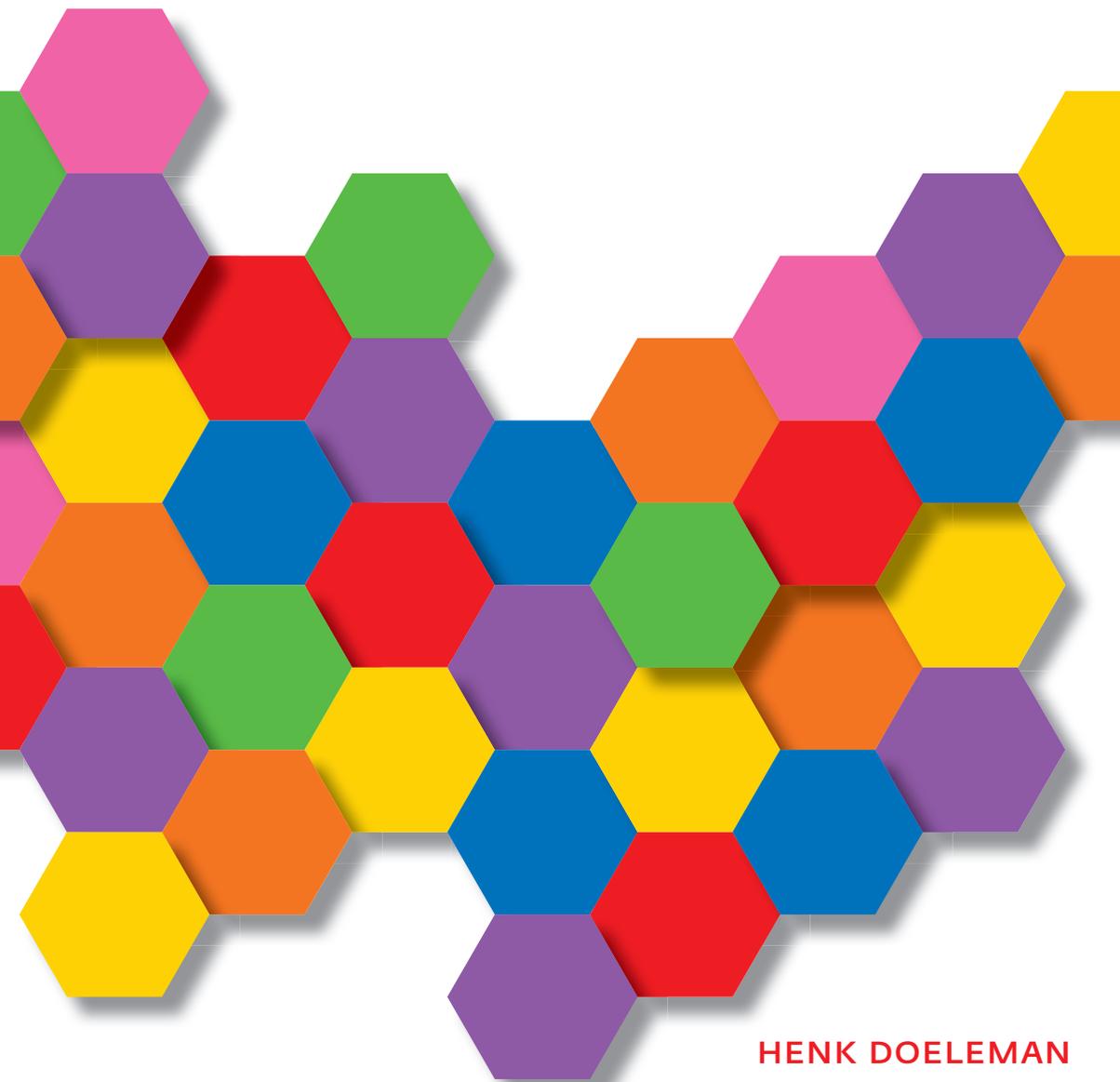


Leiderschap in de publieke sector

Over richting geven en ruimte laten bij verandering



HENK DOELEMAN
HERMAN FIJN
NICO HELDER
JOS KOK



DE AUTEURS



Dr. Henk J. Doeleman is algemeen directeur van TNO Management Consultants en directeur van het Center of Evidence Based Leadership (CEBL) van de Universiteit Twente. Henk houdt zich voornamelijk bezig met vraagstukken op het gebied van de raakvlakken tussen strategie, leiderschap, verandering en planning & control in de publieke sector. In het binnenlands bestuur, de zorg en het onderwijs houdt hij zich bezig met de verbinding van beleid aan de uitvoering. Evidence-based werken en de kracht van de eenvoud staan bij hem voorop. Hij is initiatiefnemer van het kenniscentrum aan

de Faculteit Management en Bestuur van de Universiteit Twente. Henk is op 26 maart 2014 gepromoveerd op een onderzoek naar leiderschap in planning & control. Daarin heeft hij zijn fascinatie voor evidence-based leiderschap vertaald in een compacte sturingsbenadering voor (met name) de overheids- en non-profitsector. Hij is auteur van een groot aantal artikelen en boeken.

doeleman@tmc.tno.nl

doeleman@cebl.nl

www.a3methodiek.nl; www.cebl.nl



Mr. Herman Fijn begon en eindigde zijn loopbaan in advieswerk, daartussenin was hij 21 jaar werkzaam als leidinggevende. Een groot deel van die periode was hij landelijk directeur van de afdeling Reclassering van het Leger des Heils, een landelijke organisatie met negentien afdelingen en ruim tweehonderd medewerkers. Ook werkte hij op het

ministerie van Justitie als sectormanager, de instellingen aansturend die maatregelen van kinderbescherming uitvoeren. Sinds 1998 is hij organisatieadviseur en coach, met een voorliefde voor strategie en implementatie. Hij is kennispartner van het INK te Utrecht.

hermanfijn@freeler.nl





Drs. Nico Helder is directeur van adviesbureau Helder & De Witte en van Business Models International. Met beide organisaties streeft hij naar het verbeteren van de resultaten van organisaties en het vergroten van hun zelfredzaamheid. Sleutelbegrippen zijn daarbij eenvoud, resultaat en plezier. De nadruk ligt inhoudelijk op leiderschap, visie en strategie, vaardigheden, sturing en processen. Nico Helder is senior auditor en trainer voor het INK. Daarnaast is hij docent organisatieontwikkeling en leiderschap aan de Amsterdam School of Real

Estate. Samen met De Witte schreef hij *Land in zicht, met minder inspanning meer resultaat* (2005).

nicohelder@gmail.com

info@helderendewitte.nl

info@businessmodelsinternational.com



Drs. Jos Kok is directeur-eigenaar van Reestdal Consulting. Als senior partner bij KPMG en Atos Origin en directeur van het Frits Philips Institute for Quality Management heeft Jos leiding gegeven aan diverse adviesgroepen. Uitgangspunten bij zijn stijl van leidinggeven waren resultaatgerichtheid, verbinden van medewerkers met elkaar en met de strategie van de organisatie en medewerkers in hun eigen kracht zetten. Als adviseur heeft Jos veranderingsprojecten in zowel de profit- als de non-profitsector begeleid. Zijn aandacht ging

dan uit naar de begeleiding en ondersteuning van leidinggevend en managementteams bij de invulling van hun veranderende rol. Recentelijk heeft Jos zich verdiept in de effecten van de snelle technologische ontwikkelingen op stijlen van leidinggeven (e-leadership) en het werken met virtuele teams.

Jos heeft diverse publicaties op bovengenoemde vakgebieden op zijn naam staan.

jaam.kok@gmail.com



Voorwoord 9

Inleiding en leeswijzer 11

DEEL I Leiderschap in de veranderende publieke sector 17

- I Maatschappelijke veranderingen 19**
 - 1.1 Leiderschap in een turbulente omgeving 26
 - 1.2 Ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie (ICT) 27
 - 1.3 Mondialisering 29
 - 1.4 Veranderende arbeidsrelaties 30
 - 1.5 Veranderende opvattingen over verantwoordelijkheid 32
 - 1.6 Leiderschap in het publieke domein: de inhoud 35
 - 1.7 Naar meer effectieve leiderschapsinterventies: het proces 38
 - 1.8 Resumé 42

DEEL II Leiderschap en de vier pijlers voor een meer gefundeerde ontwikkeling 45

- 2 Wat is leiderschap? 47**
 - 2.1 Waar gaat leiderschap over? 49
 - 2.2 Universeel of situationeel? 51
 - 2.3 Leiderschap, management en leidinggeven in de publieke sector 54
 - 2.4 Trends op het gebied van leiderschap 59
 - 2.5 Van fysiek naar virtueel leidinggeven: e-leadership 62
 - 2.6 Trends in leiderschapstheorieën 66
 - 2.7 Evidence-based leiderschap 68
 - 2.8 Elementen van effectief leiderschap 69
 - 2.9 Resumé 70

- 3 Persoonlijk leiderschap 75**
 - 3.1 Effectief leiderschap 78
 - 3.2 Het oordeel van anderen 80
 - 3.3 Leiderschapscompetenties 82

3.4	Stabiliteit in leiderschap	84
3.5	Zelfinzicht	87
3.6	De ontwikkelcyclus van effectief leiderschap	90
3.7	De persoonlijke coach	91
3.8	Resumé	93
4	Leiderschap in de persoonlijke relatie	97
4.1	Analyse-instrumenten	99
4.2	Behoeftte aan leiderschap	102
4.3	De dialoog	105
4.4	Realisatie van dialoog en vertrouwen	108
4.5	Resumé	110
5	Leiderschap in teams	113
5.1	Het belang van teams	116
5.2	Teamkenmerken	117
5.3	Inzicht in de teamsamenstelling	120
5.4	De teamprestatiecurve	124
5.5	Teamleiderschap	126
5.6	Teamgericht leiderschap	129
5.7	Virtuele teams	132
5.8	Teams aan de top; een lastige combinatie	135
5.9	Begeleiding van de ontwikkeling	136
5.10	Leiderschap voor zelforganisatie, zelfregulering en zelfsturing	137
5.11	Resumé	140
6	Leiderschap en organisatiecultuur	143
6.1	Gemeenschappelijk leiderschap	146
6.2	Leiderschap, cultuur en waarden	146
6.3	Ontwikkelen van leiderschap in de organisatie	150
6.4	De context bepalen	151
6.5	Leiderschap en succesvol veranderende organisaties	154
6.6	Praktijkgedreven leiderschapsontwikkeling	156
6.7	Resumé	161

DEEL III	Leiderschap in de praktijk	165
7	De ontwikkeling van een aanpak voor leiderschapsinterventie	167
7.1	Contextanalyse als vertrekpunt	171
7.2	Ontwikkeling visie op leiderschap	173
7.3	Analyse van benodigde transformatie	177
7.4	Interventiestrategie en keuze van concepten	180
7.5	Uitvoeren interventieprogramma	186
7.6	Effectmeting	190
7.7	Resumé	192
8	Leiderschap binnen het Gevangeniswezen: een gesprek waard	195
8.1	Analyse van de context	199
8.2	Visie Gevangeniswezen op leiderschap	202
8.3	Analyse van benodigde transformatie	211
8.4	Interventies voor leiderschapsontwikkeling	214
8.5	Het uitvoeren van het interventieprogramma: de bouwstenen	217
8.6	Effectmeting en consolidatie	220
8.7	De bereikte resultaten en effecten	221
	Bijlagen	235
1	'State of the art' op het gebied van leiderschap	237
2	Meetbaar leiderschap? Voorbeelden van metingen van leiderschapsgedrag en zijn effecten	249
	Literatuur	285
	De auteurs	295



VOORWOORD

Het openbaar bestuur is sterk in verandering. Een van de doelstellingen is een krachtiger en meer dienstverlenende overheid; dit vraagt om leiderschap in alle bestuurslagen. Het openbaar bestuur wordt momenteel gekenmerkt door het overbrengen van een groot aantal taken van het Rijk en provincie naar gemeenten.

Schaalvergroting, taakverschuivingen, integratie van beleid en bedrijfsvoering, krimp, digitalisering, doorlichting van procesketens en doelmatigheidswinst zijn dan ook aan de orde van de dag. Het openbaar bestuur wil daarbij goedkoper, flexibeler en efficiënter werken, met minder bestuurlijke en ambtelijke drukte en regeldruk. Dit moet, volgens het in 2012 gesloten regeerakkoord 'Bruggen slaan', bijdragen aan verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Beleid en uitvoering worden vereenvoudigd, toezichtstaken en adviesfuncties samengevoegd, taken beëindigd of gedecentraliseerd naar andere overheden en de deregulering met kracht voortgezet.

De decentralisatie van taken en bevoegdheden vergt leiderschap dat invulling kan geven aan enerzijds deze verandering en anderzijds aan het gewenste gedrag in de nieuwe situatie. Het nieuwe leiderschap vraagt om meer participatief, stimulerend, ondernemend en resultaatgericht leiderschap. Dit is nodig om adequaat invulling te kunnen geven aan de hiervoor genoemde transformaties in het openbaar bestuur.

Het strategisch MD-beleid als discipline richt zich dan ook op voortdurende kwaliteitsverbetering van het leiderschap. De flexibilisering van de inzet van medewerkers versterkt het belang van deze ontwikkeling. Gezien de taakstellingen is het uitermate relevant die investeringen in leiderschapsontwikkeling te doen die bijdragen aan de doelen. De auteurs signaleren in mijn ogen terecht een noodzaak tot meer doordacht investeren in leiderschap en tevens een kloof tussen wetenschap en praktijk op het gebied van leiderschap. Uitgangspunt voor de inhoud van het leiderschapsprogramma van de Algemene bestuursdienst (het Kandidatenprogramma) zijn de drie leerlijnen: 'ken jezelf', 'ken je vak' en 'ken de wereld'. Leaders in het openbaar bestuur moeten aan politiek-maatschappelijke vraagstukken beleidsmatig richting en uitvoering geven. Vanuit een conceptueel (juist) kader zal het voorbeeldgedrag in de praktijk zichtbaar moeten zijn. Uitgangspunt is een gedegen kennis en oriëntatie op maatschappelijke vraagstukken én evidence-based leiderschap. Aan dit laatste dragen de auteurs met dit boek bij.





VOORWOORD

De op onderzoek gebaseerde in dit boek gepresenteerde succesfactoren voor en aanpak van leiderschapsontwikkeling spreken mij aan. Een van de lessen is ‘maak de werkpraktijk tot leeromgeving’ door te werken met een leiderschapsopgave, een concrete praktijkopdracht. Daarvoor is het wenselijk te werken met vooraf gestelde doelen en een duidelijk monitorinstrument voor de bereikte resultaten. De gepresenteerde casus Gevangeniswezen laat zien dat zelfs in een zich continu veranderende omgeving een leiderschapsinvestering rendeert.

Met trots schrijf ik dan ook het voorwoord van dit boek en spreek de wens uit dat de meer evidence-based benadering van leiderschap binnen alle onderdelen van het openbaar bestuur verder haar intrede zal doen. Ik nodig u van harte uit een kijkje te nemen in de keuken van de auteurs. Laat u inspireren!

DRS. A.B.C. (BRAM) DE KLERCK
Directeur Management Development Rijk
Plaatsvervangend Directeur-Generaal voor de Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties





INLEIDING EN LEESWIJZER

Leiderschap is een succesbepalende factor voor de ontwikkeling en verbetering van een organisatie. Leiderschap staat dan ook sterk in de belangstelling. Leverde in 2004 een eerste zoektocht op internet op het thema ‘leadership’ nog maar 14 miljoen resultaten op, in 2009 was dit meer dan 121 miljoen resultaten en begin 2014 146 miljoen resultaten. Waren er op het Nederlandse begrip ‘leiderschap’ 32.000 resultaten in 2004, in 2014 ruim 811.000. De literatuur overziend draait het bij leiderschap om voorbeeldgedrag. Leiderschap kan iedereen tonen, het effect kan verschillen.

Veel literatuur, weinig onderbouwd

Een analyse van Engelstalige literatuur leidt tot een uitgebreide reeks boeken. Het lijkt alsof iedere vertrekkende CEO een boek over leiderschap publiceert. Ook hier is sprake van een exponentiële stijging van het aantal Engelstalige publicaties (in 2004: 732, in 2009: 8.828, in 2014: 23.016). De Nederlandse statistieken besparen wij u. Ongetwijfeld hebben we nog publicaties over het hoofd gezien. Met deze indrukwekkende cijfers in ons hoofd kunnen we echter wel vaststellen dat er sprake is van een kloof tussen de wetenschap en de praktijk van leiderschapsontwikkeling. Veel wetenschappelijk onderzochte benaderingen zijn in de praktijk niet bekend en veel MD-trajecten (management development) zijn niet gebaseerd op wetenschappelijke inzichten rond aanpak en effectieve interventiestrategieën. Onze ervaring en onderzoek leren dat van de vele benaderingen en inzichten er maar weinig voldoende bewezen en dus voor u als lezer relevant zijn. Met dit boek geven we u een handreiking voor een meer effectieve ontwikkeling van publiek leiderschap.

Verwondering

- 146.000.000 leadership-hits
- 811.000 leiderschap-hits
- 23.016 Engelstalige boeken
- 589 Nederlandstalige boeken
- 43.397 wetenschappelijke papers met ‘leadership’ in titel
- 5.145 Nederlandstalige wetenschappelijke papers
- Yammarino (2005): orde op zaken: 17 benaderingen van leiderschap zijn conceptueel juist, waarvan bij 11 empirische werking is aangetoond
- Voor de relevante concepten: naar verwachting ongeveer 3!





Een belangrijke inspiratiebron voor ons is Yammarino (2005) die orde op zaken stelde door de kwaliteit van de belangrijkste leiderschapsconcepten te toetsen. Zijn studie geeft focus op wat werkt. In 2005 zeventien conceptueel en elf empirisch werkzaam! Wij stellen dat voor uw organisatie drie benaderingen daarvan mogelijk rendement zullen geven. Hoe u tot de juiste selectie van benaderingen komt leest u in dit boek.

Ingrijpende veranderingen

Die handreiking doen we op een moment dat grootschalige en ingrijpende ontwikkelingen op technologisch, economisch en maatschappelijk gebied ertoe leiden dat leidinggevend in het publieke domein voor een majeure omslag staan. Er is steeds meer sprake van hoge eisen qua vaardigheden, communicatie, snelheid, flexibiliteit, resultaat en integriteit. Meer en meer wordt daarbij volkomen transparantie verwacht. Veranderende omstandigheden vragen om nieuwe kennis en vaardigheden. Bewezen instrumenten en oude vaardigheden werken niet meer als vanzelfsprekend. Het bekende instrumentarium voor leidinggevend zal herijkt moeten worden. In dit boek geven wij leidinggevend in de publieke sector de handvatten om zowel individueel als collectief beter toegerust de huidige en komende uitdagingen aan te gaan. We doen dit in drie delen, die we hierna kort bespreken.

Deel I: Leiderschap in de veranderende publieke sector

Leiderschap ontwikkelt zich altijd in wisselwerking met sociaal-maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen. Om goed te kunnen begrijpen waar het met leiderschap naartoe gaat en suggesties te doen over effectieve leiderschapsprogramma's is inzicht nodig in deze omgevingsdynamiek. Voor een deel zijn deze ontwikkelingen van algemene aard en voor een deel zijn ze specifiek gericht op organisaties in het publieke domein. In de huidige turbulente omgeving dient leiderschap zich te manifesteren. Er verandert veel en dus moeten we voorkomen dat we oude werkwijzen over nieuwe realiteiten leggen waardoor we de maatschappelijke en economische dynamiek eerder blokkeren dan stimuleren.

In dit deel gaan we in op deze ontwikkelingen en schetsen daarmee een context waarbinnen we suggesties doen voor meer effectieve leiderschapsprogramma's. Door deze algemene ontwikkelingen te plaatsen binnen het kader van het regeringsbeleid leggen we de link naar de uitdagingen waarvoor leidinggevend in het publieke domein de komende jaren staan. Ten slotte





leggen we het verband met zowel inhoudelijke als procesmatige aspecten van leiderschapsontwikkeling.

Deel II: Leiderschap en de vier pijlers voor een meer gefundeerde ontwikkeling

Trends en visies

In dit deel presenteren we inzichten die gebruikt kunnen worden om tot effectief publiek leiderschap te komen. We geven in hoofdstuk 2 een overzicht van de belangrijkste trends en visies met betrekking tot leiderschap en leiderschapsstijlen. Vanuit het wetenschappelijk onderbouwde onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap bieden we inzicht in de samenhang tussen maatschappelijke ontwikkelingen en leiderschap.

Vier analytische niveaus

Leiderschap vindt op vier analytische niveaus in de organisaties plaats. Om leiderschap effectief te kunnen ontwikkelen, is het nodig deze niveaus met elkaar in verband te brengen. Daarom gaan we in dit deel in op de vier niveaus waarop leiderschap zich manifesteert.

Persoonlijk leiderschap

De basis van elke vorm van leiderschap is het persoonlijk inzicht. Een leider kent zichzelf en weet vanuit die kennis anderen te bereiken en motiveren. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op persoonlijk leiderschap. We geven aan waaruit persoonlijk leiderschap bestaat en reiken instrumenten aan om persoonlijk leiderschap verder te ontwikkelen. Veel van dit instrumentarium is erop gericht om eigen drijfveren en normen en waarden te ontdekken en die op een effectieve wijze in te zetten.

Leiderschap = voorbeeldgedrag

Leiders...

... hebben visie

... hebben ambitie

... zijn concreet

... zijn het voorbeeld

En wat doen effectieve leiders? Zij stellen de mens centraal.

Dyadisch leiderschap

Het dyadisch leiderschap (leiderschap in de persoonlijke relatie) is een thema waar in leiderschapsliteratuur nog wel eens aan voorbijgegaan wordt. Het behandelt





een vorm van leiderschap die altijd aan de orde is, maar naar onze mening als vorm van leiderschap te veel onderbelicht blijft. In de kern betreft het leidinggeven in een persoonlijke relatie. Om u als lezer in staat te stellen effectief te kunnen optreden in een leiderschapsrelatie met een medewerker gaan we in hoofdstuk 4 dieper in op de specifieke kenmerken van het leidinggeven in een persoonlijke relatie en behandelen we technieken om de effectiviteit te vergroten.

Leiderschap in teams

Door de toenemende complexiteit waarbinnen leiderschap in het publieke domein zich beweegt én doordat leiderschap zich voor een deel buiten de eigen afdelings- of organisatiegrenzen afspeelt, wordt leiderschap in teams een steeds belangrijker fenomeen. Om die reden verkennen we in hoofdstuk 5 leiderschap in teams. We gaan nader in op het fenomeen team. Wat is dit eigenlijk en wat maakt een groep samenwerkende mensen tot een team? We presenteren niet alleen een visie op teams en topteam maar geven ook hulpmiddelen om effectiever in teams samen te werken en bieden leidinggevend en aan teams handvatten om meer rendement uit teams te halen. Speciale aandacht wordt in dit hoofdstuk besteed aan teams in de top van organisaties – een uitdaging op zich.

Leiderschap in de organisatie

Persoonlijk, dyadisch en teamleiderschap zijn vooral effectief als zij zijn ingebed in een organisatie met een visie en een cultuur die zowel ondersteunend als faciliterend zijn voor de gewenste leiderschapsstijlen. Dat betekent dat een belangrijk aspect van leiderschap gericht is op leidinggeven in en aan de organisatie als geheel. In hoofdstuk 6 wordt om deze reden dieper ingegaan op de bestaande en gewenste organisatiecultuur als contextvariabele. Wij geven allereerst analyse-instrumenten om te bepalen waar de organisatie staat. Op zich is deze analyse nuttig maar niet voldoende om actief richting te geven aan de gewenste organisatiecultuur. Aanvullend op de analyse zal situationeel bepaald moeten worden welke leiderschapsstijl effectief is. Dit vraagt zicht op de interactie tussen maatschappij, de organisatie en de persoonlijke kenmerken van de leider. Daarom presenteren we aansluitend zeven ontwikkelinstrumenten die de leider kan inzetten om vorm te geven aan leiderschap op organisatieniveau.

Deel III: Leiderschap in de praktijk

Dit boek is bedoeld om praktische handvatten te geven aan leidinggevend en in het publieke domein. In hoofdstuk 7 geven we handvatten voor de ontwikkeling van een aanpak voor leiderschapsinterventies.





Ten slotte presenteren we in hoofdstuk 8 ter illustratie het ontwikkelingsprogramma voor leiderschap van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Stap voor stap laten wij, aan de hand van dit uitgewerkte praktijkvoorbeeld, zien hoe de gepresenteerde visies en praktische tips toe te passen zijn in de praktijk. Dit voorbeeld laat ook zien dat er geen standaardoplossing is voor de ontwikkeling van effectieve leiderschapsstijlen. Wat we ermee aangeven, is dat een dergelijk programma wel op een aantal fundamentele uitgangspunten is gebouwd, maar dat de uitwerking en de in te zetten interventies per organisatie en zelfs doelgroep kunnen verschillen.

In bijlage 1 treft u een overzicht aan van de ‘evidence-based benaderingen’ en in bijlage 2 een overzicht van belangrijke vragenlijsten op het vakgebied, relevant voor publieke leiders.





DEEL

I



Leiderschap in de veranderende publieke sector





Maatschappelijke veranderingen

- 1.1 Leiderschap in een turbulente omgeving
- 1.2 Ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie (ICT)
- 1.3 Mondialisering
- 1.4 Veranderende arbeidsrelaties
- 1.5 Veranderende opvattingen over verantwoordelijkheid
- 1.6 Leiderschap in het publieke domein: de inhoud
- 1.7 Naar meer effectieve leiderschapsinterventies: het proces
- 1.8 Resumé

