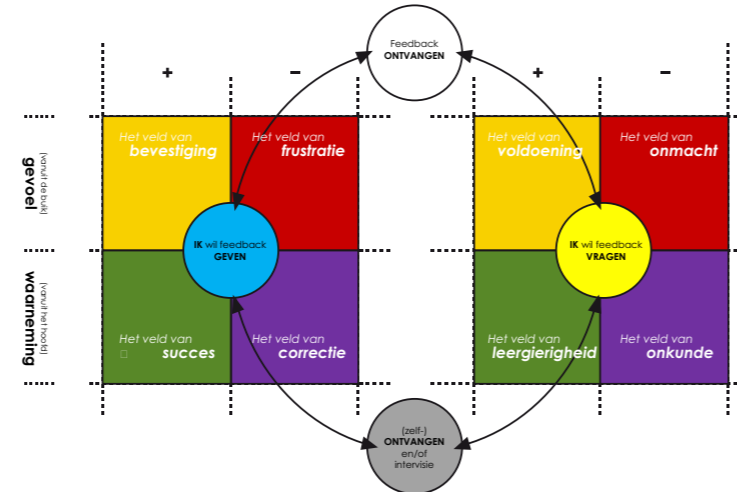
De derde dimensie is het verschil tussen gevoel en waarneming. Hoewel het niet strikt kan worden gescheiden, zien we in de praktijk dat er behoefte is vooral vanuit het gevoel (vanuit de buik) dan wel vanuit de feitelijke waarneming (met het hoofd) feedback te geven of te vragen. Voorbeelden vanuit het gevoel: 'Ik weet niet hoe het komt, maar ik voel me nu onder druk gezet', 'Ik voel me afgeserveerd', of 'Het voelt heerlijk dat we samen succes hebben!'. Voorbeelden vanuit waarneming: 'Ik zag dat je koffie voor jezelf inschonk en niet voor de klant' of 'Het rapport was niet in de huisstijl verstuurd, en dat hadden we wel afgesproken.'



### De velden

Vanuit bovenstaande inzichten hebben wij acht unieke velden onderscheiden. Deze velden hebben een eigen herkenbaarheid voor wat betreft de soorten omstandigheden, emoties, gedrag en eventuele toepasbaarheid van instrumenten zoals intervisie, intercollegiale toetsing van producten. Zie figuur 2.

De Velden van feedback®



Figuur 2: de Velden van feedback

In het geval van ongevraagde feedback ontstaat de behoefte om feedback te geven vooral uit één van de vier volgende velden: het veld van **frustratie**, het veld van **correctie**, het veld van **succes** en het veld van **bevestiging**.

In het geval van feedback vragen, ontstaat de behoefte vooral vanuit één van de vier volgende velden: het veld van **onmacht**, het veld van **onkunde**, het veld van **leergierigheid** en het veld van **voldoening**.

### Een voorbeeld van feedback ontvangen via zelfreflectie naar feedback vragen

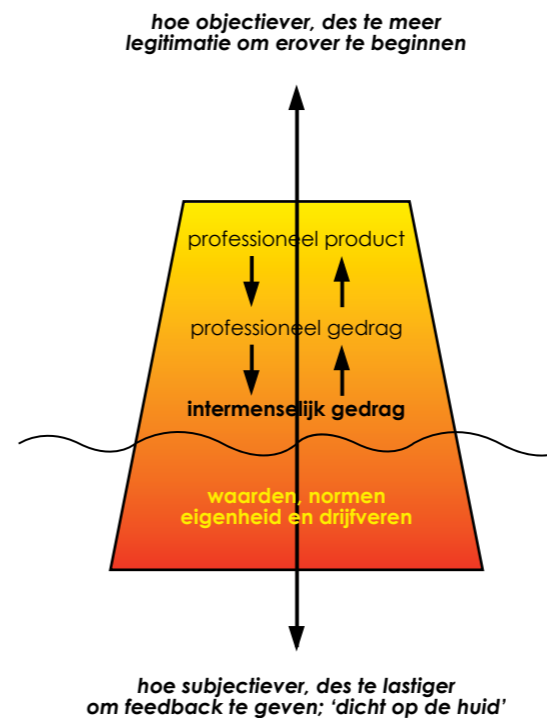
1. De teamleider stuurt Kees een mail, met correctie en ongeduldige/aanvallende toonzetting; dit is de derde mail van de teamleider, waarin zich een soort opbouwende kettingreactie voordoet.
2. Kees voelt zich zeer geraakt. Alle emoties doen zich voor.
3. Hij probeert de emotionele klap zelf te verwerken, maar loopt er zo van over (deze feedback ontvangen is als kritiek incasseren) dat hij de emotie kwijt wil en - als resultaat - er rustiger en anders tegenaan kijkt en ervan wil leren; alsnog weloverwogen interactie aan wil gaan met de teamleider. Hij komt tot het inzicht om niet zijn eigen feedback aan de teamleider te geven, maar diens feedback te vragen ...
4. Na de vraag 'Mag ik even met je praten?' en het oké zegt Kees: 'Kennelijk heb ik iets gedaan wat jij niet op prijs stelt. Kun je mij vertellen wat dat was (feedback) en hoe ik het voortaan anders kan doen?'
5. De teamleider vertelt (of: 'loopt leeg', want dat moeten teamleiders ook) en Kees luistert, wil snappen en vraagt door. Er ontstaat een goed gesprek over: 'Niet zo bedoeld'. 'Hoe de volgende keer?' of 'Niet meer'.

Uit dit voorbeeld blijkt een grote herkenbaarheid in situaties waar velen van ons mee te maken hebben. Het omgaan met kritiek kan via enige zelfreflectie leiden tot het vragen om feedback over ons eigen gedrag. Elk van de velden wordt gemakkelijk gevuld met treffende voorbeelden. Omgekeerd, zodra een vorm van feedback zich voordoet, blijkt die heel snel te herleiden tot een van de acht velden.

### Niveaus van communicatie

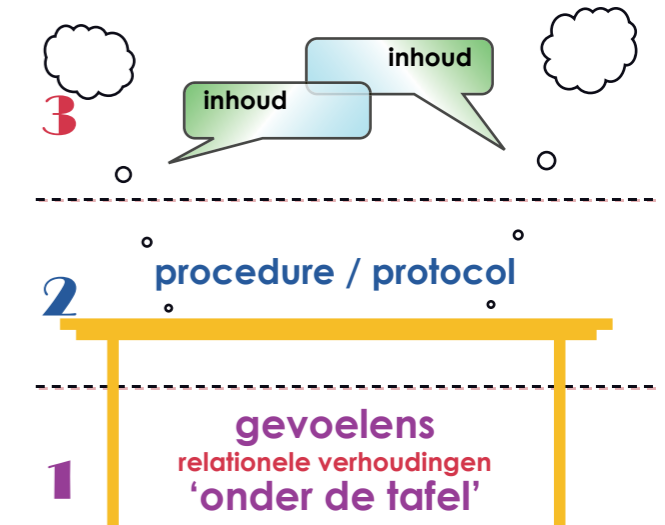
In onze praktijk zien we dat sommige vormen van feedback heel dicht op de huid zitten en andere veel minder. Als feedback te dichtbij komt, ervaart men het als kritiek op de totale persoon waarbij het lastig is om feiten en gevoelens van elkaar te scheiden. We maken daarom onderscheid tussen feedback op de intermenselijke dimensie en op de professionele dimensie. Hoewel elk individu meer of minder beide dimensies aan elkaar heeft verbonden, is feedback op de professionele manier vaak beter bespreekbaar dan op de intermenselijke dimensie. En binnen de professionele dimensie is intercollegiale toetsing op professionele producten meer bespreekbaar en hanteerbaar dan feedback op het professionele gedrag.

Dit inzicht past bij inzichten als de IJsborg van McClelland: een model voor het begrijpen van menselijk gedrag. Onder de waterlijn zijn de onveranderlijke zaken verborgen: de kern, identiteit en persoonlijke waarden van mensen. Boven de waterlijn zijn zichtbare, meer veranderbare zaken zoals vaardigheden en gedrag waar te nemen. Onder de waterlijn is het lastiger om feedback te geven. Je komt dicht bij de ander, dat maakt het spannender. Hoe verder je boven de waterlijn uitstijgt, hoe eenvoudiger het is om feedback te geven. Dat begint dan vaak bij het geven van feedback over werkgerelateerde zaken of professionele producten. Zie figuur 3.



Figuur 3: boven en onder de waterlijn

In het begrijpen van menselijke interactie en feedback is ook de gelaagdheid, inhoud - procedure - relationele verhouding relevant. Communicatie vindt plaats op meerdere niveaus. Er is altijd inhoud (de kwestie die aan de orde is, het onderwerp van gesprek), en sprake van een procedure of protocol (de agenda, de duur van het gesprek, de rolverdeling). En er is ook een laag (vaak onbesproken, onder de tafel) die de relationele verhoudingen tussen de gesprekspartners betreft. Dit gaat over de chemie tussen mensen, aangemeten houding (gelijkwaardig, uit de hoogte of onderdanig), de gevoelens die er spelen en de wijze van samenwerken. Feedback kan ook op deze drie niveaus plaatsvinden. Het is eenvoudig om daar dan weer de Velden van feedback® bij te zoeken.



Figuur 4: gespreksniveaus

### En nu?

De alom bekende regels voor feedback zijn juist en instructief, maar niet altijd voldoende. De reden hiervoor is: ze vormen een standaard concept voor niet-standaard situaties. De complexiteit van situaties legitimeert dat feedback meer mag zijn dan positief, opbouwend, concreet en verwerkbaar als dat in de specifieke situatie helpt om te leren. Te leren als individu, als team, als organisatie. De acht velden van feedback helpen de specifieke situaties te duiden, ze bieden inzicht en overzicht. Ze bieden grip op de complexiteit, zowel waar het gaat om het geven, vragen als ontvangen van feedback en helpen bij het leren en presteren van individu, team en organisatie.

De Velden van feedback® bieden dus inzicht in de complexe wereld die gepaard gaat met de vragen rondom feedback. Tevens biedt het model een instrumentarium voor het voeren van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, intervisie of coaching. Het samen op zoek gaan naar de aanleiding voor feedback, het model erbij pakken en de boodschap hiermee over te brengen, helpt menig professional in de dagelijkse praktijk. Zoals een afdelingshoofd uit een grote gemeente zei: "Door de velden te gebruiken kan ik de kritiek die ik heb op een medewerker beter kanaliseren en zelf ombuigen in een vraag die ik deze persoon kan stellen." (Van het veld van frustratie via zelfreflectie naar het veld van onmacht). •



## OVER FEEDBACK GESPROKEN

door Anne Heins

En zij wilde het zo graag goed doen ...

Zij was succesvol geweest als hoofd P&O. Zij maakte de overstap naar een ander bedrijf. Naar haar eerste functie als directeur. En zij wilde van harte een hele goede directeur zijn, voor haar mensen!

Benaderbaar. Dus niet een kamer achter in de gang op de derde etage. Gewoon op de begane grond, vooraan in de gang, zodat iedereen die 's ochtends binnenkwam haar kon zien. En haar deur stond zo vaak open als het kon. En dat zei zij ook: "Kom gerust binnen als de deur open staat."

Ook een voorbeeld zijn voor haar mensen. Voorbeeldgedrag tonen. Focus! Als directeur mag je in elk geval niet de indruk wekken dat mensen hier lummelen ...

Maar na de eerste keren, als je zomaar even binnenstapte voor een praatje, dan voelde je al snel aan het gefocuste gedrag van de directeur dat het toch ergens over had moeten gaan. En geleidelijk stapte je de kamer alleen nog maar in als er een probleem was, of als je toestemming nodig had. Die kamer werd verbonden met het gevoel dat je er niet voor de lol naar binnen ging.

### Niet lummelen

En de directeur op haar beurt bleef gefocust. Over de gangen slenteren om te kijken wat er leefde, deed zij niet. Dat zou op lummelen lijken. Dus als zij op pad ging, dan was dat met een dossier, een opdracht of taakje. En als vanzelf werd zij een wandelend slechtnieuwsgesprek. Als je haar zag dan had je een probleem of je kreeg er een ...

Natuurlijk betekende dat ook wat voor haar. Momenten van frustratie. Momenten van onmacht, omdat ze het goed bedoelde - maar de mensen hielden afstand. Dat voelde ze. Dat voelde ze heel pijnlijk. En ze begon te twijfelen. Aan zichzelf. Over de stap die ze had gemaakt. Over de situatie waar ze in verzeild was geraakt.

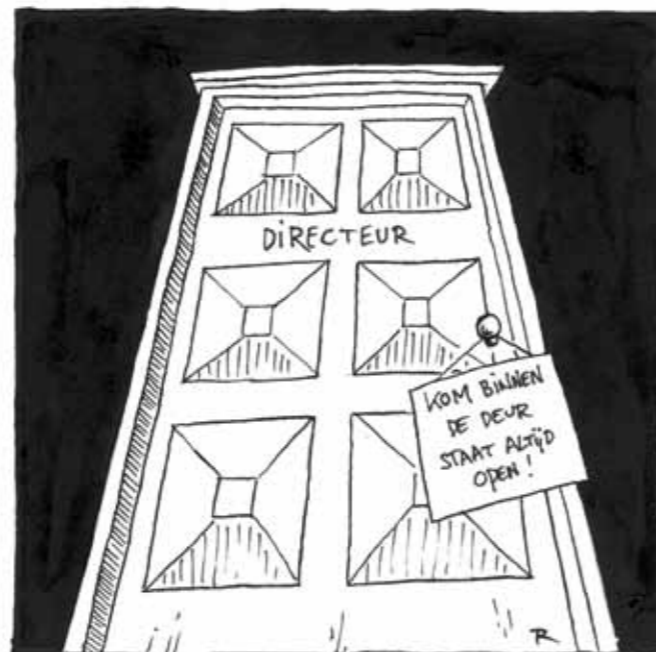
### Hulp vragen

In die onmacht zocht ze hulp en ze heeft enorm veel ontdekkingen gedaan. Zij is gaan vragen en luisteren. Ze heeft haar reis van reflectie gemaakt, langs de velden van feedback. De mensen komen weer graag bij haar binnen. Natuurlijk gaat het over het werk, maar veel meer relaxed. De mens is niet perfect. En zeker een directeur niet, want die wordt door 200 medewerkers beoordeeld. En wat die allemaal niet zien en vinden ...!

Maar ze kan het nu horen. En erom lachen. Met anderen lachen over hoe toch ieder zijn eigen beelden heeft. En om wat er soms mislukt.

Ze durft te geloven in de loyaliteit van haar mensen; ook die willen natuurlijk dat dingen lukken. En de mensen laten haar ook steeds gemakkelijker weten waar ze mee zitten, zonder de angst dat zij het meteen wil gaan oplossen als de ideale directeur. •

## Als vanzelf werd zij een wandelend slechtnieuwsgesprek



## OP WEG NAAR EEN GELOOFWAARDIGE REGIEGEMEENTE:

### Nieuwe eisen aan bestuurlijk leiderschap?

door Alinda van Bruggen en Pauline van 't Zelfde

Veel gemeenten hebben, aangemoedigd door de noodzaak te bezuinigen, de moedige ambitie geformuleerd om de eigen rol in relatie tot de burgers en maatschappelijke partners te herzien. De discussienotitie *Thorbecke 2.0: naar een vernieuwde Nederlandse overheid (VNG, maart 2010)* biedt een prikkelend perspectief op de bezuinigingsopgave van gemeenten. Gaat het simpelweg om minder kunnen doen voor de burger of om datgene wat je doet met minder te doen of dat je in samenspel met burgers en maatschappelijk middenveld tot een andere rolverdeling komt waarin de gemeente minder - maar wel andere dingen - doet?

De VNG sorteert duidelijk voor op het laatste perspectief. En ook gemeenten kiezen vrijwel allemaal voor een rolverandering. In het VNG-Magazine van 16 juli 2010 wordt een analyse aangehaald van de college-akkoorden van 120 gemeenten, waaruit blijkt dat vrijwel alle gemeenten 'de burger meer ruimte willen geven' en zelf een stapje terug willen doen. Volgens het nieuwsbericht beseffen gemeenten dat ze niet alle problemen zelf kunnen oplossen. Zij willen daarom burgers meer ruimte geven om initiatieven te nemen. Ook willen zij burgers en bedrijven meer betrekken bij keuzes die moeten worden gemaakt. Hiermee kondigen gemeenten een omslag in het eigen werken aan, die de logische pendant en completering vormt van de al eerder in het beleidsjargon en de beleidsdoelen ingezette transitie van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving.

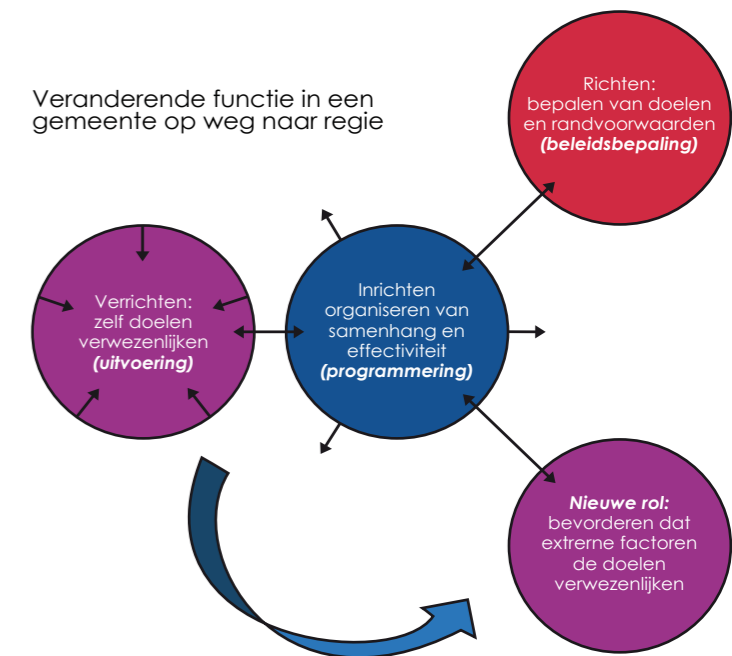
Maar wat houdt deze beoogde verandering van rol en werkwijze dan concreet in voor de gemeentelijke organisatie en de wijze van beleid maken? Wij zien bij veel gemeenten vragen ontstaan over de met deze ambitie in gang gezette verandering. Wat geformuleerd wordt, is vooral de vraag naar adequate inzet van beleids capaciteit bij de transitie naar een regievoerende rol van de gemeente. Achter deze vraag ligt vaak een gevoel van onrust en onbehagen: doen we eigenlijk wel de juiste dingen en op het juiste niveau?

### Zwaartepunt beleids capaciteit bij programmering

WagenaarHoes heeft begin 2010 in een middelgrote gemeente door middel van een gedegen tijdsbestedingsonderzoek in beeld gebracht aan welke soort taken en activiteiten de ambtelijke beleids capaciteit feitelijk werd besteed. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen beleidsontwikkeling, programmering en uitvoering van beleid. Het tijdsbestedingsonderzoek wees uit dat het zwaartepunt van de feitelijke tijdsbesteding bij de programmering lag. Opmerkelijk was dat dit ook gold voor medewerkers die formeel in de beleidsontwikkeling of uitvoering gepositioneerd waren.

Om deze uitkomst uit het tijdsbestedingsonderzoek (die overigens overeenkomt met de indruk die in veel andere gemeenten bestaat over de feitelijke inzet

van beleids capaciteit) te duiden, is de onderstaande conceptualisering van de veranderende rol van gemeenten behulpzaam.



De drie bovenste cirkels in deze figuur geven de kernfuncties in de traditioneel werkende gemeente weer: de beleidsbepaling (het 'richten', de rol van college en raad, voorbereid en ondersteund door beleidsadviseurs), het programmeren (het 'inrichten') en de uitvoering (het 'verrichten'). In de afgelopen vijftien jaar zijn tal van varianten verkend waarbij de uitvoering geheel of gedeeltelijk uit de eigen gemeentelijke organisatie werd verplaatst: door middel van budgetsubsidie, aanbesteding, shared service centers et cetera. De gemeente bleef bij deze vormen echter steeds sturend als opdrachtgever. Het verplaatsen van uitvoerende taken naar buiten had geen principiële consequenties voor de richtende en inrichtende functies van de gemeente.

## Andere rol en werkwijze gemeenten noodzakelijk

De ambitie om doelen meer door de samenleving zelf te doen realiseren is een principieel andere vorm van uitvoering. Dit vraagt een andere rol van de gemeente, omdat de gemeente geen opdrachtgever meer is. Deze nieuwe rol vergt een zorgvuldig evenwicht tussen loslaten en vasthouden. Een onderwerp of taak helemaal aan de samenleving overlaten, impliceert: 'Daar is de gemeente niet (meer) van'. Een conclusie die de meeste bestuurders slechts op enkele onderwerpen aan willen. Echter, hoe blijf je geloofwaardig als je tegelijkertijd 'er wel over wilt gaan' en 'er wel van wilt zijn', maar ook vindt en wilt dat de burgers en het maatschappelijk middenveld aan zet zijn?

Wie het laatste ambieert maar tegelijkertijd beleid blijft formuleren en de verantwoording en monitoring wil voortzetten, zet zijn geloofwaardigheid op het spel. In de eerste plaats doordat burgers en organisaties die de handschoen oppakken snel het gevoel krijgen dat zij het nu wel mogen doen, maar dat de gemeente wil blijven sturen en bepalen. Een opdrachtnemer kun je uitvoeringsverantwoordelijkheid geven zonder integrale verantwoordelijkheid en autonomie. Burgers en organisaties als partners aanspreken veronderstelt echter dat je hun autonome positie erkent. Anders ben je zelf niet geloofwaardig in je partnerrol. Je kunt een burger niet zelf verantwoordelijk maken en hem in een adem daarbij vertellen dat hij zijn bezigheden wel anders moet inrichten en vastleggen, omdat het anders niet in het gemeentelijke systeem kan worden geregistreerd.

In de tweede plaats riskeert een bestuurder die op de oude wijze beleid blijft formuleren en daarover op de oude wijze verantwoording wil kunnen afleggen, dat de impliciete of expliciete belofte, om door de nieuwe gemeentelijke rol te bezuinigen op de eigen organisatie, niet kan worden ingelost.

## Nieuwe gemeentelijke rol in de praktijk

Wat wij bij veel gemeenten horen, is dat de programmering van beleid steeds omvangrijker en complexer wordt en daardoor meer en hoger gekwalificeerde beleidscapaciteit vraagt. Het ziet er naar uit dat de geambieerde verschuiving van eigen uitvoering naar realisatie van maatschappelijke waarde door burgers en anderen gepaard gaat met een soms explosieve groei van de programmeringsfunctie. Projecten als 'De wijkbewoner aan zet', 'Wijkwaardebonnen' en uitvoering van taken in partnerschap met maatschappelijke organisaties leiden vaak tot besparing op de uitvoering, maar een intensivering van de inzet van programmeringscapaciteit.

De uitweg uit deze schijnbare paradox ligt in de aanpassing van de wijze waarop de gemeente haar richtende en inrichtende functies vervult. Overgaan naar een meer regisserende rol is een fundamentele rolwijziging voor de gemeente, die niet alleen de uitvoerende functies raakt maar ook de programmering en - primair - de beleidsformulering. Sturing op activiteiten, *through- en output* past niet in deze nieuwe rol, maar sturing op *outcomes* wel. Echter, *outcomes* zijn, notoir in het sociale domein, zeer moeilijk binnen gewenste termijnen vast te stellen en toe te rekenen. Dus wie meer durft los te laten, zal dat ook tegenover andere overheden moeten durven verdedigen - zonder te kunnen terugvallen op aantoonbare prestaties. Wellicht biedt sturing door middel van het formuleren

van bandbreedtes mogelijkheden. Doordat tegelijkertijd, met de decentralisatie van taken vanuit het Rijk naar gemeenten, de druk om prestaties en resultaten van beleid te meten en te verantwoorden eerder wordt opgevoerd dan verminderd, stelt dit nieuwe eisen aan bestuurlijk leiderschap.

Kortom: bestuurders wacht een lastige zoektocht naar hoe zij een geloofwaardig bestuurder van een gemeente kunnen zijn, die burgers en organisaties aan zet wil laten. •

### Uitnodiging rondetafelgesprek

WagenaarHoes Organisatieadvies organiseert op donderdag 10 maart en op donderdag 14 april 2011 een rondetafelgesprek waar bestuurders met hun collega's en met ons kunnen doordenken en doorpraten over dit vraagstuk. Vanaf 18:00 uur inloop met een broodje, van 19.00 - 21.30 uur tijd voor gesprek. (Locatie: Driebergen) Heeft u belangstelling om aan een van deze avonden deel te nemen, stuur dan een e-mailbericht aan [secretariaat@wagenaarhoes.nl](mailto:secretariaat@wagenaarhoes.nl).



### Besturing van de samenwerking: ervaringen opgeteld en gedeeld

Organisaties in de publieke sector staan voor complexe uitdagingen. Om de maatschappelijke opgaven te realiseren, werken organisaties samen. Maar ... hoe houd je grip zonder bestuurlijke drukte?

Begin 2011 organiseren wij **drie regionale symposia** over de besturing van samenwerking. In de symposia focussen we aan de hand van casuïstiek op complexe besturingsvragen. Diverse sprekers delen hun ervaring en er is ruimte om met elkaar te discussiëren.

- 20 januari in 's-Hertogenbosch
- 27 januari in Zwolle
- 9 februari in Rotterdam

Kijk voor het volledige programma en aanmelding op: [www.wagenaarhoes.nl/besturing](http://www.wagenaarhoes.nl/besturing)

Meer over onze visie op intergemeentelijke samenwerking: [www.wagenaarhoes.nl/samenwerking](http://www.wagenaarhoes.nl/samenwerking)



PARTNERS IN VERANDERING



# GELOOFWAARDIG LEIDERSCHAP, DOOR DE OGEN VAN VOLGERS

door Stavros Zouridis

**De vraag wat leiderschap eigenlijk is, houdt de academische gemoederen al tijden bezig. Is leiderschap een bijzondere persoonlijke kwaliteit of reeks competenties, zoals veel van de managementliteratuur suggereert? Is iemand dus een 'natuurlijk leider' omdat hij sterker is, een dominante persoonlijkheidsstructuur heeft of een visie heeft die anderen ontberen? Of is leiderschap een uitdrukking van macht en positie, zoals klassieke politicologische theorieën suggereren? Met andere woorden, hoe meer macht in een positie bijeen wordt gebracht, hoe meer leiderschap. In de organisatiekunde wordt leiderschap ook wel beschouwd als een zogeheten 'geïstitutionaliseerde rolverwachting': gedrag dat wordt verwacht van iemand die een bepaalde rol bekleedt. In teams moet iemand het initiatief nemen, mensen verbinden of soms simpelweg de knoop doorhakken. Er zijn ook andere ideeën over en benaderingen van leiderschap. Denk bijvoorbeeld aan de meer culturele benadering, zoals die van de bestuurskundige Aaron Wildavsky in diens *Moses as a political leader*.**

Kouzes en Posner poneren in hun boek de stelling dat leiderschap relationeel is. Leiderschap, zo stellen ze, is een wederkerige relatie tussen diegenen die ervoor kiezen om te leiden en diegenen die ervoor kiezen te volgen. In de relatie tussen leiders en volgers gebeurt het, daarin zit het leiderschap. Elke discussie over leiderschap moet deze relatie dus op de een of andere manier incorporeren. Een theorie over leiderschap zal moeten verklaren wat leiders en volgers verbindt: wat beweegt mensen ertoe een leider te volgen? Op deze vraag geven Kouzes en Posner in hun boek een naar mijn idee tamelijk overtuigend antwoord. Kort gezegd is het antwoord: geloofwaardigheid. Maar dan is de volgende vraag direct: wat is geloofwaardigheid? Wat maakt een leider geloofwaardig?

### Eerlijkheid

Kouzes en Posner kiezen voor deze vraag een even simpele als doeltreffende benadering. Ze hebben het gewoon maar eens gevraagd, in hun geval aan managers uit de hele wereld. In workshops en trainingen, in casestudies en vooral in enquêtes hebben ze mensen bevraagd op wat ze nu eigenlijk verwachten van leiders. Het antwoord vertoont over de gehele wereld en over een reeks van jaren opvallende gelijkenis en is samen te vatten in vier trefwoorden. Mensen verwachten dat hun leiders achtereenvolgens eerlijk, vooruitziend, inspirerend en competent zijn. Eerlijkheid scoort vrijwel altijd het hoogst in de enquêtes. Leiders moeten bovenal waarheidsgetrouw en ethisch gedrag vertonen, ongeacht het type organisatie, werelddeel of cultuur. De betekenis van eerlijkheid kan volgens Kouzes en Posner niet worden overschat, zo belangrijk is het. Een vooruitziende blik volgt met enige afstand als kenmerk van leiders die mensen bereid zijn te volgen. Dat geldt niet alleen voor topmanagers, maar ook voor 'front-line supervisors and middle managers'. Ook zij moeten in staat zijn voorbij de directe horizon aan te geven waar het met de organisatie naartoe gaat. Een vooruitziende blik is echter niet voldoende. Leiders moeten in staat zijn deze te communiceren op een wijze die mensen

aanmoedigt om deze richting in te slaan. En precies dat wordt bedoeld met inspirerend. Ten slotte moeten leiders competent zijn, willen ze althans ook mensen om zich heen verzamelen die bereid zijn hen te volgen. Het type competentie kan verschillen en hangt af van de rol van de leider. In een hoogtechnologische omgeving is kennis op dit terrein meer dan een pre. Belangrijker dan veel kennis is volgens Kouzes en Posner 'that he or she takes the time to learn the business, to know the current operation before making changes and decisions that affect everyone in the organization'.

### Geloofwaardigheid

De combinatie van eerlijk, inspirerend en competent wordt in de communicatiewetenschap wel aangeduid als bronbetrouwbaarheid. Wat volgers daarom verwachten van leiders, is volgens Kouzes en Posner bovenal geloofwaardigheid. Mensen willen eerst en vooral leiders die geloofwaardig zijn:

***"We want to believe in our leaders. We want to have faith and confidence in them as people. We want to believe that their word can be trusted, that they have the knowledge and skill to lead, and that they are personally excited and enthusiastic about the direction in which we are headed. Credibility is the foundation of leadership"***

Geloofwaardigheid is dus waarom mensen ervoor kiezen andere mensen te volgen. Maar hoe kom je aan geloofwaardigheid? Kouzes en Posner stellen dat geloofwaardigheid in de tijd wordt opgebouwd, net als reputatie. Geloofwaardigheid groeit in de relatie tussen managers en medewerkers als managers maar eerlijk, vooruitziend, inspirerend en competent gedrag blijven vertonen. Dat wil overigens niet zeggen dat managers geen fouten mogen maken. Niet het maken van een fout tast de geloofwaardigheid aan, maar

hoe managers ermee omgaan. Fouten accepteren, erkennen en ervan leren blijkt geen afbreuk te doen aan geloofwaardigheid. Toch zal geloofwaardigheid vooral op een positieve manier moeten groeien, en wel in drie fasen. Geloofwaardigheid opbouwen begint een manager door helder te maken wat hij wil en verwacht, maar ook door helder te maken wat de behoeften en belangen van de volgers zijn:

**“Commitment to credibility begins with the clarification of the leader’s and the constituents’ needs, interests, values, visions, aims, and aspirations. (...) Clarity exists when people can state, “I have a clear idea of what others value and what they can do.” When clarity exists, everyone knows the guiding principles and core competencies that most directly contribute to organizational and individual vitality and success.”**

Na de fase van helderheid volgt de fase van eenheid. Mensen moeten in deze fase aan een gemeenschappelijk doel worden gebonden:

**“United on where they are going, in how they are headed in that direction, and on which principles will guide their journey”.**

Geloofwaardige leiders, zo stellen Kouzes en Posner, zijn in staat om een gemeenschap te bouwen rondom een gedeelde visie en gedeelde waarden. De laatste fase is die van de intensiteit, samengevat als ‘action speaks louder than words’. Met andere woorden, de mooie woorden, waarden en visie zullen in daden uitgedrukt moeten worden. Als dat gebeurt, is dat weer een bijdrage aan de helderheid en is de geloofwaardigheidscirkel rond.

### Handreiking

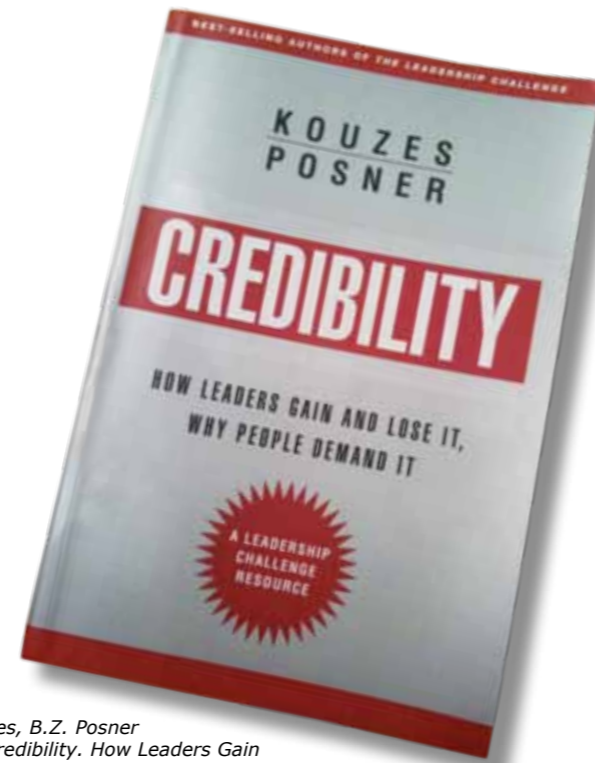
Een Amerikaans boek over geloofwaardig leiderschap zou niet compleet zijn zonder handreikingen om toch vooral een geloofwaardige leider te worden. Kouzes en Posner presenteren deze in de vorm van de zes disciplines van geloofwaardig leiderschap:

1. **Ontdek jezelf**  
Ga bij jezelf na wat je waarden zijn en zet deze om in leidende principes of een communiceerbaar credo.
2. **Waardeer volgers**  
Dat begint met het nagaan en begrijpen van de verlangens en waarden van diegenen waarvan je wilt dat ze je volgen. Erken dus dat leiderschap een relatie is, gebaseerd op wederzijds begrip.
3. **Bevestig gedeelde waarden**  
Benoem diversiteit, maar benoem en benadruk ook de gedeelde waarden in de organisatie.
4. **Ontwikkel vermogen**  
Daarvoor is het op de eerste plaats belangrijk de bijdrage van medewerkers te mobiliseren en te richten op het gemeenschappelijk doel. Kouzes en Posner waarschuwen voor al te onrealistische ambities van leiders (‘world-class service’) op dit punt, waardoor medewerkers zich zwak en incompetent kunnen gaan voelen.

5. **Wees dienstbaar**  
Leiders zijn dienstbaar door zich naar medewerkers dienstbaar op te stellen, maar ook door als eerste te doen wat is afgesproken. Voorbeeldgedrag is bij uitstek dienstbaar gedrag.
6. **Moedig hoop aan**  
In het bijzonder in tijden van verandering hebben medewerkers voortdurende aanmoediging en bevestiging van hun hoop op een betere toekomst nodig.

### Back to basics

Afgezien van het Amerikaanse managementjargon is dit boek een behartigenswaardige bijdrage aan het kennisfonds over leiderschap in organisaties. Alleen al het vertrekpunt is de moeite waard. In plaats van de enigszins narcistische benadering van leiders die nog meer aan zelfreflectie doen door in managementspiegels te kijken, richten Kouzes en Posner de aandacht op diegenen die volgen, wat zij verwachten en wat zij belangrijk vinden. En dan blijkt dat ‘volgers’ eigenlijk heel redelijke en nauwelijks verrassende verwachtingen hebben. Ze verwachten dat hun leiders eerlijk zijn, weten waar ze het over hebben en een idee hebben over waar ze naartoe gaan. En dat ze dat helder voor het voetlicht kunnen brengen. Leiderschap blijkt minder mystiek, minder verheven en vooral minder opgeblazen dan veel managementgoeroes ons doen geloven. Maar daarmee is het nog niet minder moeilijk, zo blijkt uit de stroom berichten over graaigedrag, schandalen en gegoochel met cijfers. Ook de ‘basics’ van leiderschap worden nog te vaak vergeten. Dit boek drukt daarom managers terecht nog eens met de neus op de feiten. •



J.M. Kouzes, B.Z. Posner (2003). *Credibility. How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.



# GELOOFWAARDIGHEID IN DE PRIVATE SECTOR

door Henri van Dun

**Leiderschap én de geloofwaardigheid van handelen in de publieke sector liggen al tijden onder het vergrootglas. Met name na de recente verkiezingen is hier veel over gedebatteerd en geschreven. Tegen deze achtergrond rijst de vraag of het vraagstuk rond geloofwaardig leiderschap in dezelfde mate speelt in de private sector.**

### Stakeholders

Op het eerste gezicht lijkt er niet veel verschil te zijn. De karakteristieken van geloofwaardig leiderschap zijn dezelfde. Toch kan de perceptie of het verwachtingspatroon van de omgeving verschillen. Dat komt omdat de omgeving een andere beleving kan hebben bij karakteristieken rond geloofwaardigheid, zoals onder meer eerlijkheid en betrouwbaarheid.

Om dit nader te duiden moeten we onderscheid maken tussen de verschillende *stakeholders* van bedrijven: de medewerkers, de aandeelhouders en de consument. Afhankelijk van deze doelgroepen zien we dat de communicatie van de leiders niet altijd consistent, congruent en consequent is.

De communicatie naar de aandeelhouders dat de financiële huishouding van het bedrijf op orde is en dat de winst niet noemenswaardig daalt, geschiedt in sommige gevallen tegelijkertijd met de interne communicatie rond kostenbesparingsprogramma’s en saneringsplannen. Wat zou de beleving in termen van geloofwaardigheid zijn van diegene die net een dergelijke mededeling heeft gekregen, terwijl hij de CEO op televisie zijn genuanceerde verhaal ziet doen? Een soortgelijk gevoel moeten de TNT-postmedewerkers hebben gehad toen aanvankelijk bekend werd dat er 11.000 banen zouden verdwijnen en tevens dat de winst weliswaar lager was, maar toch niet verontrustend.

### De rol van de CEO

Wat is nu geloofwaardigheid van de CEO voor het personeel? Kouzes stelt in zijn boek *Credibility* eerlijkheid, vooruitziende blik, inspirerend maar ook competent als de meest belangrijke karakteristieken. Maar is dat voldoende?

De volgende casus geeft hierop een beginnend antwoord. In de jaren ‘90 werd na de directiewisseling bij de NS verkondigd dat de NS commerciëler en meer kostenbewust moest worden. In die tijd speelde ook het vraagstuk van het opengooien van het spoor voor andere aanbieders. De toenmalige nieuwe directeur adresseerde in een adem de politiek, de reizigers en de medewerkers. ‘De NS gaat het beter doen.’ Betrouwbaarder, meer aandacht voor de klant, betere service en kostenbewuster. Tegelijkertijd was de impliciete

boodschap aan het personeel: ‘Jullie doen het niet goed’. In de debatten die volgden, stelde de directeur dat hij weg zou gaan als minder dan 80% van de treinen op tijd zou rijden. Voor het publiek was deze boodschap positief. Er werd en wordt al sinds jaar en dag geklaagd over de houding van NS als monopolist jegens het publiek.

Bij de medewerkers viel de boodschap verkeerd. Behalve dat verbeteringsprojecten niet van de grond kwamen, kwam er strijd tussen de werkvloer en de top. Eind 2001 reed minder dan 80% van de treinen niet punctueel. Het directieteam stapte vervolgens op. De interim-directeur pakte het anders aan. Binnen een week lag de punctualiteit op 83,7%. Gedurende zes maanden heeft hij het beleid dat was ingezet door zijn voorgangers gewoon voortgezet. Maar wat deed hij anders? Hij gaf de medewerkers respect, praatte veel met ze en legde de noodzaak uit om tot een betere en goedkopere dienstverlening te komen. Respect, ook voor de schijnbaar onbelangrijke medewerker op de werkvloer, is essentieel.

### Corporate governance

Als we kijken naar de aandeelhouders zien we dat transparantie in *corporate governance* een centraal thema is. Na de debacles rond onder meer Enron in de VS kwam de Sarbanes Oxley-wetgeving. In Nederland hadden we zo onze eigen affaires (waaronder World Online) wat resulteerde in de Code Tabaksblat. Een zwaardere rol voor de commissarissen ten aanzien van het toezicht was dringend nodig. In Nederland is de Vereniging effectenbezitters een speler van betekenis geworden en een markante figuur als Pieter Lakeman (wat je ook van hem mag vinden) heeft nog meer aan invloed gewonnen.

Maar gaat het nu beter? Het is maar de vraag. Ondanks al deze maatregelen op het terrein van de corporate governance lijkt de geloofwaardigheid van vele CEO’s niet vanzelfsprekend toegenomen. Het is kennelijk een gegeven dat in de relatie tussen aandeelhouders en bedrijfsleiding onwaarachtigheid of zelfs onbetrouwbaarheid niet geheel is uit te bannen, alle maatregelen te spijt. Of is de stelling juist dat de aandelenmarkt aan de ene kant, en de feitelijke gang van zaken in bedrijven aan de andere kant, twee verschillende werelden zijn?

## Klanten en publiek

Ten slotte is er de betrouwbaarheid van de private sector naar het publiek. Draagt betrouwbaarheid van het management meer bij aan de acceptatie van een product of een dienst en ga je er meer van kopen? Op kleine schaal is dat zeker het geval. Geloofwaardigheid van de directie en de verkopers trekt je gemakkelijker over de streep. Maar het is regelmatig anders.

Twee jaar geleden verhoogde SAP zijn onderhouds-vergoedingen van 17 naar 24% per jaar. Dit werd gerechtvaardigd met de stelling dat het onderhouds-concept beter werd georganiseerd, meer aandacht, snellere hulp, et cetera. Deze maatregel werd verordonneerd door de net aangetreden CEO. SAP is op het gebied van ERP systemen marktleider en wordt door sommigen al gezien als monopolist. Behalve dat deze prijsverhoging slecht was getimed omdat de economische crisis zich aandiende, was redelijk bekend dat SAP kampte met teruglopende inkomsten uit licenties. De CFO en de directieteam in de landen kregen niet uitgelegd wat er nu beter werd aan de dienstverlening waardoor de hogere prijs gerechtvaardigd werd. Niet aan de klanten maar ook niet aan het eigen personeel.

Gevolg was dat accountmanagers gingen manipuleren. Als je deze licenties koopt, krijg je extra korting op de licenties om de verhoging van de onderhoudsvergoeding op te vangen. We zijn nu twee jaar verder. De verhoging is van de baan. De CFO is vervangen. Maar de positie van SAP in de markt heeft een flinke tik gekregen en er wordt nu hard gewerkt aan een betrouwbaarder imago.

## Geloofwaardigheid en imago

Maar vergelijk dit nu eens met Apple. Recentelijk kwam de iPhone 4 op de markt: recordbrekende verkopen. Tegelijkertijd werd bekend dat door een antenneprobleem de telefoon uitviel. Aanvankelijk werd dit probleem ontkend. In een eerste interview zei de topman Steve Jobs dat de gebruikers niet moesten zeuren. Dan moet je de telefoon anders vasthouden. Een week later moest hij hierop terugkomen in de affaire die nu bekend is onder de naam antenne-gate. De verklaring van Jobs: met het toestel is niets mis maar mensen die toch meenden er last van te hebben, konden gratis een speciaal hoesje krijgen. Bijzonder is dat de verkoop van iPhones nauwelijks stagneerde. Kennelijk is er toch iets meer in de relatie tussen topman en publiek dat zich moeilijk laat benoemen. Een ijzersterk imago levert kennelijk een extra portie goodwill. Het is echter niet oneindig ...

De vraag die resteert is: Hoe ga je om met verschillende belangen en invalshoeken? Hoe verbind je die op een geloofwaardige wijze? In ons huidig tijdperk met snelle communicatie, social media en internettechnologie is het duidelijk dat alle doelgroepen in de kern dezelfde boodschap moeten krijgen. Dat vergt extra van de lenigheid van de leiders. Authenticiteit en eerlijkheid zijn in dat kader onmisbare eigenschappen, ook in de private sector. •

# WagenaarHoes

ORGANISATIEADVIES

## AAN HET STUUR IN NETWERKEN - EFFECTIEF HANDELEN OP HET SNIJVLAK VAN ORGANISATIES

U opereert als professional in de publieke sector veelzijdig in allerlei vormen van netwerken. Soms hebben deze netwerken een tijdelijke vorm, in andere gevallen nemen deze netwerken een meer vaste vorm aan. Effectief handelen in deze verschillende netwerken vraagt veel van u. Bovendien vraagt het steeds iets anders van u. Uw rol varieert (voorzitter, deelnemer) u wordt op verschillende competenties aangesproken, het team varieert, de aard van werkzaamheden en wijze van besluitvorming variëren. Kortom, het is complex in de verhouding tussen 'uit' en 'thuis'. En wat is thuis als zodanig dan nog, als je veelzijdig in de netwerken verantwoordelijk bent?

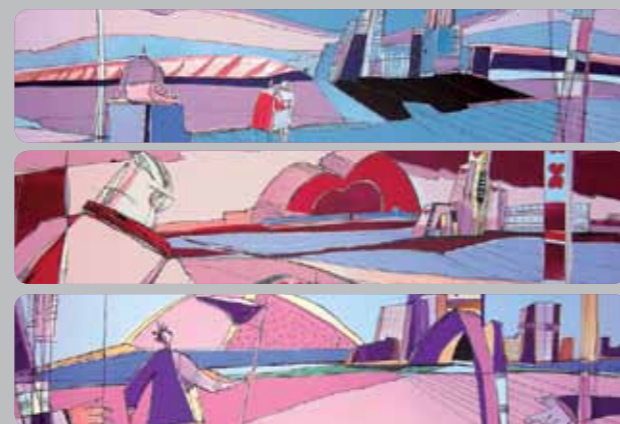
In de leergang Aan het stuur in netwerken gaat u (met anderen) op zoek naar antwoorden op deze vragen. Professionals van WagenaarHoes begeleiden en ondersteunen u daarbij.

De leergang bestaat uit vijf modules van ca. 6 uur waarin gewerkt wordt met werkvormen en opdrachten die een maximaal leereffect bewerkstelligen:

- Eigen casuïstiek en ervaring
- Leren van docenten, gastsprekers en van elkaar
- Doorlopende leerlijn tussen de modules
- Ruimte in het programma, ruimte voor ontmoetingen

De leergang start in maart 2011. We hanteren een maximum van vijftien cursisten.

Voor inschrijving en de brochure met meer informatie kunt u contact opnemen met Cees Paardekooper (06 - 51 49 93 37) of Ida Wildeboer (06 - 12 91 90 26).



PARTNERS IN VERANDERING



# GELOOFWAARDIG LEIDERSCHAP MET WAT HULP...

door Eric Gürke

*Lieve God,  
Geef mij de rust te accepteren wat ik niet kan veranderen  
Geef mij de kracht te veranderen wat ik niet kan accepteren  
Geef mij de wijsheid het verschil te zien.*

**Bovenstaande drie regels zijn de afgelopen jaren mijn houvast en management adagium geweest. Niet alleen eerst als directeur in een organisatie die in zwaar weer stond of nu in mijn adviespraktijk. Ook in mijn privéleven geeft bovenstaand gebed dagelijks steun.**

## De weg van lijderschap naar leiderschap

Hoewel naar zeggen deze tekst van de Heilige Franciscus van Assisi afkomstig is, heb ik daar eerlijk gezegd nooit echt hard bewijs voor gevonden. Wellicht dat een lezer van dit magazine mij daarbij kan helpen. Los van de herkomst, is het de wellicht de moeite waard kort te onderzoeken waarom juist deze tekst mij zo aanspreekt in verband met het thema geloofwaardige leiderschap.

Ik heb gemerkt dat in tijden van onrust en onzekerheid mensen - wie niet? - zich over van alles druk kunnen maken. Liefst over zaken waar zij geen directe invloed op kunnen uitoefenen. Veelal duidt dat op grote betrokkenheid, vaak ook op vluchtgedrag. Waar die betrokkenheid echter energie vreet, waar je figuurlijk op kunt leeglopen zonder dat het iets uitmaakt, is het goed in acceptatie terug te keren naar je eigen kern. In modern managementjargon: van je *circle of concern* naar je *circle of influence*. De weg van lijderschap naar leiderschap. Dat had die heilige lang geleden toch ook al scherp gezien, nietwaar?

## Berusting

Berusting is echter niet genoeg ... en soms wellicht een te gemakkelijk excuus voor non-interventie gedrag. Echt leiderschap wordt ook danig op de proef gesteld. Althans,



als je leiderschap definieert als datgene dat ervoor zorgt dat het anders gaat dan dat het zonder dat leiderschap zou zijn gegaan. Dan moet er dus wel iets bijzonders aan de hand zijn. Soms tegen de stroom op kunnen zwemmen of twee stappen vooruit en weer een naar achter. Soms tegen ongelooft en weerstand in toch blijven volharden. Dan is geloof in eigen gelijk ook gekoppeld aan de noodzakelijke doorzettingskracht. of in modern managementjargon: *execution power*.

## Dagelijkse oefening

Wie is nu écht begenadigd met het vermogen om daadwerkelijk te kunnen berusten - en dan ook doorleeft te berusten - in wat je niet kunt veranderen. Voor mij is dat een dagelijkse oefening: van in de file staan op weg naar een klant tot aangebrande aardappelen. En wie is ook nog eens begenadigd met de juiste hoeveelheid persoonlijke energie, kracht en doorzettingsvermogen om het juiste te doen, te blijven doen, tegen ongelooft van anderen in? Soms ben je er gewoon moe van, nietwaar? Voor deze twee vermogens kun je al de nodige hulp van boven gebruiken.

## Inzicht in je eigen wijsheid

De crux zit natuurlijk in de staart. Wanneer weet je zeker dat je de juiste vermogens inzet? Kun je vertrouwen op je gevoel, je intuïtie? Of is het beter tot tien te tellen, goed na te denken en als een serieus, rationeel mens over je gevoel heen te stappen? Daar is natuurlijk geen eenduidig antwoord op. De wijsheid die je zoekt, zit diep in jezelf verborgen. Je weet het wel, je hebt alleen soms wat hulp nodig om erachter te komen. Die hulp kan van boven komen. Inzicht in je eigen wijsheid kan ook komen van een coach, collega, vriend of partner. Ik ben ervan overtuigd dat iedereen die op je pad komt, je kan scherpen in de wijsheid die je nodig hebt. Je hoeft er alleen maar voor open te staan. Daarom sluit ik af met de wens dat als het moeilijk wordt, iedereen die mensen op zijn of haar pad mag tegenkomen, die helpen de innerlijke wijsheid als kompas zichtbaar te maken. •

## Colofon

WagenaarHoes Magazine informeert twee keer per jaar met hoofd, hart en hand over vraagstukken rondom strategievorming, leiderschap en bedrijfsvoering.

**Redactie:** WagenaarHoes Organisatieadvies  
**Vormgeving:** Tekstudio Marketing & Communicatie  
**Contactadres:** WagenaarHoes Organisatieadvies  
Postbus 166, 3970 AD Driebergen  
**Bezoekadres:** Hoofdstraat 69 3971 KD Driebergen

Tel. 0343 - 52 40 10 info@wagenaarhoes.nl  
Fax. 0343 - 53 39 69 www.wagenaarhoes.nl

**WagenaarHoes wenst u en de uwen een  
gezond, succesvol en inspirerend 2011!**