

RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW



DE VEELZIJDIGHEID VAN LEIDERSCHAP

LEIDERSCHAP IN NETWERKEN. EISEN AAN LEIDERS. ENGAGING LEADERSHIP. TOEZICHTHOUDEN, TEAMWORK EN
POSITIESEL. TIJDELIJK LEIDERSCHAP. LEIDERSCHAP IS AANDACHT GEVEN. LEIDERSCHAP IN DE PROCESORGANISATIE.
LEIDEN VAN EEN MAATSCHAP. TOPVROUWEN!. DE GEMEENTESECRETARIS. LEIDERSCHAP, BEVRIJDEN VAN KWALITEIT
KERNGEGEVENS RIJNCONSULT 2013



'DE SAMENLEVING
VERLANGT
STEEDS MEER
TRANSPARANTIE EN
BETROKKENHEID
VAN DE
ORGANISATIE BIJ
DE OMGEVING'

VOORWOORD

Ons jaarverslag over 2013 staat in het teken van 'leiderschap'. In navolging op onze eerdere uitgaves over wendbaarheid en netwerkorganisaties. Leiderschap is een veelzijdig onderwerp. Dit exemplaar van de Rijnconsult Business Review staat vol ervaringen en inzichten van relaties en collega's die elke dag met leiders samenwerken.

Leiderschap gaat wat ons betreft over de eerlijke beïnvloeding van werkgedrag. Het gaat altijd om de interactie tussen degenen die de leiding krijgen of nemen, en degenen die bereid zijn te volgen in dat wat de leider ambieert en nastreeft. Leiderschap gaat dus over relaties en wederzijdse invloed. Leiderschap gaat ook over samenwerken bij het realiseren van dromen, ambities en doelen. Betekenis geven aan gebeurtenissen speelt daarbij een belangrijke rol. In die zin is leiderschap het gevolg van het samenspel tussen mensen die in de ene situatie de rol van leider hebben en in de andere volger zijn. Leiderschap is dus niet altijd gebonden aan een formele rol of een formele positie. Iedereen kan het initiatief nemen om gezamenlijk een toekomst vorm te geven.

Het maakt niet uit of je een ziekenhuis, een multinational, een gemeente of een kwekerij leidt. Uitdagingen zijn er volop. De samenleving verlangt steeds meer transparantie en betrokkenheid van de organisatie bij de omgeving. 'Stakeholders' willen graag boter bij de vis en medewerkers stellen het op prijs als leidinggevend eerlijk, duidelijk en inspirerend zijn. Bovendien werken medewerkers graag in een goed geoliede organisatie waar je trots op mag zijn. Dat vraagt om klantgedrevenheid en slimme processen die dat mogelijk maken. Daar komt bij dat weinig organisaties op zichzelf staan. Effectief samenwerken in de keten of in een netwerk wordt met de dag relevanter. Dit overschrijdt letterlijk en figuurlijk grenzen wat bijvoorbeeld allerlei culturele uitdagingen kan opleveren. Daarmee komt ook de politiek-bestuurlijke context in beeld. Wat speelt lokaal? Wat wordt landelijk bepaald en wat staat onder invloed van Europa of de globale verhoudingen? Never a dull moment!

De snel veranderende omgeving van organisaties vraagt om wendbaarheid, creativiteit en daadkracht. En dat vraagt van leiders dat zij de beschikbare expertise steeds weer mobiliseren en synergie in de organisatie nastreven. Deze 'return on intelligence' uit zich in bevlogenheid, vertrouwen, creatieve en effectieve oplossingen, efficiency en bovenal meer tevreden klanten en stakeholders. Wij zijn er trots op dat Rijnconsult elke dag weer mag aanschuiven aan de bestuurstafel of in de boardroom om mee te denken over de vraagstukken waar leiders vandaag en in de toekomst voor staan.

Veel leesplezier!

De redactie
Melanie van Thor & Ernst Jan Reitsma

48

64

20

6

56

32

WHAT'S IN IT FOR YOU?

- 6. VEELZIJDIGHEID VAN LEIDERSCHAP
- 12. ZELF UITGEVONDEN LEIDERSCHAP
- 16. LEIDERSCHAP IN NETWERKEN
- 20. EISEN AAN LEIDERS
- 24. ONS ANTWOORD OP ...
- 28. ENGAGING LEADERSHIP
- 32. TOEZICHTHOUDEN, TEAMWORK EN POSITIESPEL
- 38. TIJDELIJK LEIDERSCHAP
- 42. LEIDERSCHAP IS AANDACHT GEVEN
- 48. LEIDERSCHAP IN DE PROCESORGANISATIE
- 54. LEIDEN VAN EEN MAATSCHAP
- 56. TOPVROUWEN!
- 60. DE GEMEENTESECRETARIS
- 64. LEIDERSCHAP, BEVRIJDEN VAN KWALITEIT
- 68. EUROPEES ONDERZOEK NAAR ZELFSTURENDE TEAMS
- 70. PRAKTIJKVOORBEELDEN LEIDERSCHAP- EN MANAGEMENTONTWIKKELING
- 74. KERNCIJFERS RIJNCONSULT

Uit de grote hoeveelheid publicaties, theorieën, congressen en opleidingen over het onderwerp leiderschap blijkt dat de adviesbranche en haar klanten hooggespannen verwachtingen hebben van het verbeteren van leiderschap in organisaties. Dat is niet onterecht, maar we moeten het ook niet overdrijven. Wetenschap en praktijk zijn het nog steeds niet eens over de precieze invloed van leiderschap op organisatiesucces. Ook blijkt het een veelzijdig onderwerp dat je van diverse kanten en op verschillende niveaus kan benaderen.

VEELZIJDIGHEID VAN LEIDERSCHAP

Mark Nijssen, Pieter Rop, Marèns Evers en Ernst Jan Reitsma

Het is interessant dat mensen bij leiderschap meestal denken aan wat een leider wel of niet moet doen. Of wat voor persoonlijkheid hij moet zijn. Wetenschap en praktijk tonen namelijk aan dat meerdere factoren van invloed zijn op wat goed of slecht leiderschap oplevert. Zo kan een leidinggevende aan alle gewenste kenmerken voldoen, maar als de markt tegen zit en de eigenaren zijn het niet eens over de te volgen weg, dan kunnen medewerkers dat ervaren als matig of slecht leiderschap. En dat heeft direct invloed op het functioneren van die medewerkers¹. Hoe vervelend ook voor leiders, successen zijn meestal het gevolg van een diversiteit aan factoren. Zo zei een divisie-president laatst: "Je moet ook een beetje mazzel hebben!".

De bijvoeglijke voornaamwoorden die vaak voor het woord 'leiderschap' staan zijn ook veelzeggend. Coachend, dienend, liefdevol, authentiek,

waarden gedreven, geloofwaardig, verbindend en nog veel meer. Deze termen zeggen veel over hoe wij willen dat er met ons, de mensen in de organisatie, wordt omgegaan. De kritiek op het Angelsaksische denken² in de managementliteratuur, en de nadruk die wordt gelegd op meten en beheersen, is fors. De roep om eerlijkheid, zorg en aandacht eveneens³. Blijkbaar zijn we van mening dat een reset nodig is in het denken over de menselijke maat in organisaties.

Samen met onze klanten stellen we vast dat, als de kwaliteit van leiderschap beter moet, het nog niet zo eenvoudig is om precies te omschrijven wat er dan beter moet en wat daarvoor nodig is.

Veelzijdig speelveld van leiderschap

Leiderschap kun je dus niet eendimensionaal benaderen⁴. Aan de ene kant moet je rekening



RIJNCONSULT HANTEERT 8 GRONDBEGINSELEN ALS HET OVER LEIDERSCHAP GAAT:

1. Leiden is een ambacht

Ambacht gaat over het 'handwerk' dat iemand moet leren om te kunnen excelleren. Datzelfde geldt voor 'leiden'. Leiden is een proces dat organisaties kloppend maakt. Dit proces goed kunnen hanteren en in staat zijn te doen wat nodig is in deze tijd vraagt dat je 'de kunst van het leiden' beheerst.

2. Behandel iemand zoals hij is en hij zal zo blijven, behandel iemand zoals hij kan zijn en hij zal zo worden

Deze uitspraak van Goethe geeft aan dat leiderschap gaat over zien wat mogelijk is. Zo kan een leider het potentieel dat in een organisatie verborgen zit, vrijmaken en benutten.

3. Leiderschap gaat primair over sturen van gedrag in organisaties

Waar management veel meer gaat over structuren, processen en systemen, heeft leiderschap vooral het doel effectieve sturing te geven aan gedrag in organisaties. Gemotiveerde en bekwame mensen die samenwerken aan organisatiesuccessen.

4. Zowel de beleving van de kwaliteit van leiderschap als de feiten gebruiken we als uitgangspunt

Je moet niet verbaasd zijn als medewerkerstevredenheidsonderzoek aantoonde dat de beleving van het leiderschap niet goed (genoeg) is, terwijl objectief gezien sprake is van goed leiderschap. Vaak is het dan niet direct duidelijk waar het aan ligt. Bij onze interventies houden we zowel rekening met de beleving, als met de feiten.

5. Leiderschap kent 5 aandachtsgebieden en 5 interventiedomeinen

Dat leidt tot een speelveld van leiderschap met 25 bouwstenen. Dit speelveld komt hierna uitvoerig aan de orde.

6. Het is noodzakelijk het sociaal kapitaal van de organisatie te mobiliseren

Wat een organisatie nodig heeft, wordt meestal in de organisatie al onderkend en is reeds beschikbaar. Vaak heeft het inzetten van de 'hulpmiddelen' van dit sociaal kapitaal een professioneel zetje nodig.

7. Eerst diagnose, dan recept

Wat er aan leiderschap nodig is, is context gebonden. Een set van interventies kan invloed hebben op het welzijn en het werk van velen. Om te bepalen wat de juiste interventie op de juiste plek is, besteden we tijd en aandacht aan de diagnose.

8. Goed leiderschap leidt tot mooie organisaties

Hier doen we het voor. Mooie organisaties die maatschappelijk nut hebben en bijdragen aan leefbaarheid zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

houden met het domein binnen leiderschap waar de vraag speelt, en aan de andere kant met het aandachtsgebied van de betreffende leider. De 5 aandachtsgebieden beschrijven de verschillende facetten van leiderschap. In welke mate deze facetten relevant zijn voor de individuele leider, is afhankelijk van de rol die de leider bekleedt. De 5 interventiedomeinen beschrijven de aspecten waar leiderschapskwaliteit een rol speelt. Het totale speelveld van leiderschap gebruiken we als denkraam om samen met de klant vast te stellen wat goed werkt in de organisatie en waar kansen tot verbetering liggen. Bij iedere combinatie van domein en aandachtsgebied biedt Rijnconsult een diversiteit aan passende en effectieve interventies. Gebaseerd op meer dan 35 jaar ervaring met leiderschapsontwikkeling.

De 5 aandachtsgebieden

1. Leiden van jezelf

'Why should anybody be led by you?'⁵ Zelfbewuste personen die trouw zijn aan hun persoonlijke waarden en overtuigingen blijken een goede basis te hebben om als leider succesvol te zijn. Zelfkennis en reflectie op eigen handelen, vormen de basis voor echtheid en begrip voor gedrag en keuzes van anderen. Als je moeite hebt met leidinggeven aan jezelf, hoe kun je dan anderen leiden?

2. Leiden van anderen

Leidinggeven krijgt vorm in sociale interactie: het samenspel tussen leiders en volgers⁶. Goede leiders onderkennen de waarde van contactmo-

menten en zorgen ervoor dat het waardevolle momenten zijn. Of een leider goed leidt, is onder andere af te lezen aan de mate van steun die de leider ontvangt van de volgers door de zwakke kanten van de leider aan te vullen.

3. Managen van de organisatie

Grotere organisaties zijn vaak complex en ingewikkeld georganiseerd. Tenminste, zo is de beleving van medewerkers. 'Alignment' van doelen, waarden, structuren, systemen, gewenste resultaten, coördinatiemechanismen en leren is belangrijk om de organisatieactiviteiten te richten. Voor medewerkers (en anderen) leidt dat tot de beleving dat het werkklimaat en de werkomstandigheden consistentie en samenhang vertonen⁷.

4. Leiden van de strategie

De meeste organisaties ervaren dat ontwikkelingen in de markt, branche of sector elkaar snel opvolgen. De realisatie van ambities doet een beroep op de leervaardigheid en leerbereidheid van medewerkers, en het permanent ontwikkelen van de organisatie⁸. Effectief kunnen reageren op deze ontwikkelingen met de juiste aanpassingen, vraagt om strategische keuzes, flexibiliteit en een hoge mate van wendbaarheid.

5. Leiden in de samenleving

Wat is het bestaansrecht van de organisatie en welke toegevoegde waarde wordt gecreëerd? Wil de organisatie zich verantwoorden voor gevoerd beleid en gemaakte keuzes? Welke rol spelen

Speelveld van leiderschap

Interventiedomeinen	Aandachtsgebieden				
	Leiden van jezelf	Leiden van anderen	Managen van de organisatie	Leiden van de strategie	Leiden in de samenleving
Context van leiderschap	Ik en mijn positie	Cultuur	Structuur	Organisatie opgave	De bedoeling
De functie van leiderschap	Ambitie	Verbinding	Realisatie	Navigatie	Imago
De leider	Persoonlijk leiderschap	Navolgbaarheid	Organisatie	Visie	Verantwoording
De volger	Feedback	Actief volgen	Uitvoeren	Ervaring	Ambassadeur
Het proces van leiden	Persoonlijke ontwikkeling	Aandacht	Taakstellen	Dialogoog	Netwerken

leiders daarbij? Wat betekent dat voor het zijn van het boegbeeld van de organisatie? Hoe helpen trots en zingeving daarbij? De interactie van de organisatie met de omgeving is mede bepalend voor een positief imago van de organisatie en daarmee van het succes⁹.

De 5 interventiedomeinen

Als leiderschap wetenschappelijk wordt onderzocht is het onderwerp op zich te complex. Vaak kiest men voor een specifieke invalshoek of afbakening. De meest gekozen invalshoeken in onderzoek hebben geleid tot onze indeling naar interventiedomeinen. Blijkbaar zijn dit de dominante factoren die de kwaliteit van leiderschap beïnvloeden¹⁰.

1. Context van leiderschap

De context waarbinnen het leiden plaatsvindt, is medebepalend voor het leiderschap dat op een gegeven moment in een organisatie nodig is. Het leiden van een maatschap met medisch specialisten is een heel ander verhaal dan het leiden van een internationale industriële onderneming. Het vraagt om andere mensen, stijlen, taal en bijvoorbeeld focus. We kijken naar ontwikkelingen in de omgeving, typologie van de organisatie

en bijvoorbeeld de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt. Dit domein gaat over beleidsbepalende factoren.

2. De functie

Wat is het doel van leiderschap in deze organisatie¹¹? Zijn leiders er om beslissingen te nemen, afspraken te maken en iedereen aan die afspraken te houden? Of is het de bedoeling dat we geïnspireerd worden, verbindingen tussen mensen tot stand laten komen en dat we ons goed voelen in de organisatie¹²? Welke waarden en overtuigingen liggen ten grondslag aan het denken over leiderschap en de verwachtingen daarbij? Waartoe moet leiderschap in deze organisatie leiden? Dit domein vormt de basis voor de leiderschapsfilosofie.

3. De leider

Wat voor iemand moet de leider zijn die past bij deze organisatie en de opgave die er ligt¹³? Welke kwaliteiten, eigenschappen, vaardigheden en kennis moet de leider meenemen? En wat voor persoonlijkheid past bij de cultuur en ambitie van de organisatie? Bestaat de behoefte aan slagvaardige en resultaatgerichte leiders (taakgerichtheid), of vraagt de situatie meer verbindende en coachende leiders (mensgericht)? Misschien hebben we een leider nodig die een aansprekende stip op de hori-

zon kan definiëren en de weg er naartoe (visionair) kan wijzen? Dit domein behandelt voornamelijk de verwachtingen die we van leiders hebben.

4. De volger

Wat mag de leider van zijn medewerkers verwachten? Nemen ze eigenaarschap en steunen ze de leider¹³? Denken ze constructief mee met de uitdagingen, of zijn ze slechts kritisch op genomen beslissingen? Zijn het ambassadeurs van de organisatie en is het realistisch dat te verwachten? Welke bekwaamheden zijn gewenst en welke ruimte is er om eigenaarschap te tonen? Dit domein beschrijft welke rol medewerkers spelen, en hoe zij aan leiderschap bijdragen.

5. Het proces van leiden

Wat doen leiders om hun doelen te bereiken¹⁵? Hoe houdt hij of zij contact op de werkvloer? Is er sprake van een logische aaneenschakeling van (mensgerichte) processen en stappen die een effectieve samenwerking mogelijk maken tussen gemotiveerde en bekwaame medewerkers bij de realisatie van de organisatie successen? En hoe tevreden zijn de medewerkers over de processen en de persoonlijke aandacht die zij krijgen? Dit domein beschrijft de activiteiten de leidinggevend ondernemen om leiderschap vorm te geven.

dige omstandigheden en wat is op dit moment gebruikelijk? Welke hefboomen zijn beschikbaar om de kwaliteit van het leiderschap te vergroten en beter aan te laten sluiten bij wat nodig is? We geven bij voorkeur samen met de klant vorm aan de leiderschapsdiagnose. Op basis van de bevindingen wordt een leiderschap ontwikkelplan gemaakt. De realisatie is altijd in handen van de opdrachtgever en de adviseurs van Rijnconsult leveren de nodige ondersteuning. Deze werkwijze staat garant voor acceptatie en de effectieve benutting van de beschikbare kennis en ervaring. Voor een nadere toelichting op onze bijdrage aan leiderschap en management ontwikkeling, en hoe de samenwerking met klanten vorm kan krijgen, verwijzen we graag naar de beschrijving van de 2 praktijksituaties op pagina 68 - 73.

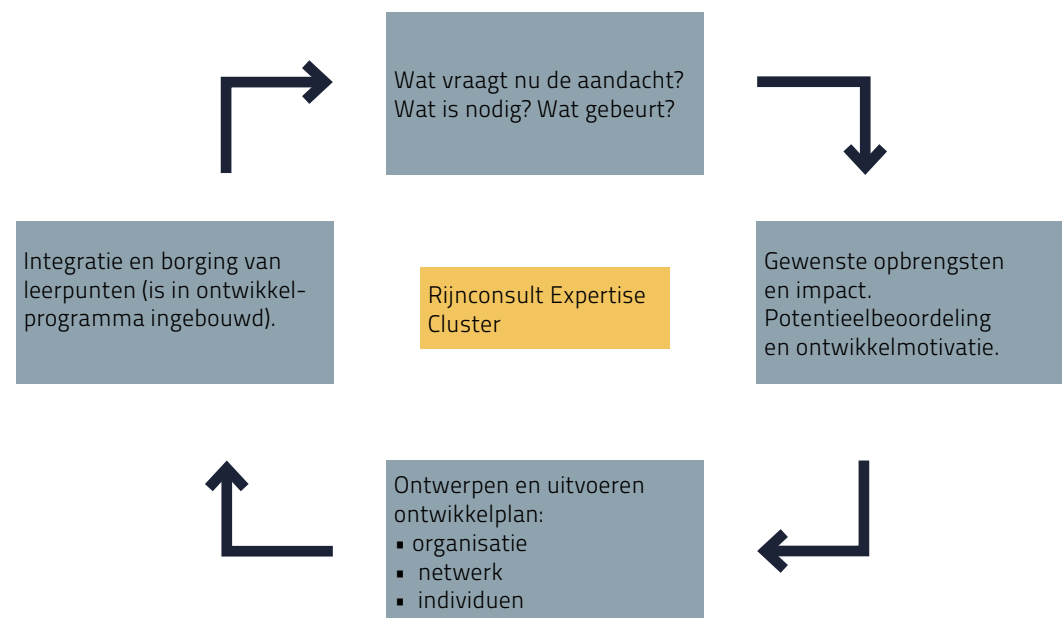
Noten

- ¹ Ekvall, G. (1996). *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol.5, No.1, 105-123.
- ² Brouwer, J.J. & Peters, J. (2011). *Nieuw Europees Organiseren*. Culemborg: Van Duuren Management B.V.
- ³ Walumbwa, F.O. e.a. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management 34: 89 -126.
- ⁴ Vugt van, M. & Ahuja, A. (2011). *De natuurlijke leider*. Utrecht: A.W. Bruna.
- ⁵ Goffee, R. & Jones, G. (2000). *Why Should Anyone Be Led by You?* Boston: Harvard University Press.
- ⁶ Stoker, J.L. (2005). *Leiderschap verandert*, inauguratie rede 7 juni te Groningen. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- ⁷ Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- ⁸ Volberda, H.W. (2007). *De flexibele onderneming*. Deventer: Kluwer.
- ⁹ Folkerts, H. en W. Majers (2014). *Levende Agrifood Ketens*. Praktijkervaring gebundeld voor de toekomst. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- ¹⁰ Bolden, R. e.a. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter: Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- ¹¹ Gerrichhauzen, dr. J. (1999). *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Maarssen: Elsevier/ De Tijdstroom. Heerlen: Open Universiteit.
- ¹² Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- ¹³ Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2009). *Ontdek je sterke punten*. Houten: Uitgeverij het Spectrum.

Leiderschap- en managementontwikkeling

Het verbeteren van de kwaliteit van leiderschap in organisaties vraagt doorgaans maatwerk. Dat wil zeggen dat niet altijd alle bouwstenen van het veelzijdige speelveld aan de orde moeten komen. Het is afhankelijk van de vraag, de context van die vraag en de doelstellingen van de klant. Daar komt bij dat de ene klant vraagt om een standaard aanpak waarmee we veel ervaring hebben en dat in het andere geval sprake is van 100% co-creatie. Daarnaast kennen we ook de 'home made' aanpak. In dat geval ontwikkelt en verzorgt de klant zelf het ontwikkelprogramma ondersteunt door de adviseurs van Rijnconsult. "De diversiteit in expertise staat garant voor creatieve en effectieve oplossingen".

Het ontwerpproces doorloopt de hiernaast geschetste stappen. Wat is nodig in de hui-



Hoe ziet zelf uitgevonden leiderschap bij jonge ondernemers eruit? Wij gingen bij onszelf te rade. We kwamen uit bij jonge ondernemers die zo'n succesvol bedrijf hebben gestart dat ze inmiddels meerdere mensen in dienst hebben. Zij zijn leiding gaan geven zonder een traditie van een bestaande organisatie. Benieuwd naar hun visie op leiderschap, nodigden we een aantal ondernemers uit bij ons op kantoor voor een etentje. Nog voor we zouden starten met het diner, roept een van de ondernemers *'Leidinggeven is niet mijn hobby!'* Zo, dit belooft een boeiende avond te worden...

ZELF UITGEVONDEN LEIDERSCHAP

Eeuwke Bremmer, Marijke van Roost,
Hannah Kuyvenhoven en Elianne Vink

"JONG, ONDERNEMER EN LEIDINGGEVENDE"

Aan tafel zitten Gerhard te Velde, oprichter en directeur van het studentenklusbedrijf MijnStudent, Lara Herpers, ondernemer en voormalig directeur van JongeHonden, een junior adviesbureau, en Jelle Roozenburg, oprichter en directeur van aanmelder.nl, een online registratieplatform voor corporate events (zie kader).

"LEIDINGGEVEN IS NIET MIJN HOBBY!"

'Als de eerste trek gestild is, nuanceert Gerhard de opmerking 'leidinggeven is niet mijn hobby'. Het is vooral het regelen van de dingen eromheen. Onze tafelgenoten vertellen dat ze vanuit

enthousiasme en ambitie een bedrijf begonnen zijn, maar zodra dat een beetje ging lopen, ontdekten ze de schaduwkant: administratie en wet- en regelgeving. Je moet aan allerlei regels en voorwaarden voldoen, waar je niet direct de vruchten van plukt. Gerhard wil bezig zijn met visie, strategie en bepalen waar het naartoe gaat met MijnStudent. Het liefst zou hij dan ook een bedrijfsleider aannemen om de praktische zaken te regelen. Maar voor nu, zo zegt hij, doe ik het zelf, want het is wel goed om die ervaring ook te hebben. Jelle geeft aan dat hij erg aan het zoeken is om de juiste balans te vinden tussen werken aan zijn bedrijf en in zijn bedrijf. Hij is niet gaan ondernemen om te gaan leidinggeven. 'Mijn hart



ligt toch echt bij de inhoud'. Lara is de enige die bewust is gaan leidinggeven. Zij houdt ervan om haar energie en enthousiasme over te brengen op haar medewerkers. Het gezamenlijk voor een doel gaan, met medewerkers meedenken.

"KWETSBAAR DURVEN ZIJN, MAAKT MIJ EEN GOEDE LEIDER"

Terwijl ze zo met elkaar de voor- en nadelen afwegen, vragen we ze wie er eigenlijk bepaalt of ze het goed doen als leidinggevende. Jelle geeft daar meteen een kordaat antwoord op. 'Ik wil mezelf er goed bij voelen en ik wil dat mijn mensen gelukkig en productief zijn.' Ook Lara gaat af op haar eigen gevoel, maar, zo voegt ze er meteen aan toe: 'Ik toets het vooral bij anderen, bij mijn compagnon, maar ook bij mijn medewerkers. Zo vraag ik altijd bij functioneringsgesprekken naar hoe ik het doe en of ze tips hebben'. Gerhard haakt daarop in. 'Kwetsbaar

durven zijn, maakt mij een goede leider. Mijn compagnon heeft MijnStudent recent verlaten. Ik heb toen het bedrijf toegesproken over hoe ik de toekomst zie nu ik er alleen voor sta. Dat ik het best spannend vind, maar ik niet bang ben. Die kwetsbaarheid werd gewaardeerd en dat hebben mijn medewerkers ook teruggeven. Ik geniet van de wisselwerking tussen draagvlak creëren voor mijn ideeën en input benutten van anderen. Wel heb ik gemerkt dat je een tijdje moet oefenen om een goede leider te zijn. Ik heb heel veel geleerd van anderen.' Lara: 'Voor mij is het ook een zoektocht. Leidinggeven is voor mij ook medewerkers betrokken krijgen bij het bedrijf. Door dichtbij mezelf te blijven heb ik ontdekt dat ik alleen dan de beste, leukste en meest gemotiveerde medewerkers krijg.'

ONZE TAFELGENOTEN WAREN

Gerhard te Velde



Gerhard bood zich op zijn 23e, naast zijn studie sociologie, als 'TuinStudent' aan voor particulieren, en 2 jaar later werd MijnStudent opgericht. Met een vast team van 10FTE zorgen ze voor kwaliteit en sturen ze de poule van 250

studenten aan. MijnStudent doet facilitaire klussen zoals receptiewerk, inventarisaties, schilderwerk en verhuizingen. Studenten zijn erg flexibel en klanten vinden het leuk om energieke, meedenkende mensen in te zetten. Meer info op www.mijnstudent.nl.

Lara Herpers



Lara Herpers werkt sinds 2008 bij JongeHonden en is sinds 2011 eigenaar van een van de JongeHonden ondernemingen. Ze studeerde organisatiepsychologie in Utrecht en behaalde haar Pre Master Business in Londen.

JongeHonden is een junior adviesbureau dat op project-

basis werkt voor freelancers, projectleiders, managers en seniors op verschillende terreinen. Jonge honden zijn afgestudeerde academici met diverse achtergronden, maar allemaal met een veelzijdig werkveld, brede interesse, grenzeloos enthousiasme en een onbevengende houding. Meer info op www.jongehonden.com.

Jelle Roozenburg



Na zijn studie technische informatica startte Jelle in 2008 samen met Freek Zindel, de internet startup aanmelder.nl. Het is een online registratieplatform waar organisatoren van corporate events en congressen zelf hun registratiewebsite kunnen maken en deelnemersregistratie, ticketing en facturatie online in de huisstijl van het event kunnen zetten. Met de focus op direct beginnen en pay-per-use maakt aanmelder.nl sinds 2010 een grote groei door en heeft inmiddels 5FTE aan werknemers in dienst. Meer info op www.aanmelder.nl.

"DE EERSTE KEER IEMAND ONTSLAAN HAKT ERIN, MAAR HET LUCHT WEL OP!"

Bij het volgende gerecht is de vraag: wat is de duurste fout die je als leidinggevende gemaakt hebt? Lara neemt het woord. 'Bij JongeHonden zijn we heel transparant en is een veilig klimaat heel belangrijk. Alleen hierdoor kan JongeHonden energiek zijn en presteren we goed. Mijn duurste fout kan ik niet kwantificeren, maar heeft wel impact gehad. Ik nam zoveel verantwoordelijkheid op me dat ik het werk minder leuk vond. Hierdoor was ik zelf minder gelukkig en heb ik niet het beste uit het bedrijf kunnen halen.' Voor Gerhard is het heel duidelijk en hij kijkt ook wat zorgelijk als hij erover vertelt. 'Mijn duurste fout was dat ik me na 2 jaar ondernemen ging bezighouden met het oprichten van een stichting om eenzaamheid onder ouderen te gaan bestrijden. Een geweldig idee, maar ik liet me compleet meeslepen en heb me een half jaar lang fulltime laten afleiden door dit idee. Terwijl ik commercieel hoofdverantwoordelijk was, liet ik MijnStudent min of meer aan haar lot over. Terwijl er geen geld uitkwam, ging al mijn tijd er naartoe. Tot ik tot de schrikbarende ontdekking kwam dat we met MijnStudent verlies leden. Mijn les: laat je niet afleiden en ga pas 'geven' als je wat te geven hebt.' Ook in het aannemen van medewerkers hebben ze dure fouten gemaakt. Inmiddels is hun overtuiging: bij twijfel niet doen. Je investeert, hoopt dat het beter gaat, maar dan moet je toch besluiten afscheid te nemen. Die beslissing maak je vaak te laat en dat is duur. De eerste keer iemand ontslaan hakt erin, maar het lucht wel op!

"IK VERWACHT VAN MEZELF EEN 10 EN VAN MIJN MEDEWERKERS EEN 8"

Vlak voordat het toetje op tafel komt, willen we van ze weten of ze vergelijkbare inzet (uren) van hun medewerkers verwachten? Gerhard niet en daar is hij stellig in. 'Ik verwacht van mezelf een 10 en van mijn medewerkers een 8. Ik werk zelf altijd langer door. Al heb ik ervaren dat God niet voor niets een rustdag heeft ingesteld. Daar houd ik me nu ook aan.' Jelle heeft het liefst dat ze net zo toegewijd werken als hijzelf. 'Als er bijvoorbeeld een glazenwasser door het raam te zien is en iemand maakt daar een grappige opmerking

over, dan zie ik dat het werk even stil komt te liggen. Natuurlijk weet ik dat het goed is om met elkaar te lachen, maar ik betrap me erop dat ik ga rekenen: het duurt minimaal een uur voordat iedereen weer in diezelfde concentratie zit. Dat betekent dat een opmerking een verlies van 5 efficiënte uren betekent!'

"IK HEB GELEERD OM MIJN BEDRIJF TE ORGANISEREN MET EEN BLIK OP DE TOEKOMST:"

Nadat ook het toetje op is, vragen we ze tot slot nog wat het beste advies is wat ze gekregen hebben. Lara weet het meteen. Toen ze begon, kreeg ze te horen: 'Pas op! Je bent geneigd jezelf aan te nemen!' Ze glimlacht als ze zegt: 'Voordat ik het wist, was ik dat inderdaad aan het doen. Ik realiseerde me dat ik juist op zoek moest gaan naar diversiteit.' Gerhard vindt zijn beste advies redelijk clichématig, maar heeft het wel zelf doorleefd: 'Je moet niet te lang doorsukkelen als mensen niet voldoende functioneren. Dit heeft me onnodige investeringen in energie en geld gekost.' Jelle denkt nog vaak aan het advies: 'Als je een schaalbaar bedrijf hebt en het gaat groeien, zorg dat je het opruimt, want straks heb je daar geen tijd meer voor.' Ik heb geleerd om mijn bedrijf te organiseren met een blik op de toekomst.'

"LEIDINGGEVEN IS ECHT EEN PROCES. HET GROEIT MEE MET JEZELF, JE MEDEWERKERS EN JE ORGANISATIE!"

Na het diner kletsen wij nog even na. Wat viel ons op aan dit jonge leiderschap? Misschien zit dat vooral in het kwetsbaar kunnen en durven zijn. Leidinggeven is echt een proces. Het groeit mee met jezelf, je medewerkers en je organisatie!

LEIDERSCHAP. Psychologie. Napoleon. Innovatie. Leiderschap heeft een houdbaarheidsdatum. Moeders. Advies. Dromen. Oproer is de taal van hen die niet gehoord worden. Merkel. Passie. Slechts een instrument. Obama. Risico's nemen. Helden. Het lijkt altijd onmogelijk totdat het klaar is. Conflict. Vaders. Prestatie. Beatrix. Voorbeeld. Schurken. Learned skill. $L = (\Delta STQ + SV + NS) > C$. Authenticiteit. Leren van dure fouten. Blik op de toekomst.

Toename van belang netwerk als organisatievorm, wat is de betekenis voor leiderschap? Op steeds meer gebieden is niet een organisatie bepalend voor resultaat en succes, maar zien we dat bedrijven opereren in netwerken. Sterker nog: de oplossing van echt complexe problemen ligt in heel veel gevallen niet binnen een organisatie, maar tussen organisaties. Bijvoorbeeld bij maatschappelijke vraagstukken rond jeugd of zorg in de wijk, bij economische opgaven zoals het functioneren van een (regionaal) cluster van bedrijven of bij samenwerkingen tussen bedrijven, wetenschap en overheid, zoals in de topsectoren. De vraag die dan opkomt is de volgende: wat betekent dit voor ons denken over leiderschap in netwerken, en waarin verschilt leiderschap in netwerken van traditioneel leiderschap?

LEIDERSCHAP IN NETWERKEN

Henk Folkerts en Boris van de Woestijne

Om een goed beeld te krijgen van de kenmerken van leiderschap in netwerken, maken we onderscheid tussen leiderschap in klassieke organisaties, unit-organisaties en netwerken². Om wat voor soort leiderschap vragen deze verschillende organisatievormen, en welke functie heeft leiderschap in de 3 organisatievormen?

Rust in de tent

In een klassieke organisatie komen alle vraagstukken samen in de top. De leider is het bindende element. Dat geldt voor de strategie en de richting van een organisatie, maar ook tegenstellingen tussen functi-

onele eenheden, denk aan marketing en productie, worden op het niveau van de leider opgelost: de leider 'hakt de knoop door'. Leiderschap richt zich op het bedrijf en staat voor stabiliteit en 'rust in de tent'.

Klant centraal

In de unit-organisatie stelt het leiderschap kaders waarbinnen medewerkers kunnen opereren. Dat vraagt om delegeren. De leider is er niet om onzekerheid weg te nemen, maar juist om onzekerheden beheersbaar te maken. De leider vervult hier meer de rol van manager. Het hoogste doel is hier niet 'rust in de tent', maar klantgerichtheid.



Leiderschap in netwerken

Netwerken vragen een andere oriëntatie. Dat komt voor een belangrijk deel omdat netwerken hiërarchie en macht ontberen. In de klassieke organisatie zit de macht in de top, terwijl in de unit-organisatie de beslissingsbevoegdheid laag in de organisatie ligt en in een netwerk is er geen sprake van hiërarchie of macht. Wat betekent dit voor leiderschap in netwerken? Wij zien 7 kenmerken van leiderschap in netwerken:

1. Coördinatie & sturing

Netwerken vragen om een andere manier van sturen, zonder directe en geformaliseerde hiërarchische verbanden. Niet 'hij is mijn baas', maar 'ik accepteer haar leiderschap'. Het gaat vooral om gedeeld leiderschap. In feite benoemt het netwerk haar eigen leider. Voor een leider gaat het daarbij om het zoeken van evenwicht en harmonie. Macht en harmonie - of het streven daarnaar - is niet aan de orde.

2. Onzekerheid en disharmonie als aangrijpingspunt voor verbetering

Een van de belangrijke voordelen van de netwerkorganisatie is de flexibiliteit en het vermogen zich aan te passen aan veranderingen. Een netwerk wordt sterker door turbulentie. Als we dat in perspectief zetten zijn klassieke functionele organisaties goed in het op grote schaal efficiënt produceren. De zwarte T-Ford is het bijna spreekwoordelijke resultaat hiervan. De unit-organisatie is flexibel in het beantwoorden van de klantvraag. Een netwerk is in staat zich op meer dimensies aan te passen. Het concurrentievoordeel ontstaat door flexibiliteit. Dat vraagt om het omarmen van onzekerheid. Netwerken profiteren van onzekerheid³. Netwerkleiders herkennen, erkennen en benutten disharmonie. Hans Lemkes, voormalig directeur van potplantenbedrijf Royal Lemkes, stelt het als volgt: 'Als leiders of managers te zeker zijn van hun zaak, negeren ze vaak disharmonie. Terwijl daar juist het aangrijpingspunt ligt voor verbetering⁴'.

3. Kaders

Om verandering en disharmonie te benutten, moeten netwerkleiders anders denken over kaders. In de klassieke en unit-organisatie zijn kaders noodzakelijk: bewerkingstijden of klantwensen staan centraal. Kaders bepalen de grenzen

van het handelen. Die zijn minder of meer vrij: centraal staan een efficiënt productieproces, een tevreden klant. In de netwerkorganisatie zijn dit soort kaders vaak een belemmering voor vernieuwing en verandering. Zo stelt Zammit-Lucia⁵ dat voor een lenige en sterke EU het centrale bestuur niet strakke regels, structuren en kaders moet opleggen, maar juist omstandigheden moet nabootsen waarbinnen zelfgekozen samenwerkingsvormen kunnen gedijen.

Kaders mogen geen rem zijn op vernieuwing. Daar speelt een soort paradox: het ontbreken van kaders leidt tot briljante nieuwe inzichten en ook tot ongelukken. Dat laatste is vervelend voor de onderdelen van het netwerk die getroffen worden, maar goed voor het hele netwerk: het wordt als geheel sterker. In die zin is een netwerk net de natuur: er vindt een soort natuurlijke selectie plaats. Netwerkleiders streven naar harmonie, maar erkennen ook dat een netwerk zich steeds blijft vernieuwen.

4. Meningsvorming: van opleggen naar dialoog en delen

Vroeger was de baas gewoon de baas, daarna was de baas nog steeds de baas maar was er ruimte voor discussie. Waarbij de baas om 'feedback' vroeg. Let maar eens op, in organisaties waar dit speelt, valt om te haverklap het woord discussie. Er wordt veel gesproken, maar ook hier is het speelveld beperkt. Nog een fenomeen om de discussiërende organisatie te herkennen: de open deur politiek. 'Mijn deur staat altijd open, iedereen kan hier binnenlopen'. Netwerkleiders doen dat anders. Zij hebben geen deur die openstaat maar zoeken mensen op. Niet om te discussiëren, maar om de dialoog te voeren.

5. Mensbeeld: van arbeidskracht naar medewerkers, en van medewerkers naar mensen

In netwerken gaat het om mensen. Mensen nemen het initiatief en zoeken elkaar op, los van bestaande organisatiegrenzen. Leiders van netwerken kijken anders naar arbeidskrachten of medewerkers. Niet de afdeling financiën, maar Marcel en Michel als mensen in het bedrijf. Mensen hebben hun waarde als personen en zijn geen schakel aan een machine of een stapje in het proces. Dit betekent ook dat mensen zelf bepalen hoe zij hun werk vormgeven en hun talenten gebruiken en benutten. Daarmee benutten netwerkleiders ook de inventiviteit en motivatie van mensen.

Kenmerk	Klassieke organisatie	Unit-organisatie	Netwerkorganisatie
1. Coördinatie & Sturing	Macht en controle	Evenwicht en delegeren	Harmonie en loslaten
2. Onzekerheid	Vermijden	Accepteren	Benutten
3. Kaders	Invullen	Stellen	Vermijden
4. Meningvorming	Opleggen	Discussie	Dialoog
5. Mensbeeld	Arbeidskracht	Medewerkers	Mens
6. Denkraam	Oorzaak/gevolg	Processen	Verbindingen/relaties
7. Oriëntatie	Bedrijf	Klant	Gemeenschap

6. Denkraam: onderlinge verbanden en relaties

In de klassieke organisatie denken leiders sterk vanuit oorzaak en gevolg, maar in unit-organisaties denken leiders vanuit processen. Netwerkleiders richten zich meer op onderlinge verbanden en relaties. Joke Meijer stelt het zo: 'We kunnen de wereld om ons heen alleen begrijpen en problemen alleen oplossen, wanneer we meer oog hebben voor de dynamiek binnen netwerken en voor relaties en interacties binnen die netwerken⁶'.

7. Oriëntatie: denken vanuit de gemeenschap

In de Afrikaanse cultuur vormt de leef- en werkgemeenschap de kern en ontlent de mensen hun bestaansrecht aan de groep of het netwerk. De Liefde⁷ stelt het zo: in de Afrikaanse cultuur zegt men: 'ik ben omdat wij zijn' en in de westerse cultuur: 'ik denk dus ik besta'. In de praktijk blijkt dat netwerkleiders een flink aantal componenten van die Afrikaanse cultuur hanteren zoals: de kracht van verhalen en de kracht van dialoog en delen. In bovenstaande tabel zijn de verschillende kenmerken tussen klassiek, unit en netwerkleiderschap samengevat.

Een ander beeld van de leider: de kracht van introvertie. In haar boek 'Stil. De kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met kletsen⁸', breekt Susan Cain een lans voor introverte mensen en leiders. In ons denken over netwerkleiderschap heeft zij ons zeker geraakt. Het traditionele denken over leiderschap heeft vaak nog een sterk extravert

ideaalbeeld: de leider heeft overwicht, charisma, is assertief, staat 'stevig in zijn schoenen' en kan 'tegen een stootje'. Leiderschap in netwerken vraagt echter vooral een fors aantal introverte eigenschappen zoals luisteren, bescheidenheid, rust, wilskracht en sensitiviteit. Dat zet aan het denken. Hebben introverte leiders de toekomst?

Noten

¹ Een netwerkorganisatie is een verzameling van bedrijven/organisaties met een gemeenschappelijk doel dat niet gemakkelijk door de onderdelen afzonderlijk kan worden gerealiseerd.

² Woestijne, B van de (2013). *De netwerkorganisatie als organisatie-model*. Hoe richten we onze organisaties in? Houten. Rijnconsult Business Review: themanummer netwerkorganisatie.

³ Taleb, N.N. (2012): *Antifragile, Things That Gain from Disorder*. Random House, New York.

⁴ Folkerts, H. en W. Majers (2014). *Levende Agrifood Ketens*. Praktijkervaring gebundeld voor de toekomst. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

⁵ Zammit-Lucia, J. *EU is uitgegroeid tot opgezwollen olifant en niet lenig genoeg om 21e eeuw te overleven*. FD 15 maart 2014.

⁶ Goudswaard, M. (2014). *Brandende kwestie*. FD, zaterdag 25 januari 2014.

⁷ De Liefde, W.H.J. (2002). *African tribal leadership voor managers*. Van dialoog tot besluit. Deventer: Kluwer.

⁸ Cain, S (2012). *Stil. De kracht van introverte mensen in een wereld die niet ophoudt met kletsen*. Amsterdam: De Arbeiderspers.



Een wisseling van de wacht in de top is een spannend proces dat effect heeft op alle lagen binnen de organisatie. Wie gaat er komen en welke veranderingen gaat die persoon doorvoeren? Wat betekent dat voor mijn positie, takenpakket en verworven rechten? Iemand die al vaak met dit bijltje heeft gehakt is Ellen Bruin, Partner bij Rieken en Oomen (www.riekenenoomen.nl). Ellen is gespecialiseerd in het werven en selecteren van hoger management en toezichthouders. Vanuit haar rol heeft Ellen een duidelijk beeld van wat organisaties nodig hebben qua Leiderschap en ze is door jarenlange ervaring getraind in het herkennen van leiderschapskwaliteiten.

EISEN AAN LEIDERS

EEN BLIK ACHTER DE SCHERMEN

Marèns Evers

WAAR LET JE OP ALS JE IEMAND MET LEIDERSCHAPSKWALITEITEN ZOEKT?

'Dat ik zie dat het is doorleefd. Dat iemand kan reflecteren op de eigen leiderschapsstijl en een gevoel heeft ontwikkeld wat daar in gewaardeerd wordt. Ik wil zien dat medewerkers op hun eigen kompas kunnen varen, met een goede balans tussen oog voor de mensen en het boeken van resultaat. Ik vind het belangrijk dat ze een authentieke eigen stijl hebben ontwikkeld. Authentiek betekent niet eigenwijs, dus dat ze ook vanuit reflectie hun ideeën toetsen bij anderen, feedback vragen, daar van leren en zich verder ontwikkelen. De leider van nu moet zich kwetsbaar durven opstellen, is navolgbaar in zijn keuzes, durft mislukkingen te benoemen, staat open voor anderen en is toegankelijk en aanspreekbaar op gedrag.'

'Het is een heel gezond uitgangspunt dat iemand zelf nog kan ontwikkelen in een functie en een commitment aangaat voor een jaar of vier. Uiteraard moet iemand een goed gevulde rugzak meenemen. Maar het is veel leuker en spannender als het iemand is die met mensen op weg gaat om samen de oplossing te vinden en de route te bepalen, dan iemand die binnenkomt en puur vanuit die rugzak zegt: 'En zo gaan we het doen!'

IS NIET IEDEREEN OP ZOEK NAAR EEN VISIONAIR LEIDER?

'Geen enkele zichzelf respecterende organisatie noemt visie niet als een belangrijk thema. Logisch, want je wil jezelf positioneren in het krachtenveld. Maar tegelijkertijd is visie ook een vervuild begrip. Vaak zegt men: 'we zoeken een visionair leider' maar in de praktijk zitten organisaties met bezuinigingen en krimpende markten en willen ze iemand die binnen een half jaar de organisatie beter onder controle heeft. De waan van de dag overheerst. Daardoor zijn veel organisaties te weinig bezig met echt positioneren. Leaders van nu moeten sturen, aanspreken, richting geven, slagen maken, resultaten boeken en organisaties anders vormgeven, dan zoek je meer een bedrijfskundige. Dat is een heel andere persoonlijkheid dan een visionair en daar hangen andere competenties aan.'

WAAR ZIE JE DAT HET NOG AAN ONTBREEKT IN HET HUIDIGE LEIDERSCHAPSVELD?

'Er is te weinig tijd en aandacht voor mensen in de organisaties. In veel organisaties wordt niets tot weinig aan persoonlijke ontwikkeling gewerkt. Dit is belangrijk omdat je je management wilt meenemen in de ontwikkelingen van de organisatie in deze veranderende markt. Je wil je management laten nadenken over wat zij nodig hebben om een bijdrage te kunnen leveren. Soms wordt een nieuwe bestuurder geselecteerd die een geweldige leider is, maar die het moet doen met een laag daaronder die te weinig is toegerust om surplus te geven. Je hebt goede mensen om je heen nodig die verandering vorm te geven, maar daar mankeert het vaak aan. Een directeur of bestuurder die denkt 'ik ga het wel alleen doen', die gaat het natuurlijk nooit redden.'

WELK VERSCHIL ZIE JIJ IN DE KEUZES DIE GEMAAKT WORDEN OP HET GEBIED VAN LEIDERSCHAP TUSSEN 12 JAAR GELEDEN, EN NU?

'Vroeger was meer ruimte beschikbaar om met een paradijsvogeltje in je voordracht te komen. Tegenwoordig is weinig gelegenheid voor



'BESTUURDERS ZITTEN IN EEN KRAMP OM SNEL TE PRESTEREN EN MEN DENKT DAT HET DAARVOOR NODIG IS EERST ALLES TE WETEN'



ELLEN
BRUIN

spannende keuzes. Er wordt veel vanuit een schijnbare zekerheid geselecteerd en dan kiezen ze iemand die de sector al kent. Dat belemmert organisaties open te staan voor verrassende nieuwe inzichten, en mensen die vanuit een ander blikveld naar je organisatie kijken. Het vraagt leiderschap van een Raad van Toezicht om voor iets anders te kiezen.'

'Een nieuwe leider krijgt niet meer de tijd een andere branche te leren kennen. Ze moeten direct daadkracht laten zien en richting geven. Je moet als leider direct goed in het zadel zitten. Kom je uit een andere branche, dan moet je in staat zijn een brug te slaan tussen jouw eigen ervaring en dat wat je bij de organisatie aantreft. Je moet aan kunnen geven waar je toegevoegde waarde zit, los van de inhoud.'

WAT ZIE JIJ GEBEUREN ALS WE DIT ZO BLIJVEN VOLHOUDEN?

'Op dit moment zien we minder beweging in de top vanwege de 'normering topbestuurders'. Het veld zit potdicht met mensen die weinig vernieuwend zijn. Dat zou wel eens ten koste kunnen gaan van creativiteit, innovatie en ondernemerschap. Visie blijft een belangrijk thema. We hebben mensen nodig die verder kunnen kijken en nadenken over de positie van de organisatie in de regio. Er zal wel een keer een tegenbeweging komen. Als het economisch weer beter gaat komt er wel weer behoefte aan leiders die minder op de korte klap zitten.'

Je vertelde eerder dat als organisaties nu toch op zoek zijn naar een nieuwe bestuurder of toezichthouder, dat ze zoeken naar een 'frisse wind'. Wat is je advies aan de doorgewinterde leidinggevers die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging? 'Dat is een behoorlijk vraagstuk. Er gaat verjonging optreden bij bestuurders en toezichthouders. Dat gaat niet zozeer over leeftijd, als wel over energie. Er is vraag naar een jonger boegbeeld in leidinggevende verantwoordelijkheid. De groep die niet heeft geïnvesteerd in zichzelf gaat het moeilijk krijgen. Dus blijf alert op je eigen ontwikkeling en denk na hoe je jouw profiel kunt verbreden bijvoorbeeld met een nevenfunctie of een positie in een Raad van Toezicht.'

WELKE TIPS ZOU JE STARTENDE LEIDINGGEVENDEN WILLEN MEEGEVEN?

'Ontwikkel niet alleen je cognitieve kant. Soms zijn jonge leiders razend slimme mensen die op de vaardigheden kant nog een slag te maken hebben. Vraag daarom feedback. Zorg dat je terugkrijgt wat het effect is van je handelen op je omgeving. Wat ontbreekt nog, waar moet je aan werken?'

'Blijf alert op verbreding. Zorg voor een kruisbestuiving tussen je hoofd baan en nevenactiviteiten. Ontwikkel je loopbaan pad niet te erg in één werkomgeving, maar denk na over zijpaden, dat verrijkt je beeld.'



ONS ANTWOORD OP MANDELA EN KENNEDY

Boris van de Woestijne

Nelson Mandela (in 2013 overleden) en John F. Kennedy (50 jaar geleden vermoord), zijn de symbolen van leiders van de 20ste eeuw. Mandela door zijn waardigheid en zijn onbaatzuchtige bijdrage aan de strijd. Bij hem hielp alles mee: zijn postuur – Mandela was in zijn jeugd een goede bokser – zijn stem en niet te vergeten zijn tegenstanders die als prototype schurken gewoon vroegen om een held. Een tweede voorbeeld van vorig jaar was John F. Kennedy. In de beeldvorming en verschijning klopte hier ook alles. Telg uit de beroemde Kennedy familie, vanaf zijn vroegste jeugd klaargestoomd om president van de USA te worden, de beste universiteiten en – net als Mandela – een fantastisch spreker. Een boeiend gegeven over Kennedy is dat achter het imago van een

sterke en vitale man en ideale schoonzoon, in feite een enorm zieke en verslaafde man schuilging.

In Nederland zijn we iets minder verwend op het gebied van leiderschap. De meeste mensen herinneren zich Jan-Peter Balkenende nog die na een betoog over de VOC mentaliteit – overigens al een vergelijking die niet iedereen kon waarderen – eindigde met een licht wanhopig en eenzaam: 'toch?' Weinig kans dat Kennedy een speech zou eindigen met een wat onzeker klinkend: 'isn't it? Ook Mark Rutte, die in 2013 mensen opriep toch vooral een nieuwe auto te kopen en met elkaar het Centraal Planbureau te verslaan, maakte niet de juiste indruk. De autoverkoop steeg niet en het CPB kreeg gewoon gelijk: de economische groei

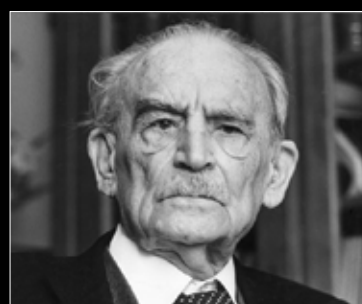
bleef zeer beperkt. Wel waren er gelukkig een aantal economen die Rutte nog een keer uitlegden dat Nederland geen auto's maakt, dus dat een nieuwe auto kopen niet zoveel zoden aan de dijk zou zetten.

Wat zijn dan wel de Nederlandse voorbeelden? Die moeten het toch vooral hebben van de daad. Een van leiders die in Nederland hoog in het aanzien staat is Willem Drees. Minister-president vanaf het einde van de veertiger jaren tot 1958. Na de oorlog was het Drees die als minister van Sociale Zaken de eerste pensioenwetgeving introduceerde. De voorloper van de huidige AOW. 'Trekken van Drees', noemden ze dat toen. Het verhaal gaat dat in de begintijd mensen geld dat ze overhielden, terugstuurden. Drees was zelf een uiterst spaarzaam mens en een overtuigd geheelonthouder. En zeer gerespecteerd als leider van de wederopbouw.

Publiek leiderschap in Nederland staat pas echt in de belangstelling als een voormalig 'leider' van zijn voetstuk valt 'zie je wel, ik wist het altijd al'. Voorbeelden te over. Kok die van sociaal democraat 'grootverdiener' werd bij ING, Lubbers die

na een schandaal over seksuele intimidatie bij de VN vertrok. Onze leiders moeten dus gewoon blijven doen. Geen nieuwe auto, maar gewoon met de fiets van het Binnenhof naar het Catshuis en Paleis Noordeinde.

Er is één persoon die dit beeld doorbreekt, Pim Fortuyn. In de verkiezing van de 'grootste Nederlander' aller tijden eindigde hij als eerste. Fortuyn was een man die in alle opzichten buiten de norm van de Nederlandse leiders viel. Onbescheiden 'ik ben uw volgende minister president, let op mijn woorden', niet weg van een ruzietje of meningsverschil 'waar Fortuyn komt, komt ruzie'. Openlijk over seksueel gedrag, onnederlands en exorbitant gekleed. Zouden we dan stiekem toch verlangen naar een echte leider? Of zou Fortuyn na aankomst in de weerbarstige werkelijkheid van het torentje en bij gebrek aan resultaten en een overdaad aan akkevietjes in no time aan de kaste der Haagse zakkenvullers en praatjesmakers zijn toegevoegd? Hoe dan ook het had ons beeld van leiderschap in Nederland voorgoed veranderd. Het is zonde dat we nooit zullen weten hoe dat was geweest.



'ZIE JE WEL,
IK WIST HET
ALTIJD AL'

'Ik denk dat de leidinggevende van de toekomst meer vanuit vertrouwen moet sturen, dan vanuit macht. Hij of zij stuurt meer aan de input-kant en geeft richting. Hij of zij brengt partijen naar elkaar toe. Ook worden organisaties lossier, daar moet de leidinggevende op inspelen, een hiërarchische relatie wordt steeds minder belangrijk. Nog een belangrijk punt is dat grotere variatie van communicatiekanalen gebruikt moet worden. In de toekomst wordt dat steeds belangrijker.'

Louise Kraai
Adviseur Rijnconsult



We horen de vraag “Hoe krijg je ze zo ver?” te vaak. De vraag doet er niet toe, want op het moment dat deze vraag aan de orde is weet je eigenlijk dat je het verkeerd aanpakt. Lang geleden zei Gordon Lippitt: “People do not resist change, people resist being changed”. Als je wenst dat mensen vanuit intrinsieke motivatie bijdragen aan het succes van de organisatie is het nodig aan te sluiten op de motivatie die er vaak al is. Wat is het dat iemand goed kan en graag doet? En wat kan je als leidinggevende doen om de verbinding met de missie en de doelen van de organisatie te optimaliseren?

ENGAGING LEADERSHIP

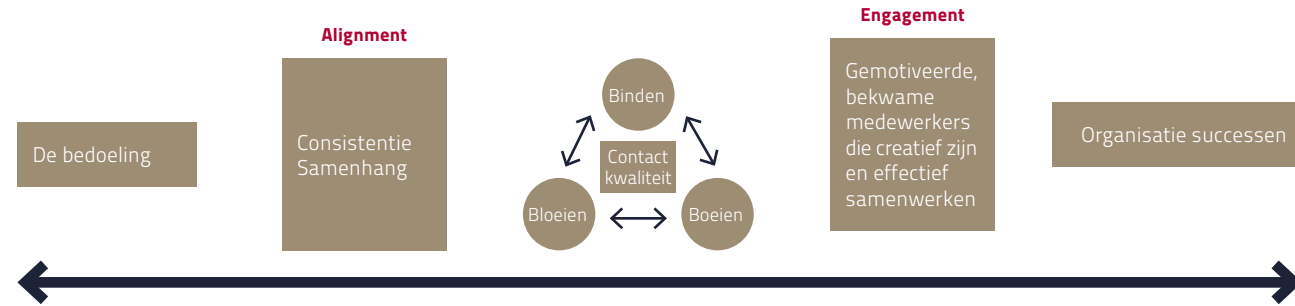
OVER LEIDERSCHAP, BEVLOGENHEID EN TALENT-ONTWIKKELING

Ernst Jan Reitsma

Bent u in uw element in uw werk? Komen de talenten en kwaliteiten van uw medewerkers tot hun recht en doen zij er toe? In een aantal literatuuronderzoeken^{1,2} heeft men wetenschappelijke publicaties over de rol van betrokkenheid bij medewerkers (employee engagement) onderzocht. De resultaten tonen aan dat zowel het bedrijfsleven als overheidsinstellingen het beschikbaar potentieel

ernstig onderbenut en dat veel medewerkers zich niet gezien voelen en zich vervelen. Medewerkers zouden aangeven dat 20 tot 40% van hun capaciteit onbenut blijft. Zo besteden zij veel tijd aan dagdromen, uit het raam staren, roddelen en kletsen met collega's, computerspelletjes op internet, koffie drinken, ruzie maken, et cetera. De onderbenutting van potentieel is ook terug te vinden in onderzoek

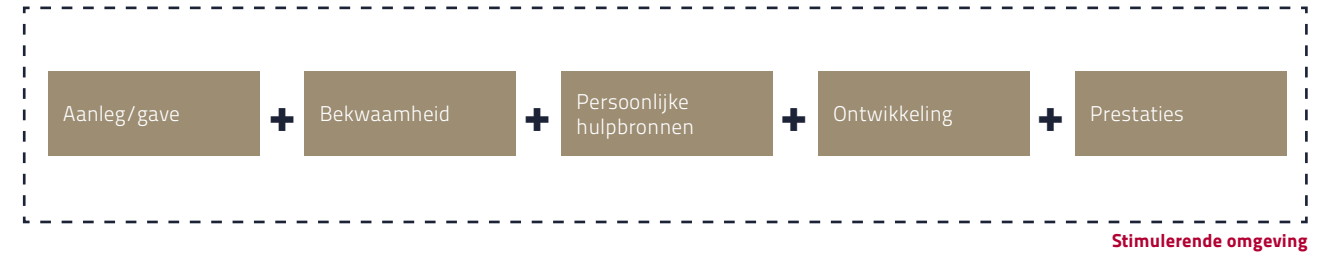
TALENT PRESTATIE SYSTEEM



door Van Aken & Camps³. Zij schrijven dat uit hun onderzoek blijkt dat 40% van de in de organisaties aanwezige denkcapaciteit niet wordt benut. Overheid en Non profit haalden toen de slechtste cijfers. Wat een verspilling van talent en kwaliteit! En dat in een tijd dat steeds meer werk met minder mensen gedaan moet worden. Dat vraagt juist om intrinsieke motivatie en de bevlogen inzet van mensen. 'Engagement' wordt in Nederland vaak vertaald als bevlogenheid⁴ toont onder meer aan dat bevlogen medewerkers een directe positieve invloed hebben op organisatie successen. Bevlogen medewerkers zijn vitaal, toegewijd en in hun element. Het zijn gemotiveerde, bekwame medewerkers die creatief zijn en effectief samenwerken. Hun enthousiasme werkt vaak aanstekelijk op anderen. Je hoopt soms dat het epidemische vormen wil aannemen. Wat kunnen leidinggevendenden doen om bevlogenheid te stimuleren? Een leidinggevende hoeft 'slechts' tijd te maken voor 3 nauw samenhangende activiteiten. Het gaat om binden, boeien en laten bloeien van medewerkers. Binden is doelgericht de verbinding tussen de waarden van de medewerker en die van de organisatie aanbrengen. Kan de medewerker zich identificeren met wat voor de organisatie belangrijk is? Goede leidinggevendenden maken tijd vrij om hun medewerkers te ondersteunen bij het leggen van deze wezenlijke verbindingen. Het gaat over betekenis geven aan drijfveren, waarden, overtuigingen en keuzes⁵. Een medewerker is zo in staat te bepalen wat hij kan bijdragen en waarom hij er toe doet. Boeien gaat over het stellen van uitdagende doelen en het stretchen van de bekwaamheid van medewerkers⁶. Veel bekwame medewerkers waarderen autonomie, vakmanschap en zinvol werk⁷. Bonus systemen en andere transactionele technieken zouden juist bedrog en afname van motivatie tot gevolg hebben.

Inzet en resultaten kun je het best belonen met vrijheid en bevoegdheid. Zo maak je het werk boeiend. Bloeien gaat over leren en ontwikkelen door in nieuwe omstandigheden met nieuwe competenties te kunnen werken. Feedback over wat goed gaat en wat verbeterd moet worden is de belangrijkste werkvorm. De leiding speelt daarbij een cruciale rol en dat heeft veel te maken met respect en toekenning van autoriteit. Als dat niet mogelijk is haakt een moderne medewerker al snel af. Bij binden, boeien en bloeien gaat het vooral om de contact kwaliteit. Bevlogen medewerkers hechten er aan regelmatig goede contacten met leidinggevendenden te hebben. Als het niet om de eerder bedoelde feedback gaat dan is het wel om af te stemmen of te sparren. Het zijn momenten van betekenis. Een goed contact moment hoeft geen uren te duren. Het kan in 10 minuten en de voorwaarde is dat er echt aandacht⁸ is voor elkaar en het onderwerp van gesprek. In andere gevallen is meer tijd nodig en verwacht een medewerker dat een leidinggevende luistert en prikkelende vragen stelt. Het is niet de bedoeling het over te nemen maar juist de medewerker verantwoordelijk te laten. Goed inzetten op talentontwikkeling (binden, boeien en bloeien) heeft een positief effect op de motivatie van mensen in de organisatie. Persoonlijke ontwikkeling stond altijd al hoog op het lijstje van dominante drijfveren. De laatste jaren zien we steeds meer dat persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap leiden tot hoge prestaties⁹ en loyaliteit naar de werkgever. In de praktijk wordt vaak onhandig en onzorgvuldig met talenten omgesprongen met alle gevolgen van dien. Inzetten op talentontwikkeling dient als kleefstof¹⁰ om talent te boeien en de organisatie boeiend te houden voor talenten en de concurrentie voor te blijven. Wat is talent? De literatuur biedt meerdere definities.

WAT IS TALENT?



Talent is iets dat iemand (van nature) erg goed kan, hij of zij doet het graag en het hangt nauw samen met de persoonlijke bestemming, behoeften en wensen. Hoe meer iemand zich richt op de talentontwikkeling, hoe groter de kans van betekenis te zijn. Het talent ontwikkelt zich door een positieve instelling, doorzettingsvermogen, prestaties en daarvan leren hoe het beter kan. Het is een kwaliteit die in een stimulerende omgeving snel kan leiden tot bezieling en uitzonderlijke prestaties. Iedereen heeft volgens ons ergens talent voor. De werkelijkheid is dat de een er makkelijker bij kan komen dan de ander.

Als het om bevlogenheid en talentontwikkeling gaat hebben leidinggevendenden veel baat bij 'alignment'. Dit betekent dat in de organisatie sprake is van richting (eenduidige koers), consistentie in structuren, samenhang in processen en herkenbaarheid in besturing. Het stelt leidinggevendenden in staat om in contact met medewerkers gebeurtenissen, besluiten en ontwikkelingen te duiden. Waar werken we naartoe, wat zijn de prioriteiten en hoe moet het werken? Er is niets zo frustrerend om als leidinggevende steeds weer om begrip en flexibiliteit te vragen aan medewerkers omdat de leiding van de organisatie van 'alignment' een zootje maakt. Respect en waardering voor de leiding verdampen dan snel en het vertrouwen in de daadkracht neemt af. Zorgdragen voor 'alignment' vormt een cruciaal fundament onder het werk van leidinggevendenden om medewerkers in staat te stellen naar vermogen bij te dragen aan de realisatie van de missie en ambities van de organisatie.

Noten

- ¹ Kular, S. et al. (2008). Employee Engagement: A Literature review. Kingston Business School: Working Paper Series No. 19.
² MacLeod, D. & Clarke, N. (2010). Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. A report to Government (Department of Business). Surrey (UK): Office of Public Sector Information, www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf.

- ³ Aken, T. van & Camps, Th. (1997). Organiseren van denkwerk. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
⁴ Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. Gedrag & Organisatie – 17, nr 2.
⁵ Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. The leadership Quarterly 16: 655-687.
⁶ Csikszentmihaly, M. (2002). Flow: The Psychology of optimal Experience. New York: Harper Perennial.
⁷ Pink, H.P. (2010). Drive. Amsterdam: Business Contact.
⁸ Hoorn, M. van (2007). Aandacht: bron van verbinding. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
⁹ Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). Van kiem tot kracht. Houten: Springer Uitgeverij b.v.
¹⁰ Boom, P. van den & Vinke, R. (2012). Kleefstof van de menselijke maat. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

FOCUS VAN EEN 'ENGAGED LEADER':

- Geeft betekenis aan de zin van het werk en de rol van de medewerkers (verbinding);
- Heeft expliciet vertrouwen in de motivatie en bekwaamheid;
- Stelt medewerkers in staat autonoom te functioneren en zelf te bepalen hoe het werd wordt gedaan;
- Consulteert medewerkers en stimuleert participatie;
- Voert eerlijke gesprekken over prestaties en leermomenten.

Het Nederlands elftal wel eens zien spelen tegen een zwakke tegenstander, of zelf een keer getennist tegen iemand die er weinig van bakt? Het eigen spel is vaak niet meer om aan te zien, en eigenlijk is dat ook zo in de relatie tussen de bestuurder en de raad van commissarissen (RvC) of raad van toezicht (RvT): als één partij niet effectief is, lijdt de andere partij daar onder. Het bijzondere van toezichthouden is dat het leiderschap in teamverband is. En dan wel in een bijzonder team. Het aantal contacturen is vaak slechts 32 uur, nog niet eens een werkweek, versnipperd over 12 maanden. En wordt dan maar eens een team. Stereotypering treedt dan overigens snel op waardoor aanwezige talenten onvoldoende worden benut. In een tijd waarin toezichthouders dicht op de bestuurstafel zitten (1-tier model) en waarin (bestuurs)crises vaker voorkomen, kan dit knellen.

TOEZICHT HOUDEN: TEAMWORK EN POSITIESPEL

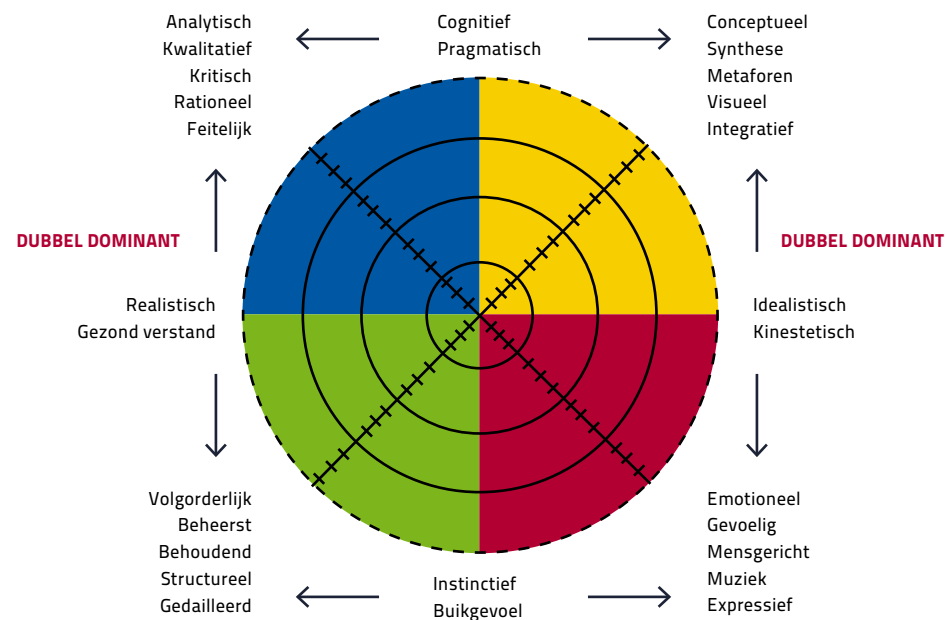
Diederik Hommes en Bas van der Velde

Aandacht voor de kwaliteit van het leiderschap van de bestuurder en de selectie/individuele professionalisering van toezichthouders is er tegenwoordig wel. Governance codes¹ inspireren of instrueren tot het houden van zelfevaluaties. We kijken dan naar de aanwezige vakkennis (finan-

cieel, juridisch, affiniteit met doelgroep, etc.), toepassing van governance principes en invulling van de functionaliteiten van adviseur, werkgever, ambassadeur en toezichthouder. Objectieve criteria voor het uitvoeren van een -veelal jaarlijkse- zelfevaluatie zijn er niet. In de praktijk zijn er vele vormen.

“MISSCHIEN IS HET TIJD OP
EEN ANDERE MANIER NAAR
ELKAAR TE KIJKEN...”





Hierdoor kunnen retraits van toezichthouders nog wel eens aan de oppervlakte blijven. Misschien is het tijd op een andere manier naar elkaar te kijken...

Hulpmiddelen om het ijs te breken

Om een open dialoog op gang te brengen, helpt het een instrument in te zetten dat versneld een verbreding aanbrengt in het beeld dat men van elkaar heeft. Hiervoor is een ruim arsenaal beschikbaar, zoals groepsrollen van Belbin, de MBTI of Quinn. Wij gebruiken vaker het Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)². In de praktijk blijkt dit relatief laagdrempelig, hetgeen goed aansluit bij de mate waarin men elkaar binnen een RvT of RvC kent.

Verschillende rollen in toezicht en in de relatie met bestuurder(s)

Door de regelmatige toepassing van het HBDI-instrument hebben wij vier rollen geïdentificeerd die van belang zijn voor een RvC of RvT. Wij onderscheiden hierbij rollen die inzicht bieden in het onderlinge samenspel, en in de relatie met de bestuurder(s). In de verschillende boxjes hieraanast worden deze rollen verder toegelicht.

Door de leden van een RvC of RvT een individueel profiel³ te laten maken en dit te bespreken in combinatie met de geschetste rollen, kan al snel een beeld worden gemaakt van de dominante voorkeur in de wijze van communiceren, het nemen van besluiten en daarmee het houden van toezicht. Tegelijkertijd krijgen de leden van een raad een beter en vooral ook ander zicht op de personen waarmee ze een verantwoordelijkheid delen. Met als belangrijke vraag: hebben wij alle benodigde denkvoorkeuren en rollen wel in huis? Het betrekken van het profiel van bestuurders opent een belangrijke extra dimensie. De wijze van omgang met elkaar wordt ineens beter verklaarbaar en de RvT/RvC krijgt scherp zicht op de dimensies/rollen waar zij extra waarde kan en moet toevoegen richting bestuurder(s). Een goede dialoog hierover is cruciaal: het is immers geen technocratische exercitie⁴. In de praktijk blijkt dit een waardevolle aanvulling te zijn op de meer klassieke zelfevaluaties. Zo leert ieder de eigen positie goed kennen om zo tot optimale samenwerking te komen. En dat speelt een stuk beter!

De auteurs vormen gezamenlijk de directie van Rijnconsult en schrijven dit artikel vanuit hun eigen ervaringen in toezichthoudende functies en als begeleider van zelfevaluaties.

BIJ-DE-LES-HOUDER

Kenmerken

Externe oriëntatie
Zakelijk en pragmatisch
Rendementsontwikkeling
Realiteitsgehalte van plannen
Strategierealisatie
Vraagt hoe
Feitelijk
Argumenten

Type vragen

Hoe draaien de verschillende bedrijfsonderdelen?
Wordt er op marktsignalen gereageerd?
Is het bestuur 'in control'?
Hoe is de samenwerking met stakeholders?
Wat is het ROI van deze investering?
Halen we de doelstellingen en wordt er op tijd bijgestuurd?

UITDAGER

Kenmerken

Externe oriëntatie
Vraagt waarom
Prikkel het bestuur de lat hoger te leggen
Richt zich op ondernemerschap
Strategie
Langere termijn
Overzicht houden
Brainstormen

Type vragen

Doen we wel de goede dingen?
Is de strategie uitdagend genoeg?
Hoe kunnen we de waarde van de onderneming verhogen?
Hoe verbeteren we de positie op de markt?
Hoe versterken we de relaties met de stakeholders?
Moeten we nieuwe competenties in huis halen?
Zijn we innovatief genoeg?

DISCIPLINEERDER

Kenmerken

Interne oriëntatie
Kwaliteit van producten, rapportages en processen
Onderbouwing
Vraagt wanneer
Planmatig
Gevoel voor details

Type vragen

Is er een consistent beleid en wordt daarnaar gehandeld?
Hoe betrouwbaar zijn de cijfers?
Deugen de grondslagen van balans en jaarrekening?
Wat is het risicoprofiel?
Zijn de planning- en control systemen op niveau?

BRUGGENBOUWER

Kenmerken

Interne oriëntatie
Relationele en interactieprocessen
Klimaat, cultuur
Consensus
Vraagt wie
Intuïtie

Type vragen

Vormt het management een hecht team?
Hoe staat het met het draagvlak voor veranderingen?
Hoe is de cultuur in de organisatie?
Gaan we goed met onze klanten om?
Hoe is de relatie met de OR?
Is iedereen voldoende betrokken?

'HEBBEN WIJ ALLE BENODIGDE DENKVOORKEUREN EN ROLLEN WEL IN HUIS?'

Noten:

¹ Zo stelt de code Tabaksblatt dat een RvC 'minimaal één keer per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur, zijn eigen functioneren en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die daaraan worden verbonden' bespreekt. Veel governance codes hebben deze bepaling al dan niet letterlijk overgenomen. Zo is de Zelfevaluatie gemeengoed geworden.

² Dit instrument kent zijn oorsprong bij General Electric en meet letterlijk iemands denkvoorkeur. Door het gebruik van kleuren wordt een taal geïntroduceerd aan de hand waarvan (on)gewenst gedrag makkelijker bespreekbaar wordt.

Communicatie- en besluitvormingspatronen kunnen scherp in beeld komen door een teamprofiel te maken. Voor de achtergronden en toepassing van de HBDI verwijzen wij naar het boek 'de Kracht van Diversiteit' van collega partner bij Rijnconsult Ernst Jan Reitsma.

³ Dit kan door middel van het invullen van een officiële vragenlijst, maar soms is het genoeg de vier rollen centraal te stellen en vanuit individuele en collectieve zelfbeoordeling tot een beeld te komen.

⁴ Deze exercitie wint aan kracht als eerst de eigen positie grondig wordt verkend (dus RvT/RvC apart en RvB apart) en pas daarna de dialoog op te zoeken.

HOE DENKEN RIJNCONSULTERS OVER LEIDERSCHAP?

Christiaan Heijerman

'EEN INSPIRERENDE LEIDINGGEVENDE HEEFT RESPECT VOOR ZIJN MEDEWERKERS. EEN GOEDE LEIDER STIMULEERT EN IS ZICHTBAAR, TEGELIJKERTIJD GEEFT DE LEIDER WERKNEMERS RUIMTE EN GEEFT HIJ OF ZIJ VERANTWOORDELIJKHEDEN UIT HANDEN. DIE BALANS MOET GOED ZIJN.'

- Clem Schouten -

'DE TOEKOMSTIGE LEIDER IS FLEXIBEL. HIJ HEEFT VERTROUWEN IN ZIJN WERKNEMERS EN GEEFT ZE VERANTWOORDELIJKHEID. DAT ZORGT VOOR MEER INITIATIEF BIJ DE WERKNEMER, DIE DAARDOOR BETER ZAL GAAN PRESTEREN.'

- Melanie van Thor -

'EEN GOEDE LEIDER ZORGT ERVOOR DAT MENSEN OPTIMAAL GEÏNSPIREERD WORDEN EN PROCESSEN ZO WORDEN INGERICHT DAT HET MAXIMALE ERUIT WORDT GEHAALD.'

- Louise Kraai -

'VAN DE MANAGER VAN DE TOEKOMST WORDEN NIEUWE DINGEN GEVRAAGD, VAN DE LEIDER NIET. STEEDS MEER MENSEN WERKEN OP AFSTAND EN DAT VRAAGT OM EEN NIEUWE MANIER VAN MANAGEN, MAAR ECHT LEIDINGGEVEN BLIJFT HETZELFDE.'

- Jordi de Vreede -

'LEIDERSCHAP BETEKENT SITUATIES AANVOELEN. ERGENS TE STRAK BOVENOP ZITTEN IS BIJVOORBEELD GEBREKKIG LEIDERSCHAP, MAAR NIET INGRIJPEN WANNEER HET NODIG IS, IS OOK NIET GOED.'

- Henriëtte van Lente -

'EEN GOEDE LEIDER HEEFT EEN DUIDELIJK BEELD VAN WAAR HIJ OF ZIJ NAARTOE WIL. DE LEIDER DAAGT WERKNEMERS UIT, WAARDOOR ZE ZICH ONTWIKKELEN EN STEEDS BETER WORDEN.'

- Erik Schell -



TIJDELIJK LEIDERSCHAP: PERMANENTE INVLOED?

Jan-Willem van Stijn

Goede leidinggevendenden zijn niet altijd beschikbaar, terwijl de behoefte daaraan wel bestaat. Dan is het een optie om gebruik te maken van een interim-manager. Een 'tijdelijk leider' is vaak precies wat een organisatie nodig heeft. Interim-managers hebben veelal de rol van aanjager, katalysator of juist die van stabilisator. Zij zien hetzelfde, maar kijken er anders naar. Ze kijken als adviseur en hebben de daadkracht van een leider.

Al jaren maken organisaties gebruik van tijdelijk leidinggevendenden. Interim-managers worden ingezet bij organisatieverandering wanneer eigen managementcapaciteit ontbreekt of wanneer interne kwaliteit onvoldoende beschikbaar is. Maar waarin verschilt een niet-permanent aanwezige 'aanvoerder' van een vaste teammanager of directeur?

Diverse vormen

Interim-management of tijdelijk management kent verschillende verschijningsvormen. De klassieke crisismanager die een bedrijf uit een vijf-voor-twaalf-situatie redt, is slechts een marginaal deel van de populatie. Vaker zijn de projectmanager of interim professional te vinden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen functioneel interim-management, overbruggingsmanagement en veranderingsmanagement¹. Het ingrijpen in de organisatie is voor de eerste twee interim-managers minder ingrijpend, terwijl veranderingsmanagement doorgaans meer impact

heeft op het functioneren van de medewerkers en de inrichting van hun werkomgeving. Het kenmerkende van interim-management is, naast de tijdelijkheid, vooral de positionering en de toerusting van de interim-manager. Hij is deels buiten en deels binnen. Als outsider wordt hij toegerust met machtsmiddelen om veranderingen in de organisatie door te voeren. Daarnaast heeft hij een platform van medestanders nodig om zaken te organiseren, wat hem doet evolueren naar een positie van insider².

Uitgebreid gedragsrepertoire

Mede onder invloed van de publieke opinie, is in het huidige tijdsgewricht een kritische blik ontstaan ten aanzien van de inzet van tijdelijke managers. Alleen in specifieke situaties, voor het oplossen van specifieke problemen worden externen 'getolereerd' als interventie. Hierbij speelt niet alleen het zorgvuldig omgaan met (maatschappelijk) geld een rol. Tegenwoordig wordt van 'gewone', reguliere leidinggevendenden

verwacht dat ze moeilijke situaties zelf aanpakken. Integraal leidinggeven betekent in dit geval ook optreden in lastige situaties. Het gedragsrepertoire van de leidinggevende moet breed zijn: situationeel aansturen in voor- en tegenspoed.

Hier openbaart zich tevens de dubbelrol van leiderschap bij verandering³. Aan de ene kant is de leidinggevende de inspirator om medewerkers mee te nemen in de verandering, anderzijds zal hij zelf ook moeten veranderen. Wanneer vervolgens toch een beroep gedaan wordt op externe hulp, dient de tijdelijk manager zeker over de nodige kwaliteiten te beschikken, meer dan het zittend management, of leidinggevend kader.

Competenties van de tijdelijk leider

Bovenstaande impliceert dat er nogal wat verwacht wordt en mag worden van de interim-manager die de organisatie een duw geeft in de goede, gewenste richting. Belangrijke kenmerken zijn:

- Dienstbaar zijn aan de opdracht en de organisatie. Zeker zijn van eigen kunnen en kracht, zelfvertrouwen uitstralen en tegelijkertijd geen groot ego hebben.
- Over contextuele sensitiviteit beschikken. Na een analyse van de organisatie te hebben uitgevoerd (blik op verleden, heden en toekomst) en het primaire proces in kaart te hebben gebracht, dient vooral te worden gekeken naar de omgeving. In welke context vindt de inzet plaats en wat zegt dit over de te kiezen veranderstrategie en – oplossing⁴.
- Beweging brengen in vastgelopen situaties, het kunnen doorbreken van bestaande patronen, om kunnen gaan met weerstand. Veranderkundige kwaliteiten bezitten en beschikken over een variëteit aan veranderkundige instrumenten.
- Volhardend en consequent zijn in het bereiken van resultaten: zorgen voor borging zodat de ingezette verandering beklijft.
- Meer dan wie dan ook: zichtbaar zijn en zaken zichtbaar maken. Bij uitstek voorbeeldgedrag tonen, transparantie in eigen handelen ten toon spreiden. Zeker in troebele situaties of bij verstoorde verhoudingen is communicatie het sleutelwoord.

- Naar boven halen en stimuleren van zelfredzaamheid van medewerkers. Persoonlijk leiderschap in iedereen naar boven halen. Niet alleen een technische ingreep doen in de organisatiestructuur (harde kant van organisatieverandering), maar tevens oog hebben voor de hardnekkige gedragskant.
- In staat zijn tot permanente reflectie: het afstand kunnen nemen van zichzelf en het eigen functioneren in relatie tot de context.
- Het kunnen toelaten van een supervisie rol. Schaduwmanagement vanuit een bureau als Rijnconsult gebruiken om de dynamiek van de opdracht te monitoren, het eigen optreden vanaf metaniveau te bezien, en zo nodig bij te stellen⁵.

Gewenste selectie: verder dan eigen netwerk

Digitale netwerken maken dat ZZP-er 's gemakkelijk vindbaar zijn. De zoekterm interim-manager levert ruim 29 miljoen hits op. Het eigen netwerk bevat vaak ook een aantal zelfstandigen. Wat echter noodzakelijk is, is eerder selectie dan search van mogelijke kandidaten. Geen ZZP-er die alles lijkt te kunnen en geen bankzitter van een detacheringsbureau van wie het cv ineens 100% blijkt te passen op de vraag. Wel een onafhankelijke keuze door gerichte aandacht voor de hierboven genoemde competenties.

Naast objectieve beoordeling van de situatie van de opdrachtgever, besteedt een deskundig interim-bureau zoals Rijnconsult tijd aan de vertaling van de contextuele analyse naar een schets van het gewenste profiel. Pas hierna vindt een keuze plaats van een geschikte en passende kandidaat, zodat de tijdelijke versterking van het management een blijvende impact oplevert.

Noten

¹ Willem Boon – Interim-management en Professionalisering – Een beroepsgroep op zoek naar kwaliteit (2005)

² Leo Witvliet – Beeldenstorm: een (re)constructie van de interim-manager (2005)

³ Janka Stoker – Leiderschap verandert (2005)

⁴ Joop Ramondt – Organisatiediagnostiek, een methode voor vraaggericht onderzoek (1996)

⁵ Jacques Reijnders – Interim Management: het vak (2000)

‘Als leidinggevenden werk uit handen nemen van medewerkers, omdat ze niet overtuigd zijn van het vermogen van collega's, dan is dat een voorbeeld van slecht leiderschap.’

Clem Schouten
Partner Rijnconsult

Medewerkers voelen het feilloos aan of ze een van de *Things to do* zijn van de manager of dat er echte aandacht is voor wie zij zijn. Aandacht voor hun talent en hun specifieke bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen. Aandacht gaat verder dan het functioneringsformulier doorlopen en de standaardvragen stellen. Wanneer zit iemand in zijn kracht? Hoe kan het dat een medewerker in privé-tijd bestuurslid is van diverse verenigingen en op het werk de kantjes er van af lijkt te lopen? Echt leidinggeven gaat om aandacht geven aan je mensen.

LEIDINGGEVEN IS AANDACHT GEVEN

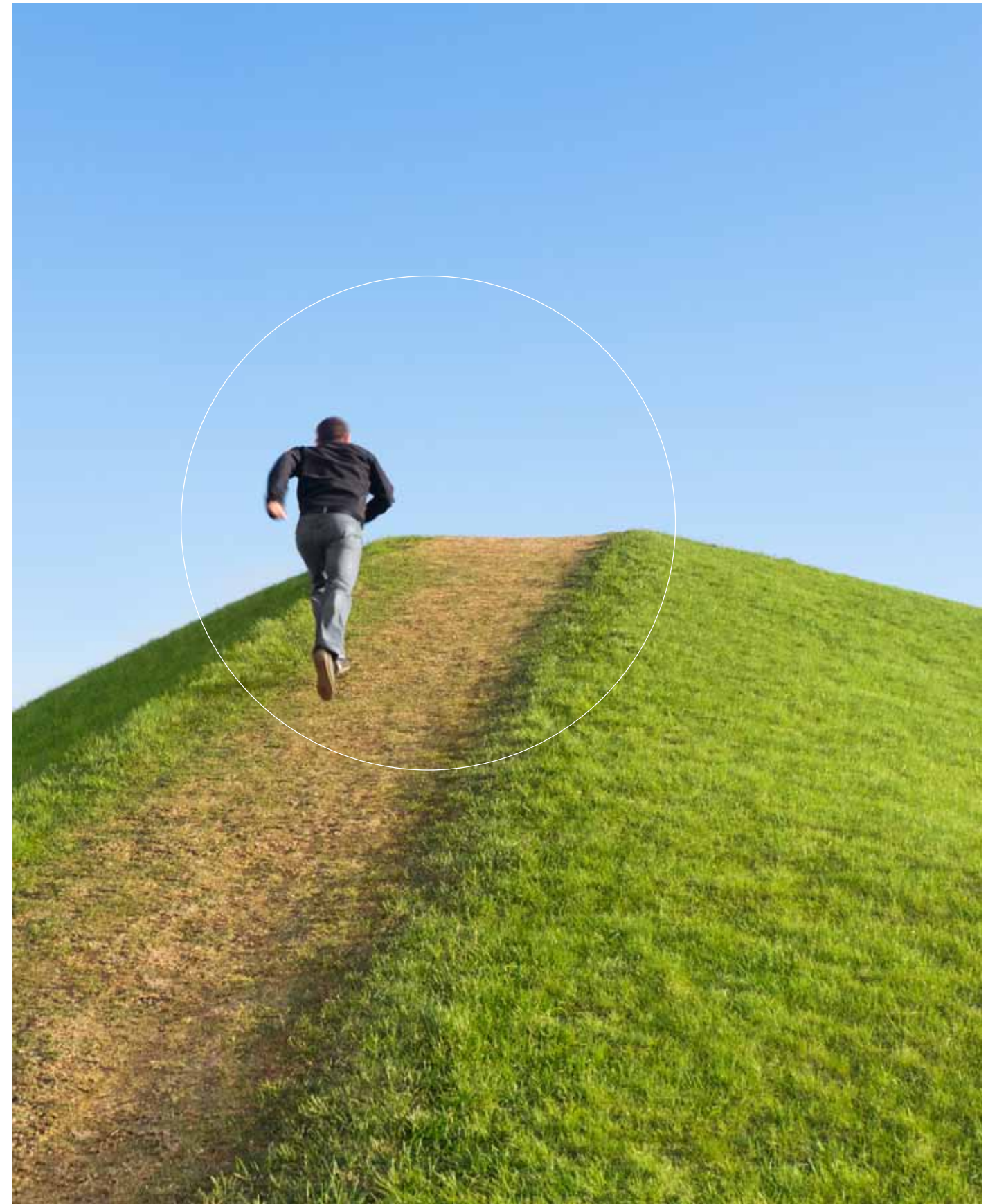
Pieter Rop

Ik was laatst bij een plantmanager van een grote site en die liet mij zijn nieuwe KPI's zien. De mooiste vond ik de KPI 'Unleashing Peoples Energy'. Uiteraard was ik nieuwsgierig naar de samenstelling van deze indicator. Helaas moest hij toegeven dat hij hem niet ingevuld had. De achterliggende wens was dat hij zijn mensen tot hun 65e jaar gezond aan het werk wil houden. Zeker een mooie wens. Maar wat doe je met de talenten van je jongere medewerkers? Zouden die niet eerder in deze KPI moeten zitten? Hij was het helemaal met mij eens, *maar hoe doe je dat dan?*

Tijd maken

Ik geef veel managementtrainingen en regelmatig blijkt dat veel managers opgeslokt worden door hun agenda. Als ik vraag hoeveel uur per week leidinggevend op de werkvloer zijn om met hun mensen te spreken dan wordt het pijnlijk stil. Ter-

wijl elke deelnemer het met mij eens is dat de sleutel tot bedrijfssucces bij de coaching en sturing van de medewerkers ligt. In de ratrace van het leven wordt de prioriteit daar meestal niet gelegd. Veel deelnemers vergaderen 90% van hun werkweek! Bij de analyse van de tijdsbesteding van leidinggevend komt vaak naar voren dat veel tijd in crisismanagement zit. Plat gezegd: brandjes blussen. Soms nodig, vaak het gevolg van slecht plannen. Een slechte planning leidt namelijk vanzelf tot een brandje. Waar ik door gesprekken achter ben gekomen is dat veel managers brandjes blussen eigenlijk heel lekker vinden. Iemand zei laatst dat hij daardoor het gevoel heeft dat hij waarde toevoegt. Een ander zei zelfs dat hij door brandjes te blussen weet dat hij leeft. Deze leidinggevende wordt er kennelijk erg energiek van! Het zal duidelijk zijn dat als je incident-gestuurd gaat managen, je niet toekomt aan de zaken op de langere termijn zoals aandacht geven aan je medewerkers.



BELANGRIJK

URGENT

- Crises bij klant
- Grote problemen
- Deadlines van projecten, vergaderingen, voorbereiding
- Spoedklus

NIET BELANGRIJK

- Onnodige interrupties
- Onnodige verslagen
- Onbelangrijke mail, meetings, telefoontjes,
- Minder belangrijke zaken van anderen
- Reageren op alle e-mail

NIET URGENT

- Voorbereiding
- Preventie
- Pers. Ontwikkeling
- Planning
- Relaties bouwen en onderhouden
- Ontspanning
- Empowerment

- Klagen
- Sommige telefoontjes
- Tijdverspillers
- Fun mail
- Vluchtklussen

Ken u zelve

Het orakel van Delphi zei het al: ken u zelf. Zonder aandacht voor jezelf, geen aandacht voor de ander. Als je niet bij jezelf kunt zijn, kun je niet bij de ander zijn. Hoeveel aandacht geef je als leidinggevende aan jezelf? Hoeveel tijd besteed je dagelijks aan reflectie? Vaak is even stilstaan de basis voor vooruitgang. Oud topman Karel Noordzij¹ heeft als motto: *'One meditation and one prayer a day keeps the doctor away'*. Hij heeft in zijn werkzame leven als manager echt ervaren dat ruimte maken voor reflectie leidt tot meer rust voor zichzelf en meer aandacht voor zijn mensen.

Als je mediteert, dan ervaar je hoeveel gedachten er als een storm door je hoofd gaan. De Westerse mens is een soort koppoter. Een groot hoofd op twee benen, zoals kleuters mensen tekenen.

Door hele dagen te vergaderen zit je met name in je hoofd. In je hoofd ben je meestal weg van jezelf. Het denken is vaak verbonden met controle willen houden, met het ego dat wil zeggen het eigenbelang. Met je hart sta je in contact met je eigen kwetsbaarheid, met je gevoelens, met zachtheid. Het zal dan niet verbazen dat je met het hoofd eerder oordeelt over anderen, terwijl je vanuit je hart met mededogen naar de ander kunt kijken. Als je met een medewerker spreekt dan zal hij



direct merken of je vanuit je hoofd of je hart spreekt. Voelt hij zich geaccepteerd door jou? Is er echte interesse, nieuwsgierigheid, empathie? Of voelt hij alleen jouw druk op targets, presteren en oordelen?

Focus

Mijn aanbevelingen in dit artikel sluiten aan bij het boek Aandacht van Daniel Goleman². De volgorde is eerst de focus naar binnen, naar je eigen kwetsbaarheid en eigen gevoelens. Daarna volgt de focus naar buiten wat zich uit in aandacht en empathie voor je collega's en medewerkers. Wat ik bij mezelf en anderen merk is dat er een drempel

is om te gaan mediteren. Zelfs voor mensen die het al jaren doen is het dagelijks een stap om een half uur te pakken en stil te gaan zitten ademen. Het is dus geen gemakkelijk weg die ik aanraad. Als je het gaat doen zal je merken dat het enorm veel gaat opleveren. De ervaring leert dat als je er discipline in brengt en het dagelijks op een zelfde tijdstip doet het steeds makkelijker wordt. Naarmate je focus naar binnen meer aandacht krijgt, lukt het je beter om focus naar buiten te hebben. Ik heb managers enorm zien veranderen hierdoor en hun medewerkers ook. Iedereen heeft behoefte aan aandacht, om echt gezien te worden door de ander.

Resultaat

En wat is dan het effect op het bedrijfsresultaat van al deze aandacht? Hier heeft Gallup (employee

engagement)³ en ook Effectory veel onderzoek naar gedaan. Uit dit onderzoek blijkt dat aandacht voor medewerkers meer doet dan bonussystemen of promoties. Medewerkers die zich echt gezien weten, presteren aanmerkelijk beter en boren meer van hun talenten aan dan medewerkers die alleen economisch aangestuurd worden. De paradox is dat dit effect alleen volgt als de aandacht echt gemeend is. Zodra je alleen aandacht geeft om dit effect te bereiken dan voelt de medewerker dit meteen.....

Noten:

¹ Noordzij, K. (2012). *Op weg naar nieuw leiderschap*.

Assen: Van Gorcum.

² Goleman, D. (2013). *Aandacht*. Amsterdam: Business Contact

³ Gallup (2013). *ENGAGEMENT AT WORK: ITS EFFECT ON PERFORMANCE CONTINUES IN TOUGH ECONOMIC TIMES*

REFLECTIE-OEFENING

Neem elke dag 15 minuten de tijd en beantwoord de volgende vragen:

1. Wat was het hoogtepunt van de dag?
2. Wat was het dieptepunt van de dag?
3. Wat was het energiekste moment van de dag?
4. Wat was de worsteling van de dag?
5. Ga voor elke medewerker die je aanstuurt na hoe hij jou vandaag ervaren heeft.
6. Wat wil je aan je eigen gedrag doen zodat jouw medewerkers effectiever en met meer plezier werken?

DOWNLOAD

Download Mindfulness oefeningen:
<http://www.mbcctrainingen.nl/audiobestanden.html>



Download de Pranayama-App op je smartphone om goed adem te halen en stil te staan bij jezelf.



TJIN BREMER



EVELINE VAN WESTEROP



BAS VAN DER VELDE



FRANK ENGELBART



AGAATH SLUIJTER



DIEDERIK HOMMES



ERWIN VD POL



FRANS GROBBE



AD VERBOEGT



BART BOSMAN



BORIS VD WOESTIJNE



MARIJKE VAN ROOST



DHYAN DE BRUIJN



ELIANNE VINK



EEUWKE BREMMER



CORRY NIJHOF



HARRY VISSERS



CLEM SCHOUTEN



SERA YERAMIAN



HENRIETTE VAN LENTE



HENK FOLKERTS



ERNST JAN REITSMA



SANDER BISSCHOP



ERIK SCHELL



MELINA SPINA



JAN WILLEM VAN STIJN



NOELLE VAN DER HAGEN



NIELS VAN DONGEN



PETER VD WEL



MELANIE VAN THOR



HANNAH KUIJVENHOVEN



JACKY VD GOOR



LOUISE KRAAI



MARËNS EVERS



JORDI DE VREEDE



ESTHER LUSSE



MARK NIJSSEN



MICAELA RYDELL



PIETER CALIS



MARTINA PETRUS



JAN VAN BEURDEN



PIETER ROP



RENÉ DE WAAL



HUUB TORREMANS



MARIETTE CEELLEN



JAN-PIETER MAAS



JACOMIEN DE JONG



LOIS BAAS



SANDRA DE GROOT



JEROEN PAUL NIJMEIJER



HANS HEIJERMAN



JEROEN SCHOUTEN

'LEIDERSCHAP GAAT OVER HET
KLOPPEND HART VAN DE ORGANISATIE'

Procesverbetering in organisaties is de belangrijkste methode om systematisch te werken aan zowel verbetering van prestaties naar klanten, als verbetering van efficiency (tegenaan van verspilling). Procesverbetering gaat om verbetering van het werk, van organisatie, van houding en gedrag en van leiding geven. In de vakliteratuur wordt ook vaak gesproken van lean management ^{1 en 2}. Vaak blijft het echter bij een eenmalige exercitie, terwijl borging in organisatiestructuur, in de sturing en cultuur, dé succesfactoren zijn voor continue verbetering. Het juiste leiderschap in een procesgerichte organisatie is cruciaal. Onze ervaring is dat het ontwikkelen van procesgericht leiderschap nog niet zo eenvoudig is. In dit artikel geven we u hiervoor een aantal handreikingen.

LEIDERSCHAP IN DE PROCESGERICHTE ORGANISATIE

René de Waal en Huub Torremans

Procesgericht organiseren en procesgerichte organisaties zijn geen hype³. De vernieuwde aandacht en nieuwe inzichten komen voort uit ontwikkelingen, waarbij het denken in en vanuit processen belangrijke toegevoegde waarde heeft. Om er een paar te noemen:

- *Binnen de organisatie*: zelforganisatie, waarbij organisatieonderdelen 'binnen het geheel van het systeem én de eigen organisatie' optimaal hun opdracht kunnen realiseren⁴.
- *In de keten*: het opereren in ketens vereist dat

processen naadloos op elkaar aansluiten, waardoor wendbaarheid en flexibiliteit toenemen⁵.

- *In een netwerk*: samenwerking vanuit compleet verschillende werelden, waarbij logische verbindingen moeten ontstaan en een gezamenlijke taal⁶.

Onderliggende principes

- *Procesdenken als uitgangspunt*: een proces bestaat uit een logisch bij elkaar horende set van klanten, leveranciers, producten en/of diensten,

'EEN GROTE VALKUIL IS DE MANAGER DIE ZELF PROBLEMEN GAAT OPLOSSEN'

activiteiten die deze producten en/of diensten voortbrengen en doelstellingen (Supplier-Input-Process-Output-Customer, SIPOC). Dat betekent ook dat dezelfde producten of klanten onderdeel uit kunnen maken van meerdere processen.

- *Processen als logisch samenhangend bouwwerk (architectuur)*: processen in een organisatie zijn op verschillende abstractieniveaus te benoemen, vanaf keten (verbinden van buiten en binnen) tot en met uitvoering. Ze zijn daarmee ook op elk management niveau te gebruiken als basis om resultaten te benoemen en te bepalen hoe deze resultaten beïnvloed kunnen worden⁷.

- *Procesorganisatie als concept*: in de meest ultieme vorm van een procesorganisatie vallen processen en organisatieonderdelen samen. Hierdoor ontstaan mini-resultaat-eenheden (anders dan bijvoorbeeld een business unit), die binnen het geheel een grote mate van zelfstandigheid hebben met minimale onderlinge coördinatie-noodzaak. Minder ver gaan varianten waarin proceseigenaarschap expliciet benoemd is, variërend van resultaatverantwoordelijk tot afstemmingsverantwoordelijk.

Kenmerkend voor leiderschap in procesgerichte organisatie

Leiderschap bestaat uit veel verschillende aspecten. Voor dit artikel gaan we alleen in op die kenmerken die typerend zijn voor leiderschap in een procesgerichte organisatie. Bij het verbeteren van de focus op processen binnen een organisatie hanteren we de volgorde: *leading-thinking-tooling*. Een grote valkuil is de manager die zelf problemen gaat oplossen. In een procesgerichte organisatie liggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk. Het empoweren van medewerkers door leiders is een fundament van een procesorganisatie (leading). Om dat goed te kunnen doen moeten leiders *thinking* en *tooling* beheersen en wordt ook leidinggeven ingericht als een proces.

Thinking gaat over begrijpen hoe het systeem als geheel functioneert, onder het motto⁸: 'Als je niet begrijpt hoe het systeem in haar geheel functioneert en hoe resultaten tot stand komen, breng dan geen veranderingen aan'. Binnen het kader van de essentie van het functioneren van het systeem worden instrumenten ingezet (*tooling*) om continu te werken aan verbeteren van processen.

Veel voorkomende instrumenten zijn 5S-werkplekinrichting, operationele managementsystemen met dagstarts, prestatie- en verbeterborden en waarde-stroom-analyse.

Leiding geven als een proces

In een procesgerichte organisatie wordt ook leidinggeven ingericht als een proces. Dit betekent: leidinggeven inrichten vanuit een systeembenadering, vertaald naar een samenhangend geheel van processen en instrumenten. Dus: samenhang tussen managementniveaus, tussen alle aspecten (hard en hardnekkig, ofwel ook houding en gedrag), tussen verschillende instrumenten, transparant en navolgbaar voor iedereen. Immers, ook over de uitvoering van leidinggevende processen kan gerapporteerd worden, waardoor ook voor deze processen continu verbeteren dagelijks werk wordt. Wij hebben het proces van leidinggeven verwoord in de volgende (schematisch weergegeven) aanpak.

Leiderschapsgedrag

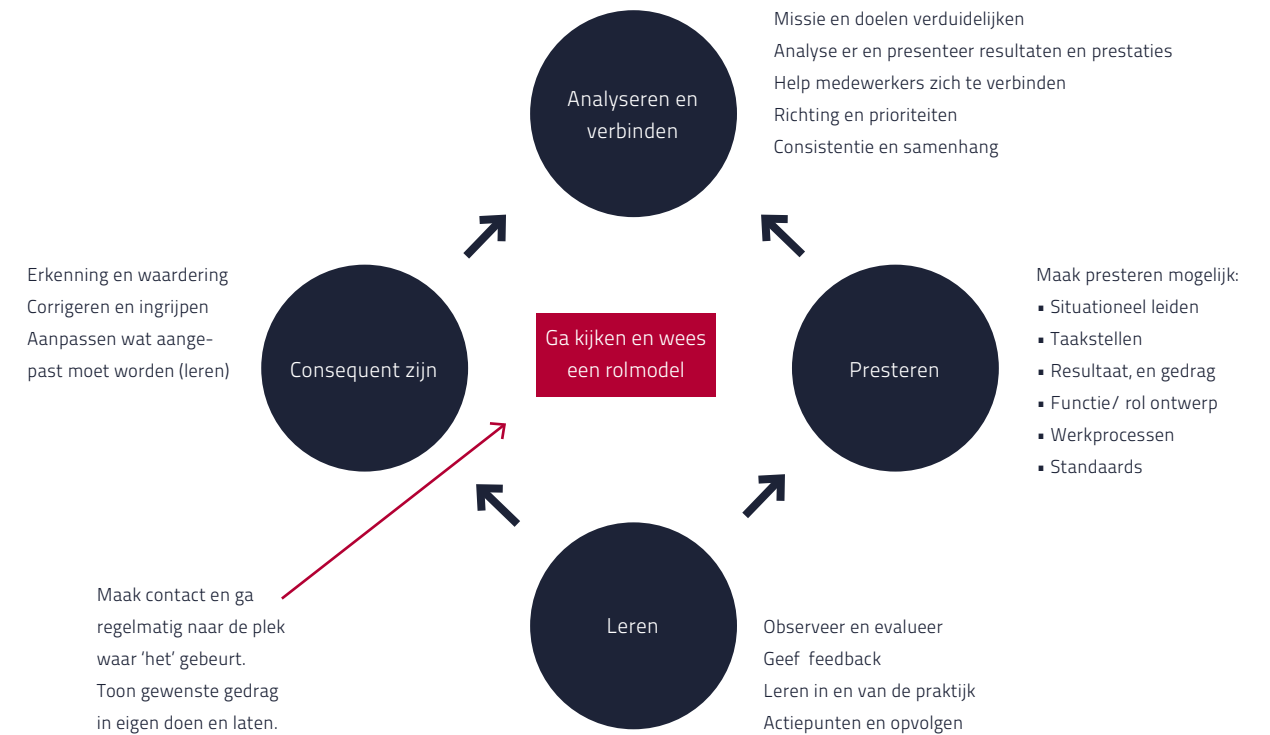
Uiteindelijk leidt bovenstaande redenering tot het benoemen van gedragsvoorbeelden die kenmerkend zijn voor leidinggeven in een procesgerichte organisatie. In de afgelopen jaren hebben we 7 van deze gedragsvoorbeelden benoemd. Onder deze competenties ligt een uitgebreide beschrijving van de verschillende gedragingen die hier bij horen. Ik het kader van dit artikel voert het te ver om deze hier uit te werken.

Accenten op organisatieniveaus en implementatie

De drieslag *leading-thinking-tooling*, leiding geven als een proces en de competenties die daar bij horen gelden op alle managementniveaus. Er zijn wel accentverschillen en ook de implementatie heeft zijn eigen dynamiek. Voor de eenvoud maken we onderscheid in drie niveaus: het topmanagement, het eerste niveau leidinggevend en het middenkader. Waarom deze volgorde?

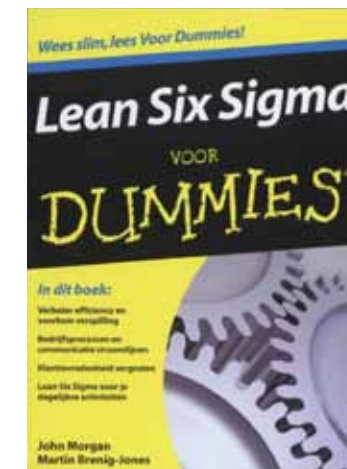
Om het topmanagement verantwoordelijk te maken voor procesgericht organiseren, is het goed om de MT-leden naast de (vaak klassieke) functionaliteit, zoals operations, HR of logistiek

HET APLC PROCES



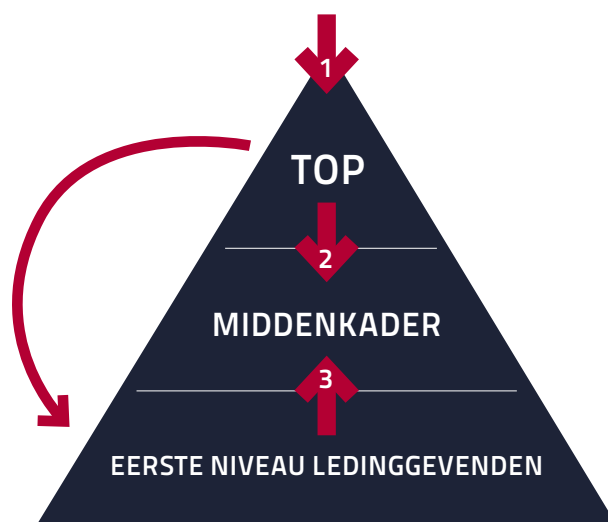
GEDRAGSVORBEELDEN LEAN LEIDERS

1. Toont continu verbeteren
2. Toont continu leren
3. Toont de lean filosofie
4. Geeft en neemt verantwoordelijkheid
5. Leidt gebaseerd op feiten en cijfers
6. Is aanwezig en beschikbaar op de werkvloer om te kijken, te vragen en te coachen
7. Zet taken, competenties en verantwoordelijkheden zo 'laag' mogelijk in de organisatie



minimaal als sponsor ook verantwoordelijkheid te laten dragen voor een (keten van) processen die horizontaal door de organisatie vloeien. Volledig proceseigenaarschap, indien een volledig procesgerichte organisatie niet haalbaar is (zoals benoemd bij de onderliggende principes), is 'second best'. Dit helpt om hen naast hun eigen aandachtsgebied ook een brede kijk op de organisatie te ontwikkelen. De grootste uitdaging is de verbinding maken tussen procesverantwoordelijkheid, organisatieverantwoordelijkheid, affiniteit én tooling: ook wij zijn transparant, voor alle leidinggevenden in de organisatie gelden dezelfde afspraken. Een bijzondere combinatie: topmanagement, altijd in een soort van matrix en tooling.

Op het eerste niveau leidinggevenden gaat het vaak om goed afgebakende processen, goede samenhang tussen procesverantwoordelijkheid en organisatorische verantwoordelijkheid, doelstellingen zijn helder te formuleren. Kortom thinking en tooling zijn goed in te richten, competenties zijn te ontwikkelen en te faciliteren, het gaat dus om leading. Vaak horen we zeggen: 'eindelijk kunnen en mogen we doen waar we voor betaald worden'. Dit alles tot een dagelijkse routine maken (leiding geven als proces) vormt de grootste uitdaging. Een voor de hand liggende combinatie: eerste niveau leidinggevenden en leading, maar wel ondergewaardeerd.



'HET EMPOWEREN VAN MEDEWERKERS IS EEN FUNDAMENT VAN DE PROCES-ORGANISATIE'

Het middenkader 'zit er tussenin'. Met de top en het eerste niveau leidinggevenden kunnen we aan de slag. Om daadwerkelijk tot een duurzame verandering te komen in de cultuur van een organisatie, zal met name het middenkader in beweging moeten komen. Het vertalen, implementeren en borgen vindt uiteindelijk daar plaats. Maar: wat is de toegevoegde waarde van het middenkader als beide andere niveaus hun procesgerichte rol invullen? Zit dat dan toch in thinking: begrijpen hoe het systeem functioneert, hoe resultaten tot stand komen, welke instrumenten het best werken, hoe Wij zouden zeggen: kijk nog eens naar de benoemde gedragsvoorbeelden!

Noten:

¹ Rother, M. (2010). *Toyota Kata*. New York: McGraw Hill

² Liker, J.K. and Convis, G.L. (2012). *The Toyota way to lean leadership*. New York: McGraw Hill

³ Vanhaverbeke, W. and Torremans, H. (1998). *Organizational structure in process-based organizations* Uitgever

⁴ van den Brink, G. (2013). *Van systeemwereld naar leefwereld*. IVMV Magazine 1

⁵ Nijssen, M. (2012). *Wendbaarheid van en door de netwerkorganisatie vergroot de kans op overleven*. Houten, Rijnconsult Jaarverslag

⁶ Folkerts, H. en de Jong J. *Netwerkorganiseren: afbakening, aanleiding en aanpak*. Rijnconsult Business Review. Houten, 2013

⁷ Obers, G.J. en Achterberg, K. (2008). *Grip op processen en organisaties*. Analyseren, ontwerpen en inrichten van bedrijfsprocessen.

Zaltbommel: Van Haren Publishing

⁸ Seddon, J. (2003). *Freedom from command and control*. New York: Vanguard Press

EUROPEES ONDERZOEK NAAR ZELFSTURENDE TEAMS

Mark Nijssen

Zelfsturende teams...? Dat is toch iets uit de jaren '80? Een relatief gedateerd verschijnsel dat in managementland opnieuw volop in de aandacht staat. Nu niet (alleen) vanuit de behoefte aan operational excellence, maar vanuit de behoefte aan wendbaarheid, autonomie en medewerkerstevredenheid.

Wat betekent deze hernieuwde interesse voor zelfsturende teams? Is dit inderdaad van belang voor het realiseren van wendbaarheid? En kan hiermee zowel operational excellence als wendbaarheid tegelijkertijd gerealiseerd worden? In een groot Europees onderzoek, gaan we in meer dan 11 landen op zoek naar de achterliggende drijfveren, (beoogde) resultaten, valkuilen en succesverhalen van zelfsturende teams.

Hierbij besteden we aandacht aan de samenstelling en het ontwerp van het team én aan de organisatorische context. Wat betekent dit voor de rol en kracht van de hiërarchische organisatie? En welk type leiderschap past hierbij? Of betekent zelfsturing het einde van positioneel leiderschap en spreken we straks alleen nog maar over collectief leiderschap?

Het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met onze Europese ACE-partners. ACE, Allied Consultants Europe, is een Europese alliantie van 11 adviesbureaus met ruim 20 kantoren wereldwijd. ACE is voor ons een inspiratiebron om te zorgen dat onze kennis en ervaring voorop de golf blijven. Daarbij stelt het ons in staat om onze klanten te helpen met internationale vraagstukken.

Bent u geïnteresseerd in zelfsturende teams, zijn zelfsturende teams in uw organisatie een groot succes, of komen zelfsturende teams juist moeizaam van de grond? Wij zijn benieuwd naar uw ervaringen.

Indien u wilt deelnemen aan het onderzoek of u bent geïnteresseerd in de uitkomsten van het onderzoek, neem dan gerust contact op met Mark Nijssen (mark.nijssen@rijnconsult.nl).

LEIDEN VAN EEN MAATSCHAP

Ernst Jan Reitsma

Ik sprak Ad Claassen over zijn rol als voorzitter van de vakgroep heelkunde van ZGT (Ziekenhuis Groep Twente). Hij combineerde deze rol tot voor kort met die van Medisch Manager van de RVE (Resultaat Verantwoordelijke Eenheid) Chirurgie. Een RVE is een zakelijke combinatie waarin de vakgroep en het ziekenhuis effectief samenwerken om de patiënt het beste van het beste te kunnen bieden. Rijnconsult begeleidde de opstart en implementatie van de RVE's bij ZGT. ZGT is een van de grootste niet-academische ziekenhuizen van Nederland.

Om ook in de toekomst een breed palet aan goede zorg te kunnen leveren in de regio, sloegen de chirurgen van ZGT en het Röpcke Zweers Ziekenhuis in Hardenberg de handen ineen. Zij richtten een

grote regionale vakgroep op van 22 chirurgen. In een dergelijk grote groep zijn de 'lijntjes' minder kort en dat brengt een nieuwe groepsdynamiek met zich mee. Het liet zich dan ook niet meer besturen op de 'traditionele' wijze. Een meer moderne, professionele besturing was daarom noodzakelijk.

De vakgroep koos ervoor een bestuurder aan te trekken met ervaring in het bedrijfsleven. De nieuwe opzet heeft onder andere de scheiding van eigendom en zeggenschap als gevolg. De vakgroep hoopt zo efficiënter te kunnen werken aan een hecht en eensgezind team waarin kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid centraal staan. De nieuwe besturing is meer bedrijfsmatig en zakelijk op ba-

De heer H. Heijerman (Extern Voorzitter Maatschap en partner bij Rijnconsult) en dr. J.T.F.J. Raymakers (vice-voorzitter Maatschap)



sis van heldere en formeel vastgelegde afspraken, zowel als het gaat om inhoudelijke en organisatorische zaken, maar ook wat betreft communicatie en gedrag. Door dit nieuwe besturings- en organisatie-model loopt de vakgroep chirurgie landelijk voorop in de professionalisering die noodzakelijk is om goede zorg te kunnen blijven leveren. Ik ben benieuwd wat het voor een medisch specialist betekende en nog steeds betekent (Ad heeft nog steeds allerlei leidinggevende rollen) om steeds vaker managementverantwoordelijkheden te dragen. Hij koos om als arts aan de slag te gaan. Dat is anders dan het leiden van een maatschap, een RVE of een regionale coöperatie. Toch blijkt dat in het geval van Ad Claassen niet zo evident. Al jong heeft hij oog voor wat er in mensen omgaat en wat nodig is om zaken voor elkaar te krijgen. Hij leert dat wat mensen je vertellen niet altijd het enige is wat ter zake is. Het is soms zelfs zo dat je je moet afvragen of dat wat je niet weet 'achterstand' is, of de uitdrukkelijke wens van anderen. Zo ontwikkelt Ad Claassen oog voor politieke en bestuurlijke verhoudingen. Het intrigeert hem hoe het is om een ziekenhuis of een andere organisatie te leiden.

Op de vraag wat maakt dat hij als leider is gekozen en gesteund, antwoordt Ad nuchter dat het in ieder geval te maken heeft met veilig zijn. Bij hem ben je veilig en je kunt hem vertrouwen. Daarnaast is het zaak niet te emotioneel te zijn en dat je kunt helikopteren. In sommige situaties laaien de emoties hoog op, en dan trekken de collega's je alle kanten op. Wie heeft wel en niet gelijk en wat moet aan de ander gedaan worden? Als je daar niet boven kunt staan, gaat het gauw mis met je. Ook maken mensen misbruik van enkele incidenten om je duidelijk te maken dat de hele wereld op instorten staat. Als je op die momenten niet de feiten kent en weet dat de vakgroep het lokaal en landelijk erg goed doet, krijg je het snel benauwd. Ook is het lastig dat je als leider regelmatig tussen de partijen komt te staan. Dat kan eenzaam zijn. Iedereen vindt er wat van en is tevens van mening dat jij dat ook moet doen. En dan vooral wat zij er van vinden. Om dan in positie te blijven en partijen te horen om tot een gewogen besluit of maatregel te komen, valt niet mee. Het neemt niet weg dat Ad door alle ervaringen een tikkie wijzer is geworden. Zo maakt hij al geruime tijd gebruik

van een coach waar hij mee kan praten. Zijn ervaringen, gedachten en gevoelens kan toetsen. Op die manier compenseert Ad de isolatie waarin hij soms verkeert.

Als ik terugrij naar huis, heb ik het idee gesproken te hebben met een ervaren leider in een medisch, organisatorisch en collegiaal ingewikkelde omgeving. Hij weet wat hij wil en waar zijn prioriteiten liggen. Je maakt hem niet snel gek, hij reageert op alles zeer kalm en doordacht. Dat doorspekt met een gezond gevoel voor humor en een paar heldere ogen maakt van Ad een innemende en sympathieke man, waar je volgens mij graag voor werkt.

'JE REALISEERT JE DAT JE ACHTERSTAND IN INFORMATIE IN SOMMIGE GEVALLEN ANDEREN GOED UITKOMT. JAMMER DAT HET ZO MOET GAAN.'



Dr. A.T.P.M. Claassen

TOPVROUWEN!

Marèns Evers



Leiderschap! Maar waar vragen we dan om? Er lijkt behoefte aan visie en richtinggevende uitspraken, maar verwachten we niet te veel van een 'boegbeeld' als we denken dat die de oplossing komt brengen. Laten we ons nu te veel leiden door de waan van de dag omdat we onze idealen zijn vergeten en daardoor stuurloos zijn? Of heeft deze tijd van burgerparticipatie, netwerkorganisaties en flexwerken juist een leider nodig die verbindt? Aan het woord komen drie Topvrouwen die ieder op hun eigen manier invulling geven aan verschillende aspecten van het fenomeen leiderschap; persoonlijk leiderschap, het leiding geven aan anderen en het leiden van een organisatie. Wat zien zij dat er aan leiderschap nodig is, nu en in de toekomst. Is er een roep om nieuw leiderschap?

'JE KAN NIET
BEPALEN WAT
JE LOT IS,
JE KAN WEL
BEPALEN HOE
JE HET DRAAGT'
MARIJE
SMITS

Persoonlijk leiderschap

Marije Smits, de jongste in deze serie, heeft al een carrière achter de rug die veelvuldig aanspraak heeft gemaakt op haar persoonlijk leiderschap. Op haar 12e heeft Marije een beenamputatie ondergaan om te voorkomen dat kanker de rest van haar lichaam aantastten. Vijf jaar later deed ze mee aan de Paralympics, specialisatie 100 m sprint en verspringen. Marije promoveert momenteel in het AMC.

'Ik ben een enorme geluksvogel. Je kan er niets aan doen of je kanker krijgt en of je het overleeft, maar wat je daarna doet, dat is waar je invloed op hebt. Kanker is een rot ziekte als je er aan doodgaat, maar met een prothese is prima te leven. Ik dacht: 'Als ik er dan toch nog ben, laat ik er dan maar het beste van maken.'

Op een vreemde manier heb ik dankzij die amputatie van alles meegemaakt wat ik anders niet zou hebben meegemaakt, zoals drie Paralympische spelen.

Ik heb mezelf ook wel in de weg gezeten. Waar ik nog steeds mee bezig ben, is accepteren dat wat ik heel graag wilde niet helemaal voor me is weggelegd. Ik wilde de snelste van de wereld worden, uiteindelijk ben ik dat niet geworden.'

'Heel veel mensen zouden veel meer kunnen participeren dan dat ze zelf denken en daar veel gelukkiger van worden. Het is leuk om te ontdekken wat je kan! Als ik niet door de prothesemaker een schop onder mijn kont had gekregen van 'Hup! Je moet gaan rennen!' en niet met het Winterkolder (een ski kamp voor kinderen met kanker) was meegegaan, was ik er waarschijnlijk veel slechter uit gekomen.'

'Als ik om me heen kijk, lijkt het alsof het niet meer zo populair is om idealen te hebben. Ik denk dat je alleen maar wat kan veranderen als je je idealen koestert! Dat heeft mij gebracht waar ik nu ben en die boodschap wil ik uitdragen.'

Leidinggeven aan anderen

Herke Elbers sprak ik in een van haar laatste weken als stadsdeelsecretaris van stadsdeel Noord in Amsterdam. Na ruim 12 jaar een mooie loopbaan te hebben opgebouwd bij de gemeente Amsterdam heeft ze per 1 maart de overstap gemaakt naar de rol van gemeentesecretaris in Amersfoort.

'MENSEN KIJKEN NAAR JE EN VERWACHTEN LEIDERSCHAP. IK HEB VAAK HET IDEE DAT IK HET ANTWOORD MOET WETEN EN SOMS WEET IK HET HELEMAAL NIET' HERKE ELBERS

'Ik vind het belangrijk om te komen tot een gezamenlijk resultaat. Bewust werk ik mee in een aantal projectgroepen. Medewerkers zien dan dat ik er belang aan hecht en het aandacht geef. Ook houd ik inloop 'spreekuur'. Daar hoor ik wat er speelt en wat er eventueel niet goed loopt. Vervolgens ga ik er op af. Managers voelen zich daar soms door bedreigd. Maar als ze merken dat ik vooral het proces vlot wil trekken en er niet op uit ben hen terecht te wijzen, zijn ze blij met de aandacht.'

'Autonomie en authenticiteit zijn heel belangrijk. Je kan zo meegezogen worden in de dagelijkse gang van zaken. Het is goed om terug te keren naar je

basis en te toetsen of je nog op het goede pad zit. Als je geen goed contact hebt met jezelf, kun je je afvragen of je wel een goede leider kan zijn. Door de jaren heen ben ik steeds meer helder en duidelijk gaan communiceren. Wat ik het meest geleerd heb, is bespreekbaar maken wat nog onbesproken is. Verwachtingen niet alleen uitspreken in het proces, maar ook in rollen en relaties.'

'Organiseer tegenspraak! Dat is best lastig en vraagt zelfdiscipline. We hebben de neiging mensen om ons heen te verzamelen die ons liggen. Voor je het weet spreekt niemand je meer tegen.'

'We zijn op zoek naar nieuw leiderschap, maar niemand weet hoe dat er uitziet. Grote beelden zijn er eigenlijk niet meer. Mensen willen graag richtinggevende uitspraken en verbinden zich steeds meer aan boegbeelden, minder aan stromingen. Blijkbaar zijn we op zoek naar een leidend figuur.'

Leiden van een organisatie

Moniek Pieters heeft in 2013 het RIVM verruild voor de rol van Directeur Publieke Gezondheid van de GGD Gelderland Zuid. Moniek geeft blijk van een duidelijke visie, ze weet naar welke aansprekende stip op de horizon ze met de organisatie wil

'IK BEN DOL OP GRENSVLAK-CHEMIE, OP EEN GRENSVLAK GEBEUREN MOOIE DINGEN' MONIEK PIETERS

en heeft een flinke dosis organisatiekracht. 'Wat ik belangrijk vind, is duidelijk aangeven welke richting we in gaan en waarom? Ik wil de organisatie toekomstgericht inrichten, daarbij houd ik het maatschappelijk belang in het oog. Als de buitenwereld verandert moet je interne organisatie meebewegen.'

'Ik hecht er aan dat het management één gedachtegoed uitdraagt. De verleiding is groot je verantwoordelijk te voelen voor je eigen deel, maar wij gaan voor het geheel. Goede discussies aan de voorkant zijn daarbij cruciaal, uiteindelijk moet je samen één koers omarmen.'

'Het was niet zo zeer dat ik de baas wilde zijn. Ik weet wat ik wil bereiken en kan enthousiast worden van een mooi resultaat. Laat mij het maar regelen, dan kan de rest doorwerken. Mensen meekrijgen bij veranderingen is een voorwaarde. Ze moeten zelf ook eigenaarschap voelen. Pas dan kun je een vuist maken. Door ervaring krijg je ook realiteitsbesef. Wat is haalbaar?

Je hebt een bepaalde kritische massa nodig, moet de juiste mensen aanspreken en de rest tijd gunnen en dan komt het wel.'

'Alles wordt wat platter geslagen en in netwerken georganiseerd. Wat betekent dat voor de vorm van je organisatie zonder dat je medewerkers onthecht raken? Dat vind ik best een lastige. Dat betekent dat je binnen en buiten goed moet verbinden en de cohesie met elkaar moet blijven vinden. Ik moet er voor zorgen dat mensen zich gebonden blijven voelen ook al zitten ze op 30 locaties, dat is een leiderschapsuitdaging.'

Marèns Evers: Als ik deze 'leiders van nu' hoor dan lijkt er vooral behoefte aan iemand die een toekomstbeeld kan neerzetten waarvoor we bereid zijn ons gezamenlijk in te zetten. Mensen willen de bevestiging dat wat ze doen ergens toe doet, dat hun bijdrage waardevol is én ze willen betrokken zijn bij de organisatie waar ze bij horen. Veel organisaties zijn, onder druk van externe ontwikkelingen, bezig met het herdefiniëren van de organisatie als geheel. Het gevaar loert dat we meer bezig zijn met het 'organiseren van de organisatie' dan met de medewerkers die het werk doen. Er lijkt behoefte aan leiderschap met aandacht voor het individu, zorg voor de cohesie in de organisatie en de ruimte om je talenten nuttig in te zetten. En omdat organisaties onderling verschillen zal er altijd behoefte zijn aan diversiteit in leiderschap.

Wat betekent gemeentesecretaris zijn in deze tijd? Het verschil tussen leiderschap en management is vaak dun, terwijl ook de traditionele, bestuurlijk georiënteerde gemeentesecretaris nog niet overal met pensioen is. Verbinding is het sleutelwoord. Verbinding tussen de organisatie en het bestuur en de daarbij behorende politieke wensen vanuit burgers, verbinding naar andere lokale overheden toe, verbinding tussen de vele vakgebieden die een gemeente kenmerken en tussen de verschillende generaties die elkaar gaan afwisselen. En dat allemaal tegelijk.

DE GEMEENTE- SECRETARIS: OP WEG NAAR VERBINDER PUR SANG

Erwin van de Pol



Lang geleden begon ik mijn loopbaan bij een adviesbureau dat INK-processen begeleidde bij gemeenten. Tot mijn verbazing was de factor 'leiderschap' uit het eigen INK-model gehaald 'omdat het altijd laag scoorde'. Leek mij een uitstekende reden om het erin te houden. Maar nee, 'dat werkte niet'.

Leiderschap bij gemeenten is inderdaad een lastige zaak. Laten we eerst even stil staan bij de functie van de hoogste ambtelijke baas, de gemeentesecretaris. Die rol is volop in ontwikkeling. Formeel is hij ondergeschikt aan het College van B&W en de spil tussen ambtenaren en bestuur. Deze eerste verbindende functie stelt hoge eisen aan de wendbaarheid van de gemeentesecretaris. Is hij daar niet toe in staat, dan dreigt de gemeentesecretaris vermalen te worden tussen bestuur en ambtenaren. Een opmerkelijk aantal gemeentesecretarissen is zodoende de afgelopen jaren de dupe geworden van politiek opportunisme. Wij zien dat loyale gemeentesecretarissen het slachtoffer zijn van het in wethouders kringen welig tierende *Johan Cruijff syndroom*: gesprekstechniek waarbij het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen onbekend is in combinatie met permanente intimidatie en met als belangrijk kenmerk altijd eerst de man spelen, dan de bal.

Een goed samenwerkend College van B&W met als motortje een ervaren gemeentesecretaris is van levensbelang. Maar de gemeentesecretaris is tegenwoordig vaak, in de termen van hoogleraar bestuurskunde Arno Korsten, 'een schietschijf waarbij net zolang kogels worden afgevuurd tot het raak is'.

Van notulist naar manager

Het heeft er mee te maken dat de functie zich ontwikkelt. De gemeentesecretaris had lange tijd een juridische en een voorbereidende, uitvoerende functie voor het College van B&W. Na de introductie van het dualisme is de functie geëvolueerd van 'notulist' tot een manager die stuurt, motiveert en vooral verbindt. Verbinden naar andere overheden (zie daarvoor ons vorige jaarverslag/RBR 2012), maar vooral verbinden naar het eigen ambtelijke apparaat. De gemeentesecretaris is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de te leveren producten en

diensten en de verbinding daartussen. En geen organisatie met zoveel verschillende vakgebieden en professionaliteiten aan boord als een gemeente: welzijn, ruimtelijke ontwikkeling, sociale zaken, personeel, communicatie, noem maar op. Dat kom je niet tegen bij een corporatie, niet in een fabriek, niet bij een bank en niet bij een ministerie en dat maakt het werken bij gemeenten ook zo boeiend.

De gemeentesecretaris geeft leiding aan het steeds bredere spectrum aan taakvelden. Hij verbindt mensen met uiteenlopende referentiekaders. En als je dat kunt verbinden, ben je misschien wel meer dan een manager en wellicht zelfs toetsbaar in een INK-model op leiderschap. Wat betekent dat? Het aantal taken van de lokale overheid neemt toe, met name in het sociale domein de komende jaren. De wetgever vraagt het lokaal bestuur ook meer en meer om integraliteit, zie de WMO, de WABO en de decentralisaties in het sociale domein. Het betreft verbinding tussen de onderdelen van de gemeentelijke organisatie en het tegengaan van de gevreesde 'eilandjes' waar zoveel gemeenten last van hebben.

Bovendien verlangen bestuur en burgers van de ambtelijke organisatie naar meer slagvaardigheid. De rol van de gemeentesecretaris is dus niet alleen meer die van verbinder tussen ambtenarij en College, maar ook die van verbinder in de ambtelijke organisatie. Managementtaken hebben meer en meer de overhand gekregen in een proces van notulist naar manager.

Actieve visionairen

Leiderschap is echter nog vaak een tweede. Bij gemeenten werken betrekkelijk veel mensen die goed zijn in onzekerheidsreductie, een kerntaak van de bureaucratie. Stabiël en betrouwbaar voor de burger op koers zijn, is het wezen van elke overheidsorganisatie. De term leiderschap is in deze wereld een ver van mijn bed show, waar alleen flauwe grapjes met dictators een plaats hebben.

Maar in het licht van de steeds snellere ontwikkelingen vraagt de gemeente van de toekomst wel om een bepaald type ambtelijke leiders. Leiders die niet op hun eigen territorium blijven en verbinding zoeken als vanzelfsprekend beschou-

EEN OPMERKELIJK AANTAL GEMEENTE- SECRETARISSEN IS DE AFGELOPEN JAREN DE DUPE GEWORDEN VAN POLITIEK OPPORTUNISME



wen. De toekomst is zo lijkt het meer aan de actieve visionairen, dan aan de in schijnzekerheid opererende beheersers gericht op onzekerheidsreductie. Kortom, leiders in plaats van managers. Iemand aan de top die vragen stelt in plaats van vragen beantwoordt, een leider die niet één op één leiding geeft, maar teamwerk stimuleert en vertrouwen oproept. En die verschillen binnen en buiten teams koestert en die als het fout gaat conflicten opspoorst in plaats van dempt. In zijn steeds grotere rol als ambtelijk manager dient de gemeentesecretaris meer dan ooit bruggen te bouwen. De zoektocht is naar leiders als *verbinders* pur sang in de organisatie.

En er is hoop, een nieuwe generatie komt eraan. Die nieuwe generatie secretarissen, even voor de duidelijkheid, bestaat ook uit een aantal frisdenkende veertigers en vijftigers. Een paar jaar geleden gaf ik met de toen jongste secretaris van Nederland een paar workshops over wat sommigen het Nieuwe Werken noemen op een secretarissencongres. We verbaasden ons over de drukte die zijn collega's maakten over het onderwerp. Ze wilden vooral regelen en beleid maken. Onze boodschap was dat dat je dat vooral zoveel mogelijk niet moest doen.

Er staat ons een generatiewissel te wachten bij gemeenten. Door de demografische opbouw van veel gemeenten is er een groter gat dan in andere sectoren tussen babyboomers en twintigers. Dat gat is ook mentaal soms enorm. Die nieuwe generatie verbinden aan mooie gemeentelijke organisaties is de echte uitdaging voor gemeentelijk leiderschap. Want de nieuwe mensen die binnenkort na de crisis binnentrekken, zullen net zo hard weer weglopen indien gemeentelijk leiderschap blijft hangen in beheersen en controleren.

Leiders die ruimte geven voor verbindende initiatieven naar politiek en burgers, naar andere overheden, naar de zeer verschillende professionals in de eigen organisatie en naar de nieuwe generatie, hebben misschien wel de mooiste baan die er is bij de overheid.

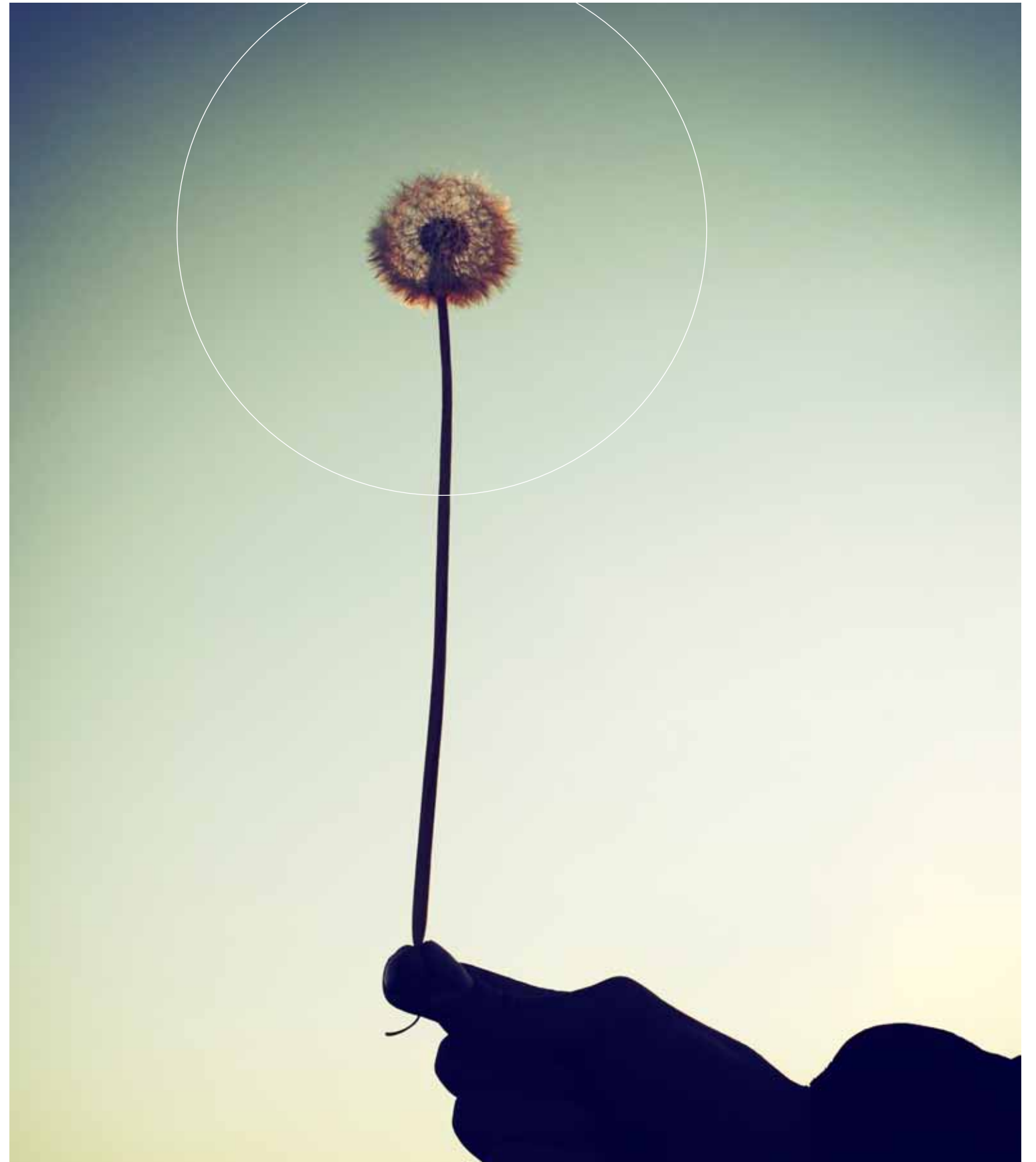
Waarom is het gras bij de buurman vaak groener? Dat komt omdat er daar meer shit is. Het is opvallend hoe vaak de leiding van een organisatie de eigen medewerkers onderwaardeert en die van de collega of concurrent overwaardeert. De aanpak van organisatie ontwikkeling door andere organisaties lijkt ook vaak beter te zijn dan die van de eigen collega's. Soms is er dan sprake van romantisering, maar het komt vaker voor dat men onderschat hoe hard die andere organisaties hebben gewerkt om te komen waar ze nu zijn. En in de meeste gevallen deden die organisaties dat met de medewerkers van dat moment. Wat kunnen we van bijvoorbeeld Toyota leren?

LEIDERSCHAP, BEVRIJDEN VAN KWALITEIT!

Ernst Jan Reitsma

Iemand zei laatst dat we in een tijdperk vol van veranderingen leven. Een ander antwoordde: 'Nee hoor, het is een verandering van tijdperk!'. Interessante omkering en de waarheid zal wel ergens in het midden liggen. Hoe het ook zij, elke dag is er wel een publicatie die over leiderschap gaat. De auteurs beschrijven trends en ontwikkelingen en betogen welke leiders daardoor nodig zijn. De verwachtingen zijn hoog gespannen. Bij de start van een congres over servant leadership toonde men een mooie film. Ondersteund door aanzwel-

lende muziek werd duidelijk met welke veranderingen we te maken hebben. Milieuvraagstukken, toenemende hebzucht, verzadiging, klimaatproblemen, overbevolking, steeds meer geweld en eenzaamheid. De filmmaker kreeg terecht een ferm applaus. Wat helaas niet duidelijk werd is dat de film aantoonde dat er juist niets verandert. De getoonde turbulentie en problemen zijn er al heel lang' en de film laat heel goed zien dat 'we' er blijkbaar niets aan doen. Het wordt alleen maar nijpender en dat vraagt om ander leiderschap



Welk leiderschap is nodig?

De verwachting is dat de dualiteit leider-volger steeds meer verdampt en plaats zal maken voor allerlei vormen van gedeeld leiderschap². Denken en doen op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid zullen toenemend van belang zijn³.

Deze ontwikkeling ligt opgesloten in de kern van sociale innovatie en bijvoorbeeld het nieuwe werken. Jongeren die met elkaar een netwerk van samenwerkende professionals opzetten weten vaak niet anders. Dan neemt de een de leiding en dan de ander. Samen gaan ze voor de collectieve ambities. Besluiten zijn het gevolg van de ene keer een gestructureerd besluitvormingsproces en de andere keer blijkt het een 'fuzzy process' te zijn. Macht en invloed krijgen vorm in democratische processen en door transparantie. In een traditionele organisatie is macht en invloed vooral positioneel bepaald en vaak in combinatie met exclusieve informatie. Moderne organisaties maken daar minder gebruik van en hanteren steeds vaker sociocratische beginselen en gedeeld leiderschap⁴.

Wat is goed leiderschap?

Het is lastig te omschrijven, maar je weet het als je het meemaakt. Dan klopt 'het' allemaal. Als het klopt gaan mensen als vanzelf de juiste dingen doen. Maar hoe krijg je het kloppend? En wat voor de een klopt hoeft dat voor een ander niet te doen. Je kunt het niet voor iedereen altijd kloppend maken. Wat wel kan is in specifieke situaties het met de direct betrokkenen kloppend zien te krijgen. En dat iedere keer weer. Het helpt daarbij te vertrouwen op systeemwerking. Als je (positieve) energie toevoegt aan een van de entiteiten heeft dat (positieve) invloed op alle delen van het systeem.

Wat als het niet klopt?

Dat is onder meer waarneembaar aan de toename van (ziekte)verzuim, inefficiënties, stellingnames, conflicten, besluiteloosheid, onzeker gedrag leidinggevend, verlies aan productiviteit en creativiteit⁵. De onzekerheid die na enige tijd toeslaat, leidt er toe dat buiten de organisatie naar oplossingen wordt gezocht. Zelf komen ze er immers niet meer uit. Men vergelijkt zich met andere organisaties, wil benchmarken en zoekt naar 'best

practices'. Zo hopen managers oplossingen te vinden die elders hebben gewerkt. En die succesverhalen leiden er vaak toe dat de medewerkers (weer) een oplossingspakket van een ander over zich uitgerold krijgen. Enkelen dachten voor velen met als gevolg dat het nog steeds niet klopt.

Het probleem van deze benadering is dat te snel wordt aangenomen dat de mensen in de organisatie het niet meer weten⁶. Of dat zij elkaar niet meer kunnen vinden voor het bedenken en realiseren van goede oplossingen. En inderdaad blijkt vaak dat de leiding en de medewerkers niet meer echt met elkaar in gesprek zijn. Taboes, onbesproken frustraties en irritaties worden omgebouwd tot feiten en argumenten. Herkenbaar als het bekende welles-nietes en hullie-zullie fenomeen. Iedereen die betrokken is weet het, maar niemand wil of kan het bespreekbaar maken. Goed leiderschap heeft aandacht voor het eerlijke gesprek⁷ en nodigt medewerkers uit de zaken bij de naam te noemen. En aan te wijzen waar in de organisatie

onwerkbaar patronen, gewoonten en procedures zijn ontstaan. Patronen die effectief werkgedrag in de weg zitten.

Effectief werkgedrag is het gevolg van intrinsieke motivatie, competentie, werkklimaat, heldere ambitie en doelen, samenhang, consistentie en bijvoorbeeld effectieve terugkoppeling. Systemen, regels en procedures zijn daarbij werkgedrag ondersteunend en niet andersom. Gedragsontwikkeling is een zaak van steeds weer reflecteren en leren. Dat geldt op elk niveau van de organisatie. In plaats van 'wie 't weet mag het zeggen' naar 'wie wil leren realiseert het meest'. Kunst is om steeds weer aandacht te hebben voor het hier en nu, jezelf en de anderen. Eerlijk durven zijn in wat gebeurt en hoe dat samenhangt met de bedoeling van iets. En wanneer verbeteringen nodig zijn, is het zaak deze snel en slagvaardig met elkaar tot stand te brengen. Dat leidt tot de beleving er toe te doen en belangrijk te zijn. En dat blijkt een stevige voorspeller van bevoegdheid en talentontwikkeling. Het is ook de basis voor trots en tevredenheid⁸.

Als het klopt zijn de medewerkers in hun element en ervaren werken als flow⁹. Daardoor kan de organisatie in een flow raken wat herkenbaar is doordat processen 'vloeibaar' zijn en door de organisatie stromen. Er is sprake van concentratie, afstemming en tijdloosheid¹⁰. Samenwerken gaat als vanzelfsprekend en dat geldt ook voor leren en verbeteren. De bedoeling van de organisatie, de wijze van functioneren, de toegevoegde waarde en het maatschappelijk nut vormen een creatieve samenhang. De organisatie ontwikkelt zich op haast natuurlijke wijze. Van verandermanagement is geen sprake meer omdat ontwikkelen en verbeteren integraal deel uitmaakt van het dagelijkse werk. En als dat lukt, is er weer een succesvolle organisatie ontstaan waarmee anderen willen 'benchmarken' en waar men vraagt naar de 'best practices'.

Noten

¹ Meadows, D. (1972). Rapport van de club van Rome. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij Het Spectrum N.V.

² Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2011). *The New Psychology of Leadership*. East Sussex: Psychology Press.

³ Brouwer, J.J. & Peters, J. (2011). *Nieuw Europees Organiseren*. Culemborg: Van Duuren Management B.V.

⁴ Homan, T. (2013). *Het Et-Cetera Principe*. Den Haag: BIM Media B.V.

⁵ Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

⁶ Aken, T. van & Camps, Th. (1997). *Organiseren van denkwerk*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

⁷ Beer, M. & Eisenstat, R.A. (2012). *How to Have an Honest Conversation About Your Business Strategy*. Boston: Harvard University Press.

⁸ Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. & Xanthopoulou, D. (2009). *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82: 183-200.

⁹ Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). *Meaningfulness, Commitment, and engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation*. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 11, No. 2, 189-203, <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/2/189>.

¹⁰ Csikszentmihaly, M. (1992). *Flow. The Psychology of Happiness*. London: Rider.





Wij werken voor opdrachtgevers in diverse markten. In nauwe samenwerking met onze klanten werken we aan de verbetering van de kwaliteit van leiderschap, realisatie van lean organisaties, ontwerpen en realiseren we goed werkende ketens en netwerken en ondersteunen we de realisatie van de management agenda. In deze uitgave van de Rijnconsult Business Review staat leiderschap centraal. We beschrijven hierna twee praktijkvoorbeelden.

RIJNCONSULT EN LEIDERSCHAP- EN MANAGEMENT-ONTWIKKELING

Na 35 jaar is het werk dat wij voor onze klanten doen in relatie tot leiderschap zo vanzelfsprekend dat we haast zouden vergeten te vertellen dat we het doen. Onze ondersteuning richt zich onder andere op:

- Ontwerp en realisatie van topstructuur en strategie;
- Diagnose effectiviteit van leiderschap;
- De werving en selectie van leidinggevenden;
- Bieden van tijdelijk management op alle niveaus;
- Potentieel beoordeling en loopbaanontwikkeling (o.a. door assessments);
- Executive coaching;
- Leiderschap in een keten of een netwerk;

- Leiderschapsontwikkeling op alle niveaus van een organisatie (traditional management development);
- Leiden van transformaties (veranderkunde);
- Basis leergang operationeel leidinggeven;
- Leiding van een procesorganisatie (lean leadership);
- Versterken van het leiderschap platform in organisaties (versterken samenwerking);
- Verbeteren effectiviteit leiderschap (proces van leidinggeven);
- Ontwikkelen van management teams;
- 'High Potential Development' programma's;
- Leiderschap in de politiek-bestuurlijke context.

LEIDEN VAN RESULTAAT VERANTWOORDELIJKE EENHEDEN

Bart Bosman

In veel ziekenhuizen vindt men meerdere bestuurs-niveaus naast en door elkaar. Dit alles met de bedoeling om de organisatie in overzichtelijke "hapklare brokken" te verdelen. In werkelijkheid leidt dit echter vaak tot grotere afstemmingsproblemen en frustrereert het vooral de zelfstandigheid van professionals. Daarom koos de Raad van Bestuur van ZGT (Ziekenhuis Groep Twente) voor een organisatie concept dat onder andere stimuleert om:

- de natuurlijk te onderscheiden zelfstandige eenheden zelfsturend te maken;
- Resultaat Verantwoordelijk Management in te voeren waarbij de "doctor in the lead" is.

Een belangrijke ontwikkeling waarbij de proces gestuurde organisatie centraal komt te staan. Belangrijke doelen van deze transformatie waren:

- hoogwaardige patiëntenzorg leveren;
- klant- en resultaatgericht zijn en proces gestuurd werken;
- haar marktpositie continu verbeteren;
- competentiegerichte ontwikkeling van het management bevorderen;
- managementparticipatie van medisch specialisten realiseren;
- flexibele inzet van management en medewerkers mogelijk maken;
- synergie en samenwerking op alle niveaus bevorderen;
- een aantrekkelijke werkgever blijven.

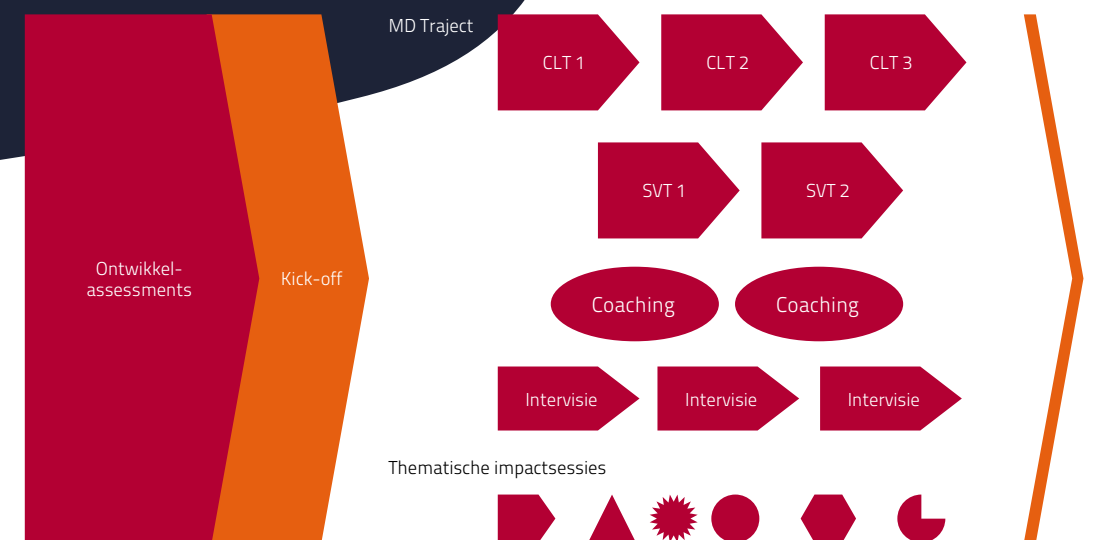
Rijnconsult werd gevraagd een MD-programma te ontwikkelen dat RVE-managers in staat stelt zich in hoog tempo te ontwikkelen ten behoeve van hun nieuwe functie. We kozen voor de ons bekende van 'A naar B = B' werkwijze. Als je wilt leren hoe je iets moet doen, moet je doen wat je wilt leren. Dat betekent concreet dat we een programma samenstelden dat de deelnemers steeds weer uitnodigt zelf de verantwoordelijkheid te nemen. En dan gaat het over de eigen ontwikkeling, de sfeer in de groep (30 – 45 personen), het ontwikkelproces van de anderen, het ondernemingsplan van de RVE, kwaliteit van de inhoud en zo verder. Onze rol was de hoofdlijn vast te houden en de deelnemers steeds weer uit te dagen zelf zorg te dragen voor het succes van het programma.

We maakten een start met ontwikkel assessments. Alle medisch specialisten en de bedrijfskundig managers namen deel aan het assessment. Doel was tweeledig. In eerste instantie vanzelfsprekend om de persoonlijke ontwikkeldoelen en de mate van ontwikkelbaarheid vast te stellen. Het andere doel was om de Medisch Manager en de Bedrijfskundig Manager dicht bij elkaar te brengen als 'leading duo' door hen te verbinden op ontwikkelingsniveau. "We are in this together!".

De eerste bijeenkomst van de collectieve leider-schapstrainingen (CLT's) richtte zich dan ook op het versterken van de samenwerking in deze duo's. Later in het programma werd zichtbaar dat de CLT's ook tot verbinding leidde tussen alle Medisch Specialist en Bedrijfskundig Managers waardoor dit platform een hechtere 'club' werd. Zij trekken nu gezamenlijk op in de ontwikkeling van hun RVE's. De andere CLT en SVT (speciale vaardigheidstrainingen) bijeenkomsten behandelden onderwerpen als:

- persoonlijke effectiviteit (leiden van je zelf);
- prestatie en talentontwikkeling (leiden van anderen);
- leiden van een proces gestuurde RVE (managen van de organisatie);
- crucial conversations (gesprekstechnieken voor kwalitatieve contacten);
- kwaliteit en veiligheid;
- gastvrijheid;
- topstructuur en strategie;
- landelijke en marktontwikkelingen (ketens en netwerken);
- inspraak en medezeggenschap;
- maken van een ondernemingsplan;
- continu verbeteren van werkprocessen (lean en opstellingen).

De trainingen werden parallel ondersteund met coaching (individueel) en intervisie (kleine groepen). Van de deelnemers begrepen wij dat de combinatie van coachen, intervisie en training best pittig was, maar uiterst noodzakelijk om in zo'n korte tijd de rol van RVE manager in beeld te krijgen en zo aan de persoonlijke ontwikkeling te kunnen werken. In de evaluatie blijkt dan ook dat men unaniem van mening is dat het programma meer heeft gebracht dan men aanvankelijk verwachtte. De onderlinge verbinding is veel sterker geworden. En de deelnemers leerden elkaar effectief te ondersteunen daar waar het nodig is. Het succes van onze samenwerking met ZGT mag blijken uit het feit dat na het MD-traject voor de RVE managers Rijnconsult ook ontwikkelprogramma's verzorgde voor alle staf en ondersteuningsafdelingen (P&O, F&I, Communicatie, etc.) en voor de unit managers. Ook deze ontwikkelprogramma's stonden in het teken van werken in en voor een resultaat verantwoordelijke eenheid.



HET MD-PROGRAMMA SCHEMATISCH

GRIP OP GROEI EN SUCCES - MKB

Louise Kraai

De pioniersfase kenmerkt zich door veel energie en passie van de oprichter van het bedrijf, de pionier. Hij heeft het overzicht, doet veel zelf en weet exact wat er allemaal speelt. De motivatie in een pioniersbedrijf is heel groot omdat iedereen van alles op de hoogte is en bij alles betrokken wordt. De ondernemer trekt zich vaak nergens wat van aan. Heeft een doel, een visie en is daarnaar onderweg. Geen bullshit. Er wordt veel geïmproviseerd en het bedrijf wordt gekenmerkt door een grote flexibiliteit. De sfeer in de pioniersfase is vaak heel goed, er is veel positieve energie en medewerkers voelen zich erg met elkaar verbonden alsof het een grote familie is. Succesvolle ondernemingen ontwikkelen zich gefaseerd. Na de pioniersfase blijkt er meer aandacht nodig te zijn voor managementtaken, de managementfase. Het loopt niet meer vanzelf en er is steeds meer tijd en energie nodig voor afstemming en conflicthantering. De onderneming groeit, eilandjes ontstaan en na enige tijd doet de bureaucratie zijn intrede. Dit zijn een paar verschijnselen die de overgang kenmerken van pionier- naar de management fase. Veel pioniers verkopen hun bedrijf en starten opnieuw of stellen een operationeel directeur aan als bovengenoemde problemen ontstaan. Hij/zij is immers ondernemer en heeft vaak geen zin noch de vaardigheden om de gegroeide onderneming te leiden.

We kennen en begrijpen de uitdagingen en problemen van het MKB, omdat we dit zelf ook zijn. We begrijpen dat het van tijd tot tijd nodig is om over strategie na te denken, maar dat het succes ligt in het 'doen'. We begrijpen dat een organisatiestructuur erbij hoort, maar we begrijpen ook dat het gedrag van mensen het verschil maakt. We begrijpen de groei krampen wanneer het meezit en we begrijpen de pijn van moeilijke beslissingen als het tegenzit.

We begrijpen de noodzaak tot professionalisering. Een hoop 'gedoe' waar een gemiddelde ondernemer niet op zit te wachten.

En dus werd Rijnconsult uitgenodigd door het management van Aviko Potatos en Duynie (beide bedrijven zijn zelfstandig onderdeel van Cosun) om hen te assisteren bij de ontwikkeling van het management van beide organisaties. En dat is leuk om te doen. Je beleeft de dynamiek, de actie en energie als je op bezoek gaat. Het is snel duidelijk dat het over succes gaat, maar ook dat de kans is dat de bedrijven dreigen ingehaald te worden door het eigen succes. De leiding is altijd aan het werk en hard ook. Geen tijd om even stil staan bij de gang van zaken en de ontwikkeling van leiderschap. Tot het moment dat je met elkaar merkt dat het slimmer moet kunnen door beter gebruik te maken van de mensen om je heen.

Rijnconsult ontwierp voor beide management teams een maatwerk ontwikkeltraject gericht op:

- individuele potentieel beoordeling;
- kennis- en vaardigheidstraining;
- teamontwikkeling;
- organisatie ontwikkeling.

Elk lid van het managementteam nam deel aan een potentieel inventarisatie die in de kick off bijeenkomst werd aangevuld met de uitkomsten van een 360 graden onderzoek onder de directe collega's. De uitkomsten en ontwikkeldoelen werden met elkaar gedeeld zodat de teamleden elkaar kunnen helpen bij de persoonlijke ontwikkeling, een belangrijk aspect van effectief functioneren in een team.

De bijeenkomsten over leiderschap waren zo ingericht dat de ontwikkeling van kennis en inzicht, specifieke vaardigheden en teamontwikkeling elkaar steeds afwisselden. Visueel leek het op DNA, verschillende sporen die om elkaar heen wentelen en met elkaar in verbinding staan. De volgende thema's en vaardigheden kwamen aan bod:

- opstellen management agenda
- topstructuur en strategie
- organisatie ontwikkeling en cultuur
- persoonlijke effectiviteit en energie huishouding
- prestatie- en talent ontwikkeling
- situationeel leidinggeven
- effectief vergaderen
- slimme teamprocessen hanteren (situatie beoordeling, probleem analyse, besluitvorming en realisatie)
- drijfveren, motivatie en bevlogenheid

Werkvormen:

- 360 ° feedback
- huiswerkopdrachten gericht op reflectie en oefenen in de praktijk
- kennisoverdracht;
- strategisch en creatief denken;
- spreekbeurten door de deelnemers (presidential speech);
- delen levensverhaal;
- oefenen met paarden (leiden van anderen);
- oefenen met acteur (gespreksvaardigheden);
- vergadersimulaties;
- intervisie;
- coaching.

HET ONTWIKKELTRAJECT IN SCHEMA



Tot slot

Uit de evaluaties bleek dat de deelnemers zowel individueel en ook als team veel aan het traject hadden gehad. Het opende ogen voor effectief delegeren en daardoor talent ontwikkeling. In de organisatie bleken meerdere talenten en kwaliteiten beschikbaar te zijn die (nog) niet volledig tot hun recht kwamen. In beide bedrijven kunnen de medewerkers duidelijk merken dat de leiding deelnam aan het ontwikkeltraject.

Er is meer aandacht voor elkaar en de relatie. Dat levert betere prestaties op. Ook hebben de deelnemers ervaren wat het belang is van energie management. Het is hard werken en dus moet je leven als een 'topsporter'. Zeker als de onderneming blijft groeien wordt veel van het kunnen geëist. De effectieve vergaderhygiëne maakt tijd vrij en geeft rust in het bedrijf. Voorwaarde is wel de ontwikkelde routine vast te houden. En dat blijkt niet altijd mee te vallen.

IN 2013 ZIJN WE DOORGEGROEID

2013: Rijnconsult 35 jaar jong. Dit hebben we gevierd met een alumni bijeenkomst op onze geboortegrond nabij Arnhem. Maar vooral kracht bij gezet met ons 35X35 project.

Maatschappelijke bijdrage

35x35: een initiatief waarbij wij een 35-tal, door onze klanten aangedragen, maatschappelijke initiatieven en organisaties elk 35 uur gratis advies hebben aangeboden. Het initiatief is inmiddels afgesloten door publicatie van een gezamenlijk statement in de Volkskrant.

Deze maatschappelijke bijdrage was mede bepalend voor het verkrijgen van de titel "Houtense Onderneming van het jaar 2013".



Bas van der Velde (links) en Diederik Hommes (rechts)

Mede bepalend, want het feit dat we ons in een bijzonder moeilijke markt overeind weten te houden, was minstens zo belangrijk. Dit zien we ook terug in de resultaten over 2013. Met een exploitatieresultaat van 2,5% bestendigen we de financiële gezondheid van Rijnconsult. Ook speelde mee dat het ons is gelukt een stevige positie te herpakken in markten als Zorg en Industrie. Onze traditioneel sterke positie in de markt voor lagere overheden en Agri & Food hebben we behouden. Onze internationale verankering en actieve deelname in Allied Consultants Europe is steeds belangrijker gebleken, onder andere door het verwerven van de grootste opdracht in de geschiedenis van Rijnconsult; een lean traject bij een groot chemisch concern. Daarbij blijft onze basiskwaliteit geborgd door ons ISO-certificaat, het lidmaatschap van de Raad van Organisatie-



De nieuwe collega's: **V.I.N.R. boven:** Sera Yeramian, Mark Nijssen, Erik Schell, Hannah Kuyvenhoven, Micaela Rydell, Melanie van Thor.

V.I.N.R. beneden: Marijke van Roost, Marens Evers, Jeroen Schouten

Adviesbureaus (ROA) en de Raad voor Interim Management (RIM). In lijn met onze groei en positieve toekomstverwachtingen hebben we ook een aantal nieuwe mensen aangenomen die ook graag participeren in ons (egalitaire) eigen-domsmodel. Dat geeft en getuigt van vertrouwen. Tot slot: 2013 is het jaar waarin we onze samenwerking hebben geïntensiveerd met partners als adviesbureau Kokx de Voogd, assessmentbureau Ixly en werving en selectiebureau Rieken & Oomen. Hiermee willen we, in combinatie met onze focus op waar wij sterk in zijn, onze waardepropositie voor onze klanten versterken. Dit heeft zich inmiddels geuit in een klanttevredenheid die inmiddels gestegen is naar een 8,2.

CIJFERS 2013

Aantal medewerkers	38
Aantal geassocieerden	34
Ziekteverzuim	2,4%

Omzetverdeling

Overheid	37%
Bedrijfsleven	30%
Hybride organisaties	33%

Financiën

Omzet	6 mln
Nettowinst	139.000
Solvabiliteit	37%
Liquiditeit	1,3

Gunningsratio offertes	83%
------------------------	-----

Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Met gedreven adviseurs werken wij continu aan het verbeteren van mensen en processen. Pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Het doel: onze klanten en hun diensten voor de korte én de lange termijn duurzaam versterken, door ze slimmer te laten werken.

LEIDERSCHAP

In onze adviespraktijk werken we veel op het gebied van Lean Management, Ketens & Netwerken en Leiderschap. Net als onze klanten leren wij steeds beter deze vakgebieden in ons eigen bedrijf toe te passen. Een gezonde bedrijfsvoering met korte lijnen en een gegroeid vermogen om effectief samen te werken met anderen getuigen hiervan. Maar in hoeverre lukt het nu om onze leiderschapsprincipes, het thema van deze Business Review, in de praktijk te brengen? Wij zijn, als exponenten van de generatie X, de eersten om onze eigen persoonlijke bijdrage hieraan te relativeren. De diversiteit van mensen die we aan boord hebben, komt het best tot z'n recht met terughoudendheid in de sturing. Leiderschap vanuit gelijkwaardigheid is hierbij ons belangrijkste sleutelwoord (www.rijnconsult.nl/leiderschapbr).

EVENT LEIDERSCHAP 6 NOVEMBER 2014

Veel nieuwe inzichten, praktijkervaring, verdieping en interactie zijn de ingrediënten van het event waarin alles zal draaien om het centrale thema leiderschap. Op 6 november bent u van harte welkom om mee te denken en te praten. Geïnteresseerd? Stuur een e-mail naar secretariaat@rijnconsult.nl of hou onze website in de gaten.

OPLEIDINGEN & TRAININGEN

Rijnconsult biedt ook op het gebied van leiderschap passende trainingen aan. Leiderschap gaat over ontwikkeling, groei en authenticiteit. Ons bewezen en succesvol Leadership Performance Program creëert bewustzijn van eigen en ander gedrag binnen alle facetten van modern leiderschap. Voor topmanagement, HRM specialisten en adviseurs. Bekijk ons aanbod via: www.rijnconsult.nl/leiderschapbr

Wij werken voor alle grotere Nederlandse organisaties in het bedrijfsleven en de (semi-) overheid. Wij zijn met name goed ingevoerd in en bekend met de businessdynamiek van sectoren als Overheden, Zorg, Agri & Food, Industrie, Zakelijke- en Financiële dienstverlening, Onderwijs, en Woningcorporaties.

Colofon
Mei 2014

Reset Rijnconsult Business Review is een uitgave van Rijnconsult.

Opdrachtgever: Rijnconsult, Hofspoor 9, 3994 VZ Houten, tel. 030 2984259. www.rijnconsult.nl

Redactie: Rijnconsult.

Concept en vormgeving: Houdbaar, Deventer.

Eindredactie en productie: Mediawerf Uitgevers, Donker Curtiusstraat 87, 1051 MC Amsterdam,
tel. 020-4687126. www.mediawerf.nl

Overname artikelen: Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen
is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.



rijnconsult

LEAN | LEIDERSCHAP | KETENS&NETWERKEN

www.rijnconsult.nl



www.facebook.com/rijnconsult



www.linkedin.com/company/rijnconsult



[twitter@rijnconsult](https://twitter.com/rijnconsult)