

Leiderschap in verandering: navigeren in een dynamische publieke sector





praktijk ook op z'n Rijnlants gaan doen?"

"De transformatie van onze organisatie vraagt om vernieuwing, anders kijken én slimmer organiseren. Ontwikkel voor ons een leiderschapsprogramma dat ons hierbij ondersteunt."

Nu is er veelal aan visies en plannen geen gebrek. Maar vaak blijft het bij documenten die sneuvelen in schoonheid, of stilletjes verdwijnen in een digitaal archief. Want: wat betekenen die vragen écht? Wat vragen de antwoorden erop van gedrag, van keuzes en de gevolgen die daarmee samenhangen? Wat zit ons in de weg? In dit artikel vertellen we meer over onze visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling en hoe we jullie kunnen helpen om dit in de praktijk brengen, beweging creëren. Niet alleen op een mooie plek buiten het werk of als losstaand iets, maar hoe je deze kunt internaliseren in je praktijk. Dit vraagt natuurlijk wel écht commitment van de organisatie om hiermee aan de slag te gaan, geen nice-to-have.

MAATSCHAPPELIJKE IMPACT HEBBEN

Onze kracht en onze drive liggen in het ontrafelen en verhelderen van wat er is, én wat er nog niet is. Pas daarna komt de stap naar het gewenste leiderschapsgedrag. Want als verantwoordelijkheden onduidelijk zijn en rollen niet helder, stokt de beweging. Datzelfde geldt als verschillende leiderschapsniveaus elkaar (onbewust) tegenwerken of de onderstroom het proces ondermijnt.

Dát is waar we samen mee aan de slag gaan. Door te spiegelen, door open en veilige gesprekssettingen te

Leiderschapsvragen ontstaan zelden in de luwte. Vaak spelen er grote veranderingen: een gemeente is gekanteld of een fusie of ontvlechting is net achter de rug. Of er is simpelweg behoefte aan leiderschap dat richting geeft en meebeweegt met de dynamiek in de samenleving. The Times, They Are A-Changing. In the sixties, toen Bob Dylan erover zong, toen actueel en vandaag wellicht actueler dan ooit tevoren. Veranderende tijden, andere vragen. Met oude antwoorden op

vragen in nieuwe tijden, komen we er niet. Tijd voor frisse blikken.

Publieke organisaties – en vooral gemeenten waar wij met name voor werken – kloppen bij ons aan met heel verschillende vragen over leiderschap en organisatie. Er is bijna altijd sprake van een veranderde of veranderende organisatiecontext. En dat vraagt om ander leiderschap.

De hulpvragen die we krijgen zijn bijna universeel en herkenbaar:

"Onze structuur is veranderd en nu is het belangrijk om te investeren in gedrag, rolvastheid en het daadwerkelijk aanspreken van elkaar. Help ons onze leiderschapsvisie écht werkend te maken."

"Hoe creëer je meer zakelijk en resultaatgericht leiderschap in een familiecultuur die zich kenmerkt door betrokkenheid en loyaliteit?"

"Op papier zijn we Rijnlants georganiseerd, hoe kunnen we het in de

creëren. Want leiderschapsonwikkeling is geen doel op zich: het staat ten dienste van echte gedragsverandering waardoor gemeenten maatschappelijke impact maken. Dát is immers waarvoor ze op aarde zijn en waaraan leiders een bijdrage leveren.

En daarvoor is balans nodig. Tussen het **harde** (structuren, afspraken, plannen) en het **hardnekkige** (onderstromen, emoties, oud zeer). Wij noemen dat de **gouden veranderroute**: voortdurend heen en weer bewegen tussen ontrafelen en vastleggen, doen en reflecteren. Juist door te organiseren, kan de onderstroom zichtbaar en bespreekbaar worden gemaakt en de organisatiesetting veranderen. Zo gaan leiderschapsonwikkeling en organisatie- en cultuurverandering niet alleen hand in hand, ze versterken elkaar. ‘Handelingsperspectief’ is daardoor ineens geen vaag begrip meer, maar wordt concreet: leiders weten beter wat ze te doen hebben. en krijgen handvatten hiervoor.

PFFF ... WIE DURFT HET NOG AAN?

Leiderschap in de context van gemeenten is een complexe aangelegenheid. Gemeenten opereren in een ingewikkelde, veranderlijke omgeving, met talloze belangen, vol onvoorspelbaarheid en met hoge maatschappelijke verwachtingen.

De opgaven?

- Organiseren in een complexe werkelijkheid, waarbij afhankelijkheid bestaat tussen ketens en netwerken, zowel binnen de organisatie als lokaal, regionaal, provinciaal en landelijk.
- Navigeren door de digitale revolutie.
- Ruimte maken voor AI, data, technologie.
- Oog houden voor de menselijke maat.

Deze beweeglijke en weinig voorspelbare werkelijkheid vraagt om andere manieren van organiseren, aansturen en plannen. Aan de ene kant is het van belang om geen grip te willen hebben, omdat de realiteit niet maakbaar is. Aan de andere kant is het juist in onzekere tijden nodig om houvast te bieden met een gezamenlijke koers

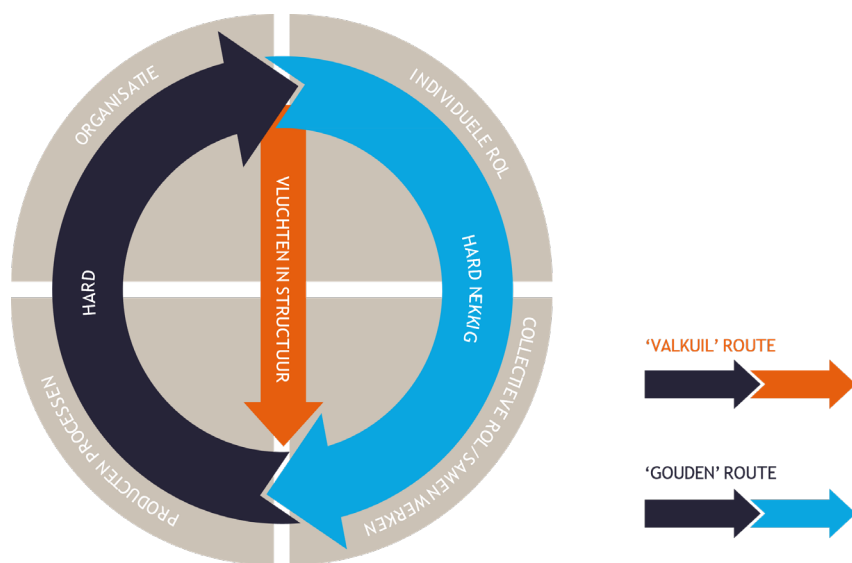
of werkwijzen en duidelijkheid te creëren door te normeren en grenzen aan te geven. “Vrijheid zonder grenzen geeft leegte, vrijheid met grenzen geeft ruimte.” Leiders van morgen moeten niet alleen systemen begrijpen, maar vooral mensen zien. Alle mensen, in ál hun (neuro)diversiteit. Ze moeten verbinden, vertrouwen geven, ruimte bieden zodat medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen en benutten – én begrenzen. Kunnen sturen en loslaten. Besluiten nemen én dialoog voeren. De jongere generaties vragen om minder hiërarchie en meer zeggenschap, terwijl juist zij in onzekere tijden soms hunkeren naar kaders. En dit alles te midden van een onvoorspelbare werkelijkheid.

Kortom: leiderschap vandaag vraagt én én. Het vraagt empathie én zakelijkheid. Durf én bescheidenheid. Visie én experiment. Ruimte én kaders. Wie het aandurft? Degene die moed toont en begrijpt dat leiderschap niet gaat over macht, maar over **het creëren van ruimte voor anderen om het verschil te maken**.

ONZE VISIE OP LEIDERSCHAP

Onze kijk op leiderschap wordt vooral – maar zeker niet alleen – beïnvloed door twee perspectieven. Het eerste frame is het **sociale complexiteitsdenken**. Die geeft inzicht in hoe leiders hun weg kunnen vinden in de onvoorspelbare en complexe context van (publieke) organisaties zoals gemeenten.

Het sociale complexiteitsdenken beschouwt organisaties en samenlevingen als complexe adaptieve systemen. Zulke systemen kenmerken zich door onvoorspelbaarheid, onderlinge



afhankelijkheid en niet-lineaire dynamieken. Ze bestaan uit een veelheid aan actoren – mensen, organisaties, instanties – die voortdurend op elkaar reageren en elkaar beïnvloeden.

Traditionele, hiërarchische modellen zien leiderschap vooral als een kwestie van controle en directe sturing. De complexiteitstheorie laat zien dat die controle in een constant veranderende omgeving simpelweg niet haalbaar is. Zie het kader.

Het tweede kijkvenster dat we gebruiken, is **Rijnlands organiseren**. Deze benadering wint steeds vaker terrein binnen gemeenten en vormt de basis van onze manier van werken bij Rijnconsult. Dit perspectief biedt een alternatief voor leidinggeven, met een nadruk op samenwerking en een meer collectieve, holistische manier van sturen. Het model gaat ervan uit dat professionals het beste weten wat er moet gebeuren. Medewerkers zijn bepalend voor het succes. Gedeeld leiderschap, gezamenlijke waarden, en vakmanschap en vertrouwen zijn de dragende principes. In het kader over Rijnlands organiseren diepen we dit wat verder uit.

Kortom, leiderschap in complexe systemen vraagt om mensgerichtheid, jezelf en het systeem kennen, maar ook duidelijkheid en begrenzen zijn essentiële aspecten van leiderschap.

LEIDERSCHAP DAT FACILITEERT

In een complexe organisatie als een gemeente heeft niemand volledige controle. Leiderschap gaat niet over alles weten of alles bepalen. Het gaat over de juiste **condities scheppen**:

voor samenwerking, voor beweging, voor aanpassing.

Leiderschap in gemeenten is vooral een relationele taak. Het gaat over de dialoog aangaan en de interactie faciliteren binnen de gemeente en tussen de gemeente en organisaties in de keten. Het gaat over echte betrokkenheid. Het vereist luisteren naar verschillende perspectieven, je verplaatsen in de ander en het samenbrengen

van mensen om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

Geen solo-actie dus, maar een **sociaal proces**. Geen dictaat, maar dialoog. Geen controle, maar verbinding. Soms faciliterend, soms begrenzend. Het gaat over luisteren, ruimte geven, maar ook knopen doorhakken. Liefdevol confronteren zeg maar. Power én love. En over gewoon aardig zijn, omdat vriendelijke mensen veel

Sociale complexiteitsdenken: navigeren door onzekerheid (Thijs Homan e.a.)

Kenmerken van leiderschap in complexe systemen:

1. **Adaptief:** leiders zijn flexibel zijn en in staat om zich aan te passen aan onverwachte veranderingen. In plaats van vast te houden aan vastomlijnde plannen, is het belangrijk om met onzekerheden om te gaan – bijvoorbeeld besluiten nemen op basis van niet volledige informatie – en voortdurend bij te sturen.
2. **Participatief** en netwerkgericht: in complexe systemen hebben leiders lang niet altijd een volledige kijk op het geheel. Daarom is het cruciaal om input van verschillende actoren te betrekken. Dit vereist het bouwen van in- en externe netwerken, waarbij leidinggevers oog en oor hebben voor verschillende perspectieven en expertises samenbrengen.
3. **Emergent** ('laten verschijnen'): in plaats van directief op te treden, is het van belang dat leidinggevers de juiste condities scheppen voor een manier van werken waarin nieuwe aanpakken en oplossingen kunnen ontstaan. Dit betekent ruimte geven aan experimenten, samenwerking en het uitproberen van nieuwe ideeën. Het geheel is meer dan de som der delen. Door minder te focussen op het presteren van de delen (teams, sectoren, organisaties, bestuurslagen) en meer te kijken naar de dynamiek tussen – en het lerend vermogen van – de delen zullen we deze samenwerkingspotentie beter gaan benutten.

meer voor elkaar krijgen dan mensen die een strak regime voeren zoals uit onderzoek blijkt. Vriendelijkheid staat niet haaks op visie en dat wat er te doen is, het maakt de weg vrij voor verandering. Maar dus altijd in het licht van dat wat er samen te doen is. Ook hier weer én vriendelijk én met het oog op de bal.

Als wij ze samenvatten, zijn er drie thema's die de kern vormen van onze visie op leiderschap:

1. Leiderschap is **mensgericht**: oprecht nieuwsgierig zijn naar de beleving, behoeften en dromen van medewerkers, ruimte geven aan verschillende perspectieven, versterken van het collectief (teamontwikkeling) en van gedeelde verantwoordelijkheid.

2. Leiderschap geeft **ruimte** maar ook **begrenzing**: structuur bieden waar nodig en vrijheid waar mogelijk. In onze praktijk zien wij leidinggevers worstelen met de balans tussen

sturen en vanuit vertrouwen leidinggeven. Ook hier is dus weer pendel- of navigatiekunst nodig: samen leiden en van mens tot mens in verbinding zijn, maar als leidinggevende staan voor wat er gezegd of gedaan moet worden. *“Waar anderen zitten ga jij staan en waar anderen staan ga jij zitten.”* aldus een quote van een leidinggevende.

3. Leiderschap vraagt om uitzoomen en een **systemische blik**: gemeenten zijn complexe systemen waarin alles met elkaar samenhangt. Veranderingen of vraagstukken op één plek hebben vaak een effect op andere onderdelen. Belangrijk dat leidinggevers oog en oor hebben voor de onderlinge dynamiek en onderliggende patronen zien zodat je niet aan symptomen sleutelt, maar bij de kern komt. Zo ontstaat duurzaam resultaat en effectieve samenwerking.

DE VIJF DIMENSIES VAN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Onze kijk op leiderschap en leiderschapsontwikkeling maken wij concreet in onze leiderschapsprogramma's. Hierbij bewegen wij langs vijf dimensies oftewel leerlijnen die we samen met de betreffende gemeente inhoud en vorm geven:

1. Leiden van jezelf – kwetsbaarheid als kracht

Zelfkennis vormt het fundament. Leidinggevers onderzoeken hun oorsprong, overtuigingen en gedrag. Zij nemen regie over hun persoonlijke groei en ontwikkelen veerkracht. Zij dragen hun eigen verandering en inspireren daarmee anderen.

2. Leiden van anderen – verbinding als hefboom

Leiders begeleiden mensen in hun ontwikkeling. Zij erkennen verschillen, benutten diversiteit en stimuleren eigenaarschap. Zij creëren veiligheid om te leren en fouten bespreekbaar te maken want dat zijn voorwaarden voor aanpassingsvermogen. Zij spreken aan op verantwoordelijkheid

*De begeleiders zijn
scherp vanuit verbin-
ding en kunnen op
verschillende niveaus
acteren, zowel amb-
telijk als bestuurlijk.”
(gemeentesecretaris)*



en maken slachtofferschap bespreekbaar.

3. Leiden van teams – leiderschap als collectieve kracht

Effectieve teams functioneren als collectieven. Leidinggevend bouwen aan teamvolwassenheid, begrijpen groepsdynamiek en sturen op gedeeld leiderschap. Zij schakelen tussen sturen en loslaten. Geven ruimte aan het gesprek over verschillen en conflicten en benutten deze in de samenwerking.

4. Leiden van de organisatie – gedeelde verantwoordelijkheid

Leiders nemen positie in en versterken de samenwerking tussen de managementlagen. Doorbreken disfunctionele patronen, maken rollen expliciet en nemen samen verantwoordelijkheid voor het grotere geheel en organisatieontwikkeling. Maken beleid concreet en brengen beweging met kleine, betekenisvolle stappen.

5. Leiden in de samenleving – samen betekenis geven

Leiders halen buiten naar binnen, brengen binnen naar buiten. Zij bouwen aan duurzame relaties met inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Zij begrijpen maatschappelijke ontwikkelingen, reflecteren op hun positie en creëren ruimte voor dialoog en co-creatie. Stadsexpedities, veldwerk en ervaringsleren versterken deze verbinding.

WERK MAKEN VAN LEIDERSCHAP

De leiderschapsprogramma's die wij begeleiden vinden bijna altijd plaats binnen een veranderde of veranderende organisatiecontext, we beschreven dit al eerder in dit artikel. De leidinggevend hebben de belangrijke taak om de voorgestelde veranderingen concreet te maken, de medewerkers in de verandering te begeleiden en een voorbeeld- en ambassadeursrol voor de gewenste cultuur te vervullen. En ondertussen

zijn zij zelf ook onderdeel van de veranderende organisatie. Ze zijn niet alleen boodschapper, maar ook onderdeel van het systeem.

Wij werken daarom vanuit een aantal uitgangspunten:

- **Cultuurverandering** - Cultuurverandering **begint met herkennen** - van patronen, onderstromen, informele dynamieken. We halen input op van medewerkers door te 'zwerven' door de gemeente, zij ervaren immers leiderschap in de praktijk.
- **Hard én hardnekkig** - Het werkend krijgen van processen, structuur en sturing gaat hand in hand met samenwerking en gedrag van mensen en teams. We nemen de gouden verranderoute en zijn scherp op hoe beide elkaar versterken of ondermijnen.
- **Oog voor complexiteit** - We werken met de realiteit zoals die is, niet zoals die op papier staat. Daarbij hoort ook dat we starten met een outline voor het leiderschapsprogramma, maar bijsturen op basis van actualiteit of hardnekkigheid.
- **Co-creatie** - Het draait om samen ontwikkelen, samen leren, samen borgen. Eigen regie voeren door leidinggevend en medewerkers is één van de grootste beïnvloeders van gedragsverandering. Co-creatie gaat voor ons ook over samen met een ontwikkelteam het programma vormgeven en gezamenlijk eigenaarschap.
- **70:20:10** - Leren vindt op verschillende manieren plaats: in het dagelijkse werk (70%), door samenwerking (20%) en in georganiseerde leersettingen (10%). Wij faciliteren een soepele transfer van de begeleidingsdagen naar de werkvloer door onze interventies, maar zijn ook helder in wat de organisatie hierin te



doen heeft.

- **Uitdagend leren** - door een veilige én stretchende leeromgeving. Geen 'vaagtaal', maar gericht op concreet gedrag en actie.
- **Successen vieren** - Uit onderzoek blijkt dat positieve bevestiging door jezelf, door leidinggevend en door collega's een grote invloed heeft op het veranderen van gedrag. Dat maakt leren leuk en zorgt ervoor dat deelnemers met energie en plezier aan de slag kunnen. We maken kleine stappen zichtbaar, creëren energie en trots.

'De variatie in werkvormen en speelsheid in de dagen spraken me erg aan.'
(teamleider)

Bij Rijnconsult zijn we er voor de publieke sector. We adviseren en denken mee. We helpen bij het formuleren van antwoorden op ingewikkelde vragen. En bij vragen scherper maken als dat nodig is. Vragen zoals deze:

"Help ons het leiderschap in onze gemeente te versterken. Zodat onze leidinggevend - teammanagers, domeindirecteuren, gemeentesecretaris - niet alleen de organisatievisie en ontwikkelagenda begrijpen, maar deze ook daadwerkelijk vertalen naar de dagelijkse praktijk. Zowel in de samenwerking met elkaar als richting medewerkers en teams."

"De beweging die we als gemeente willen maken is helder: meebewegen met de veranderende samenleving. Slimmer organiseren, juist nu mensen en middelen schaars zijn. Niet over inwoners praten, maar mét hen. De samenwerking met de regio versterken, want dat vraagt de opgave. Technologie en AI voor ons laten werken. Onze mensen in hun kracht zetten en hun talenten volledig benutten. Er is urgentie genoeg, en toch ... toch lukt het ons nog niet om die echte beweging in gang te zetten."



Rijnlands organiseren: een mensgerichte benadering (Jaap Peters, Mathieu Weggemans e.a.)

Het Rijnlands model biedt een alternatief voor het Angelsaksische managementdenken. Het Angelsaksische model zet in op winstmaximalisatie en hiërarchische controle. Denk aan de huidige cultuur in bijvoorbeeld de Verenigde Staten. Het Rijnlandse model staat daar haaks op. Hierbij gaat het om samenwerking, lange termijn waardecreatie en betrokkenheid van medewerkers en stakeholders.

Ook in de publieke sector zien we de invloed van het Angelsaksische denken terug, bijvoorbeeld in het accent op prestaties en ondernemerschap bij de overheid. Denk aan de manier van contracteren bij de decentralisaties in het sociaal domein – een aanpak waar gemeenten nu steeds vaker van terugkomen.

Het Rijnlandse model zet andere accenten, die goed aansluiten bij hoe wij als Rijnconsult werken en hoe wij naar leiderschap kijken.

Drie belangrijke principes van Rijnlands leiderschap zijn:

1. Gedeeld leiderschap: besluiten worden niet top-down genomen, maar samen met betrokkenen. Leiders bepalen de koers dus niet in hun eentje, maar zoeken samen met medewerkers en stakeholders naar de beste oplossingen. Dat betekent overigens niet 'vrijheid blijheid' of dat 'duizend bloemen mogen bloeien'. Het gaat om het benutten van het aanwezige potentieel en samen tot gedragen besluiten komen.

2. Waardengedreven: leiderschap draait om het nastreven van maatschappelijke en ethische waarden zoals duurzaamheid, rechtvaardigheid en inclusiviteit. Deze waarden vormen het kompas bij keuzes en strategie.

3. Vertrouwen en vakmanschap: het Rijnlandse model gaat ervan uit dat professionals het beste weten hoe ze hun werk moeten doen. Leiderschap betekent dus vertrouwen geven en ruimte bieden aan medewerkers om hun expertise te benutten en tot bloei te komen.



ONZE BELOFTE

Wij zijn geworteld in de wereld van het openbaar bestuur. We kennen de bestuurlijke complexiteit, de bestuurlijke opgaven én de onderstroom in gemeenten. We zijn op de hoogte van de laatste wetenschappelijke inzichten, kennen dé klassiekers en hebben een neus voor nieuwe invalshoeken. We combineren scherpe analyse met warme betrokkenheid, theorie met praktijk, luchtigheid met scherpheid.

Ook al dienen gemeenten alle de publieke zaak, ze kunnen van elkaar verschillen als dag en nacht. Hoewel... we zien ook veel overeenkomsten, bijv. als het gaat om dysfunctionele patronen zoals 'de trekkracht van het eigen team en de eigen deskundigheid is sterker dan dat wat we gezamenlijk te doen hebben', 'gedrag dat niet bijdraagt of zelfs tegenwerkt heeft geen consequenties' of 'we blijven analyseren en praten waardoor we niet besluiten en gaan doen (analyseverlamming)'. Los van overeenkomsten en verschillen tussen gemeenten; onze leiderschapsprogramma's zijn wat ons betreft nooit standaard en altijd op maat, gericht op alle leiderschapsniveaus en hun onderlinge samenspel en gedifferentieerd als het nodig is. Dichtbij, in en vanuit de praktijk.

Onze programma's ontwerpen we samen met gemeenten – afgestemd op context, vraagstuk en ambitie. Door te expliciteren, te doorleven, te schuren, te vertalen en te verankeren. Zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig. We richten ons op vijf dimensies van leiderschap: van zelfinzicht tot sturen op maatschappelijke impact. En altijd met aandacht voor het echte werk: de concrete situaties, de

échte gesprekken en de patronen die doorbroken moeten worden.

We putten onder andere uit:

- Theory U van Otto Scharmer – voor transformatief leren
- Geweldloze communicatie en de aanspreekcirkel – voor volwassen en verbindende communicatie
- Systemisch werken en Transactionele Analyse – voor inzicht in patronen en gedrag
- Tuckman en Lencioni – voor teamontwikkeling en groepsdynamiek
- Design Thinking – voor creativiteit en innovatie
- Institute voor Transfer Effectiveness (ITE) – voor duurzame gedragsverandering

Met slimme interventies, co-creatie, persoonlijke begeleiding en een mix van werkvormen maken we leiderschap tastbaar, voelbaar en vooral: werkend. In het hier en nu, voor dé gemeenten van morgen.

Geïnspireerd geraakt door ons gedachtegoed en onze aanpak? En wil je meer weten over hoe wij leiderschapsprogramma's vormgeven? Of met ons sparren over een leiderschapsvraagstuk binnen jouw organisatie? Wij gaan graag in gesprek!

 Bel 030 298 42 50

 Mail naar: info@rijnconsult.nl

Lees ook onze artikelen over:

Eenvoudig organiseren

[Klik hier](#)

Ontketenen van Talent

[Klik hier](#)



Over Rijnconsult

Onze overtuiging is dat organisaties alleen nog relevant zijn als zij goed zijn in samenwerken binnen en tussen organisaties. Alleen dan kan een organisatie impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor ze staat. Denk daarbij aan de transities – onder andere gerelateerd aan schaarste – op het gebied van energie, voedsel, duurzaamheid, diversiteit en in het sociale domein. Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Rijnlands organiseren zit daarmee in ons DNA. Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid, lef en menselijke benadering. Door MT Sprout zijn we bekroond als leider in duurzaam ondernemen en door platform Consultancy zijn we de afgelopen jaren herhaaldelijk benoemd tot één van de beste managementadviesbureaus van Nederland.



rījnconsult
organisatieadvies