

Rol, rolneming, rolvastheid

Cees Paardekooper



2 oktober 2014



(1) Mijn inzet

- **Ervaringen elders**
- **Conceptualisering**
 - Met behulp van Birnbaum
 - Spanningsvelden als ingangen voor besturingsarchitecten

(2) Rol en rolneming

Rol (betekenissen, verschuivingen)

- Klassiek (ambt): schoolhoofd, gymleraar, vakdocent, pastor, administrateur
- Functioneel (1): lijndirecteur, locatiemanager, sectormanager, controller, staf
- Functioneel (2): teamrollen (voorzitter, groepswerker, ... - Belbin)
- (Post)modern: regisseur, netwerker, verbinder, ...

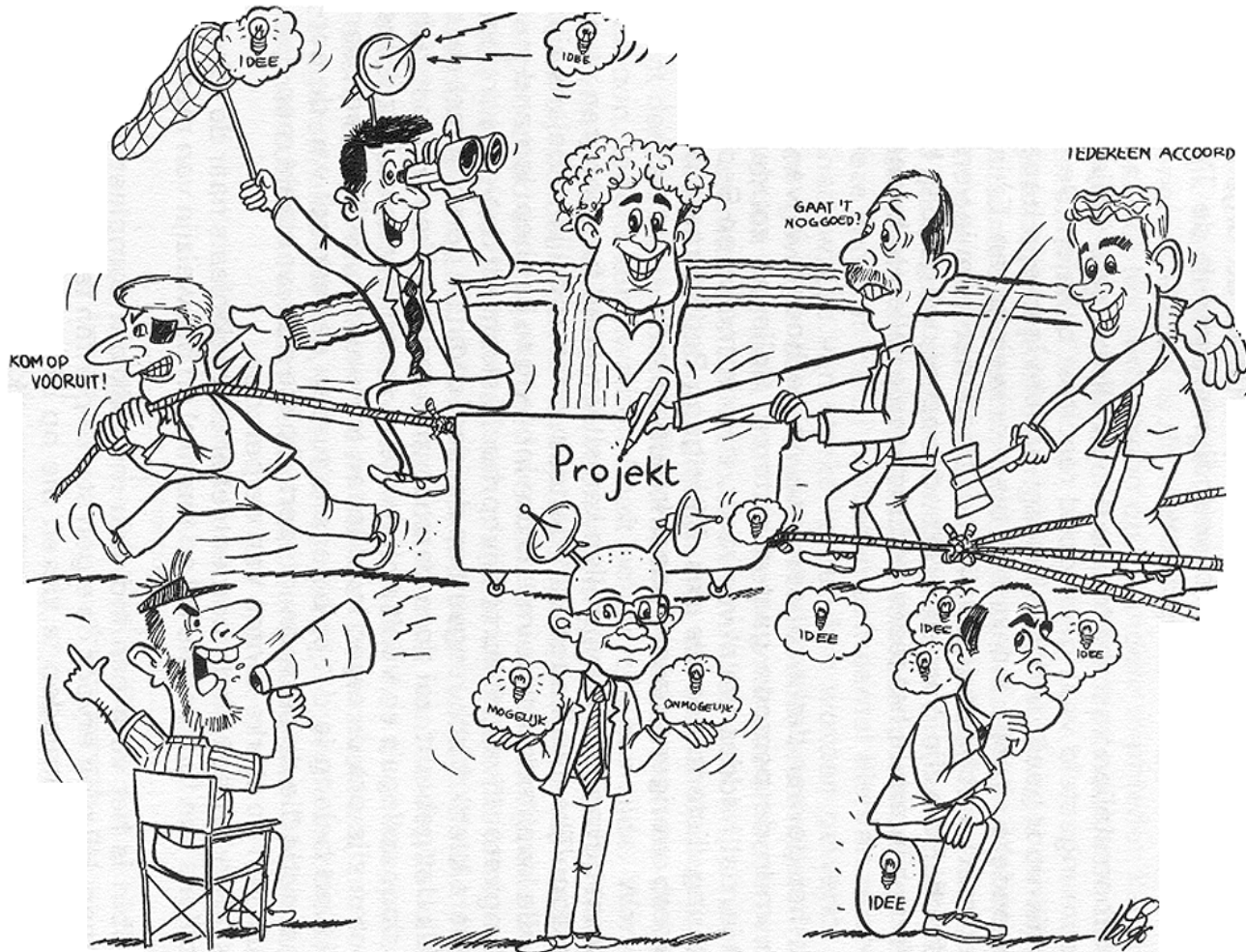
Altijd in relatie tot

- Ambitie – wil!
- Vrijheidsgraden – mogen, moeten, kunnen

Gaat uiteindelijk om rolneming en rolvastheid

- Stijlen van leiderschap (i.r.t. management) (kunst en kunde)
- Herkenbaarheid, voorspelbaarheid

(2) Rol en rolnameing - Belbin



Het succesvolle team ...

Boven v.l.n.r.: Bedrijfsman, Brononderzoeker, Groepswerker, Zorgdrager, Voorzitter. Onder v.l.n.r.: Vormer, Monitor, Plant/innovator

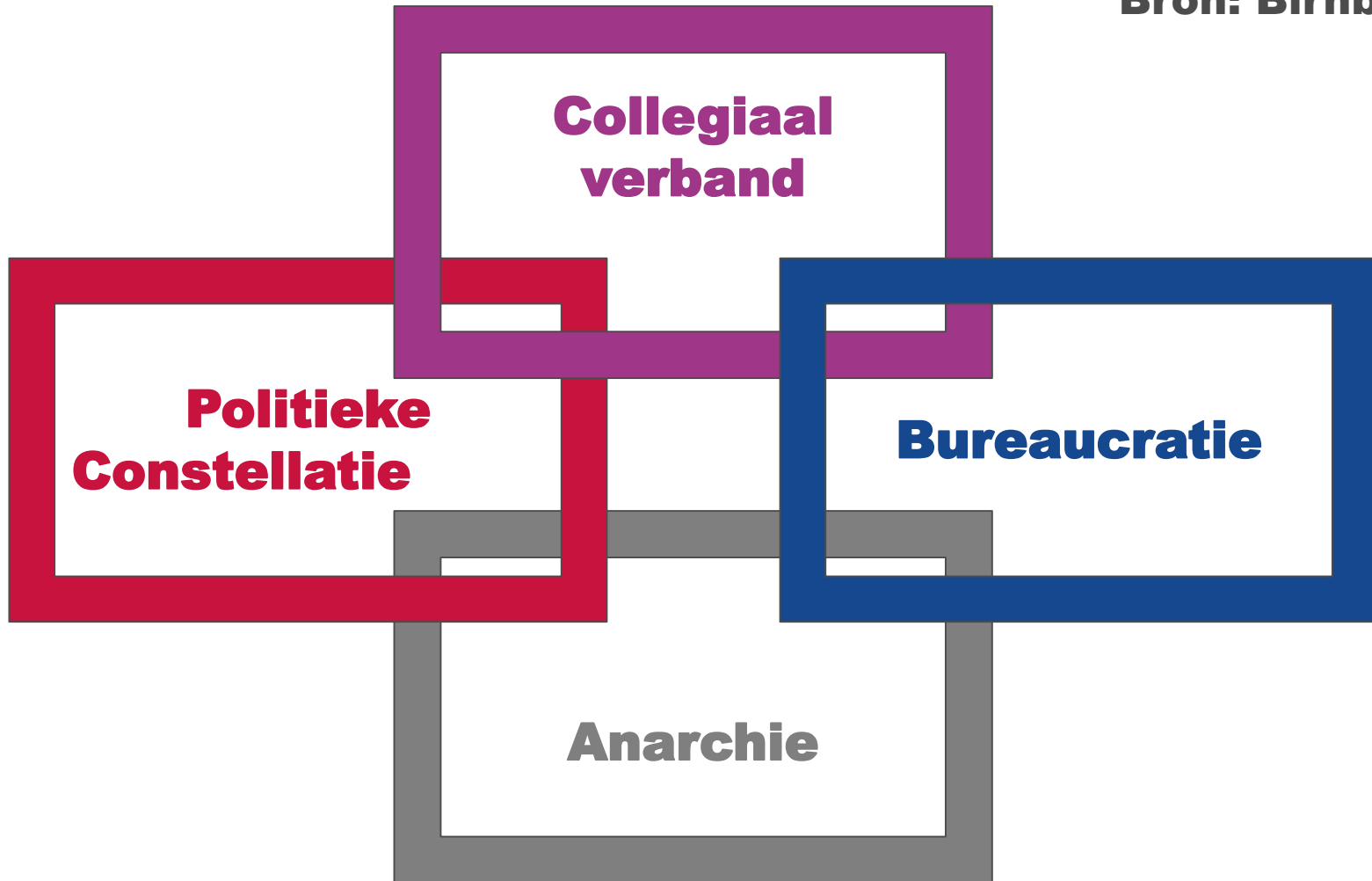
Illustratie: Jan Ibelings

(3) Ervaringen elders betreffende rol en rolname

- **Onbalans tussen (dienend) leiderschap en (excel)management**
 - Verbondenheid met professionals (hogeschool)
- **Permanent gevecht over invulling en interpretatie integraal management**
 - Machtsvraag: bevoegdheden, resources (roc, inspectie)
- **Permanent Rolsprong**
 - Veranderen van karakter, van producent naar regisseur (gemeente, corporatie)
- **Loyaliteitskwesties**
 - Pettenprobleem in netwerken (wgr-samenwerkingsverbanden)
- **Stoelendans tussen toezichthouder en bestuurder**
 - Diffuse rollen (corporatie)
- **Overheidsgebonden en marktgedreven**
 - Spagaat: taakgericht vs ondernemend (sociale werkplaats)
- **Gedwongen samenwerking**
 - Lukt niet om gezamenlijk belang te vinden (veiligheidsregio)

(4) Meervoudig perspectief

Bron: Birnbaum



(4) Meervoudig perspectief- collegiaal verband

Als Collegiaal verband – *sharing power and values in a community of equals (horizontale relaties)*

Vanuit dit perspectief gezien is hogeschool een verzameling van collega's met een grote persoonlijke onderlinge betrokkenheid, een gedeelde traditie en waarden, directe communicatie en weinig statusverschillen. Men neemt tijd voor elkaar en besluiten volgen pas na uitgebreide consultatie van de collega's. Invloed verwerf je op basis van persoonlijke verdienste en niet vanwege je positie.

Vuistregels effectief leiderschap

Verhoog de norm van de groep, manage groepsverwachtingen inzake leiderschap, communiceer via kanalen van de groep, geef geen orders die niet kunnen worden eerbiedigd, luister, reduceer statusverschillen, bevorder self-control.

(4) Meervoudig perspectief - bureaucratie

Als bureaucratie – *rationalizing and decision making (verticale relaties)*

In dit perspectief staan structuur, rollen, hiërarchie en procedures boven de persoon. De bedrijfsvoering domineert met aandacht voor 'control' en rapportages. De structuur bepaalt 'nabijheid' en maakt bepaalde relaties gemakkelijker. Beleid (hoog in de hark) en uitvoering (laag in de hark) zijn doorgaans gescheiden. Besluitvorming heeft vooral een rationeel objectiverend karakter (meten is weten) gekoppeld aan formele overlegprocedures. Je invloed wordt voornamelijk bepaald door je formele positie.

Vuistregels effectief leiderschap

Koester goede gewoonten, charisma, regels consistent met waarden/normen, via de band derden

(4) Meervoudig perspectief – politieke constellatie

Als politieke constellatie – *competing for power and resources (wisselende coalitie-achtige relaties)*

In politieke constellatie zien we verzameling 'partijen' met verschillende belangen en voorkeuren die zich graag onafhankelijk opstellen maar ook van elkaar afhankelijk zijn. Er is: onzekerheid, conflicten en wij-zij denken. Besluiten komen tot stand door onderhandeling waarbij wederzijdse acceptatie belangrijker lijkt dan de objectief beste oplossing. Invloed creëer je door machtsbronnen te ontwikkelen, coalities te sluiten, een juiste timing en overreding door diplomatie.

Vuistregels effectief leiderschap

Verhelderen van waarden, zet in op gezamenlijke doelen, reductie participatiekosten

(4) Meervoudig perspectief - anarchie

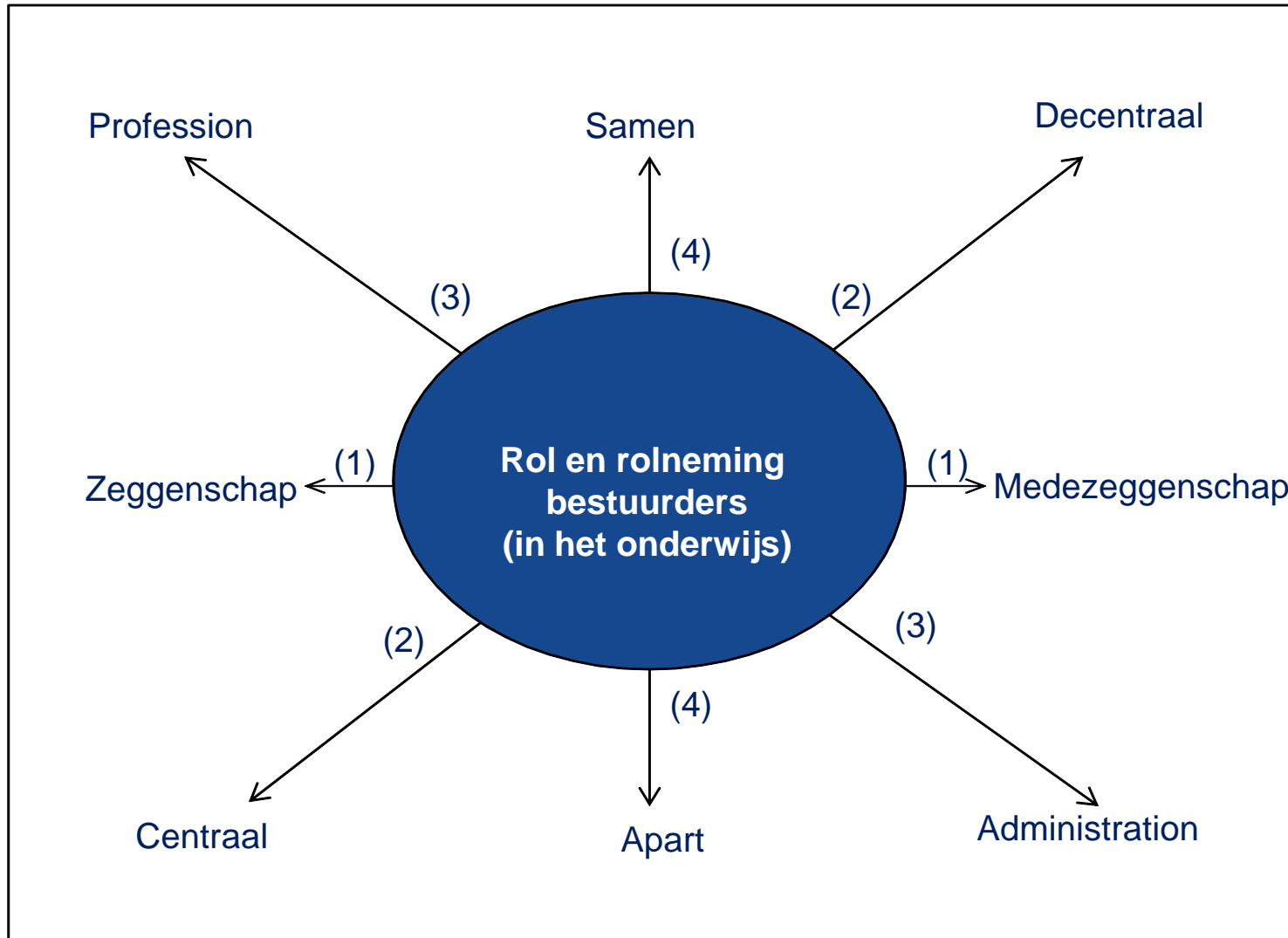
*Als anarchie – finding meaning in a community of autonomous actors
(loosely coupled relaties, garbage can)*

De anarchie kenmerkt zich door een chaotische verzameling van doelen, ideeën en activiteiten. Mensen lijken te doen wat ze zelf willen, vliegen in en uit en tonen weinig onderlinge betrokkenheid. Toch lijkt men te snappen 'hoe het werkt', komen er nieuwe dingen tot stand en weten mensen elkaar te vinden rondom problemen en oplossingen. Invloed verkrijg je door het geven van tijd en aandacht, volhouden, de juiste mensen betrekken dan wel te omzeilen en dingen stap voor stap op te zetten zodat niemand er bezwaar tegen kan hebben.

Vuistregels effectief leiderschap

Neem de tijd, houd vol, ruil status voor substantie, faciliteer participatie door opposanten, maak systeem redundant, zorg voor 'garbage can', wees nederig, interpreteer geschiedenis

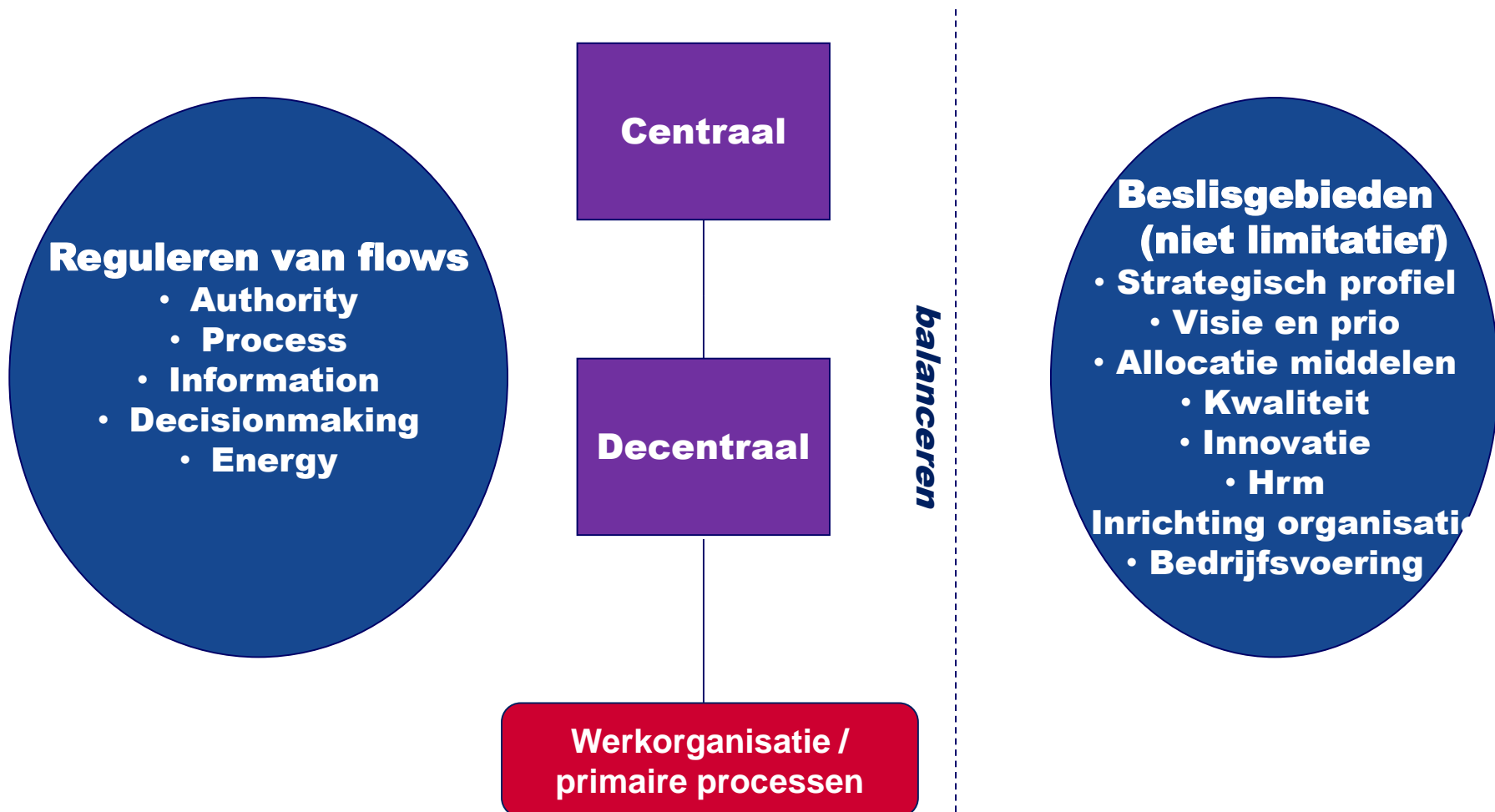
(5) Sturen op spanningsbogen – sense making



(5) ad1 zeggenschap - medezeggenschap

- **Goed bestuur: leiderschap en management**
- **Goed bestuur: toezichthouder**
- **Goed bestuur: medezeggenschap**
- **Goed bestuur: antwoordkundig naar samenleving**

(5) Ad 2 centraal – decentraal (integraal management)



(5) Ad3a profession - administration

Domein van professionals

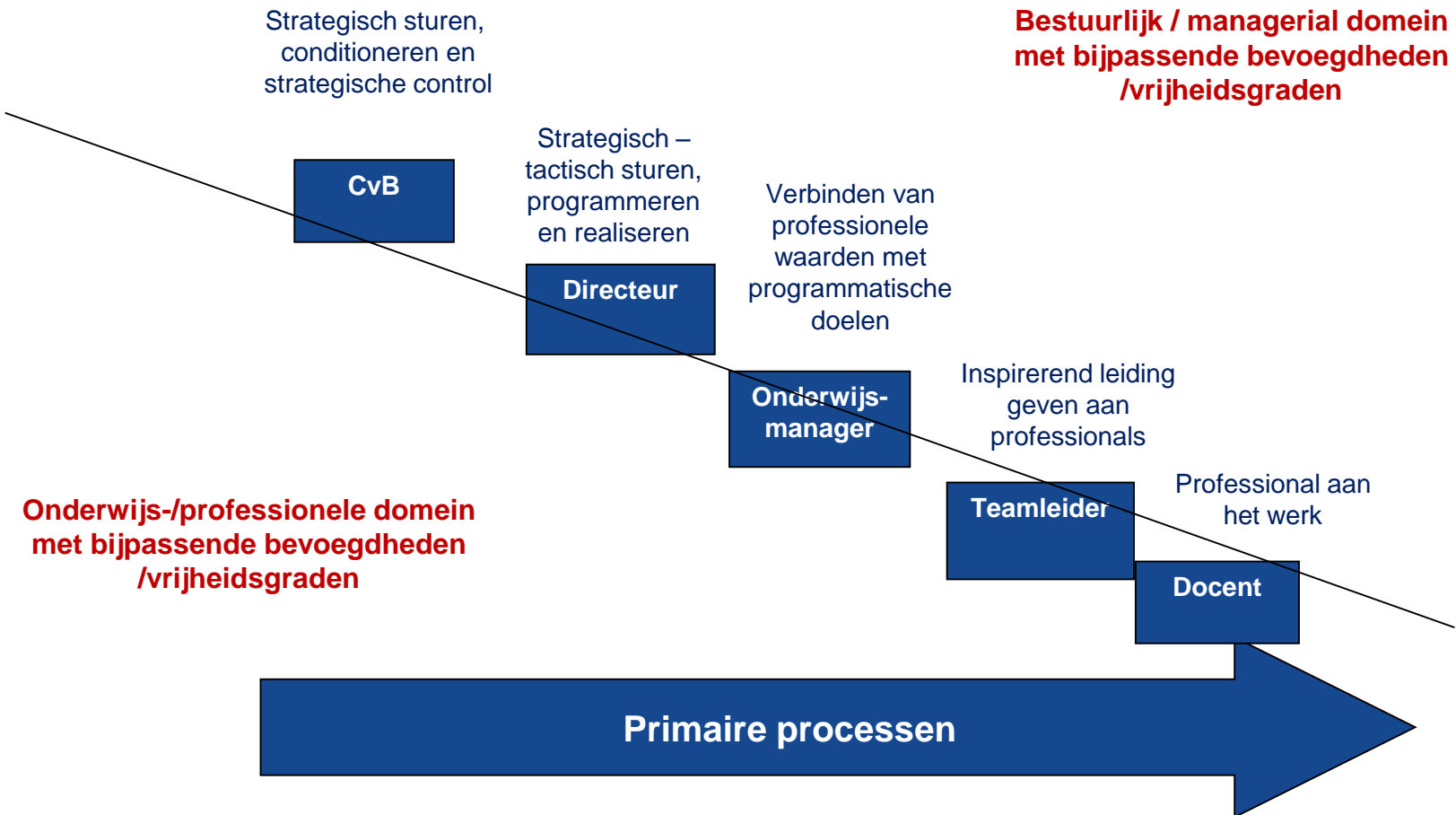
- Vakuitoefening
- Omgang met deelnemers, collegae, externe netwerken
- Professionele ontwikkeling

Domein van management

- “Hitteschild bieden”
- Ruimte bieden aan professionals
- Professionals faciliteren en ook disciplineren

**Management en professionals
zoeken naar productieve coalities**

(5) Ad3b profession - administration



(5) Ad4 samen - apart

- In samenwerkingsverbanden
- In koepel/brancheverbanden
- In allianties: bondgenootschappen
- Hulpconstructen (SSO, programmaorganisaties, satellieten)

=> Trust and control

(6) Tot slot

- **Altijd contextgebonden ('domein')**
- **Balancing act (Birnbaum, 'spanningsvelden')**
- **Stijl – persoonlijk!**

Bijlage 1: stijlkenmerken leiderschap (Fortuyn)

- Verhaal hebben (versus: dossiertijgers)
- Affectie / emotie hebben en tonen (versus: *talking heads*)
- Performatief zijn, teatraal, esthetisch, verbeeldend (versus: kil, logisch rationeel)
- Persoonlijk zijn, rechtstreekse verbinding hebben met massa/achterban/volk (versus: verschuilen achter functie, organisatie)
- Opofferend zijn, dienstbaar: at your service (versus: bonuscultuur)

Bijlage 2: Goed bestuur, ook altijd ‘van binnen naar buiten’



Integriteit

Geloofwaardigheid

Authenticiteit

Moreel gezag

Fatsoen

Verantwoordelijkheid

Antwoordkundig

‘Eigen wijsheid’