

## University of Groningen

### Leiderschap in verandering

Anthonio, Gabriël

*Published in:*  
M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2017

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*  
Anthonio, G. (2017). Leiderschap in verandering: Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70(1), 53-66.

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Leiderschap in verandering

Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes

**Gabriël Anthonio**

De rubriek Podium brengt belangrijke Nederlandse academische bijdragen voor het voetlicht, zoals inaugurele redes, afscheids-toespraken, interviews en smaakmakende proefschriften. Gabriël Anthonio, bijzonder hoogleraar sociologie van leiderschap, organisaties en duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen, bewerkte voor dit nummer zijn inaugurele rede (uitgesproken op 7 juni 2016). De volledige tekst kan opgevraagd worden bij de redactie.



## Inleiding

*De instelling voor speciaal onderwijs heeft het zwaar. De forse problematiek van de kinderen, de omvang van de klassen en het gebrek aan personeel drukken zwaar op de organisatie. Als ouder van een van die leerlingen, mijn zoon Mahil, maak ik mij zorgen. Ik vraag mij af hoe twee begeleiders op een groep met acht of meer zowel lichamelijk als geestelijk zwaar gehandicapte kinderen het kunnen redden. 'Meneer, wij hebben geleerd om samen soep te maken!', zegt een van de begeleidsters tijdens een ouderavond, als ik hiernaar vraag. 'Kom gerust een keer kijken!'*

*Op die uitnodiging ga ik graag in en enkele weken later bevind ik mij, zittend op een klein stoeltje, in een groep kinderen in het speciaal onderwijs, waaronder dus mijn zoon. De begeleidster legt uit dat een pan soep ongeveer tien euro kost, dat die voorheen uit de centrale leskeuken kwam. 'We hebben als begeleiders gevraagd of we zelf soep mochten maken. Dat heeft nogal wat discussie gekost. De vraag was bijvoorbeeld of we wel veilig en hygiënisch zouden kunnen werken. Ook was het de vraag of we zelf geld mochten beheren.'*

*Bijna was de soep helemaal wegbezuinigd. Maar we krijgen nu vijf euro per week voor soep maken. Dat is een bezuiniging van 50 procent. Het kan uit en is nog leuk ook! We bekijken met de kinderen eerst de folders van de supermarkt. Dan hebben we een blokje kleurenleer en taal ingeroosterd. Dan gaan we rekenen en tellen. Hoeveel van welke groenten kunnen we kopen? Dan gaan enkele kinderen met een van ons boodschappen doen. Vijftien sperziebonen pakken, een grote ui en een paarse aubergine uitzoeken, en tot slot een oranje winterpeen selecteren – de kinderen vinden het prachtig. Dan komen we terug in de klas en nemen we de kleuren en vormen van de groente nog een keer met de groep door: groen, oranje, paars en geel. Dan hebben we al bijna twee uur onderwijs achter de rug!*

*De begeleidster zet vervolgens een grote pan water op tafel: ‘We gaan nu de soep maken!’ Enkele kinderen maken het gebaar van lekker en weer anderen likken alvast hun lippen af. Anderen beginnen spontaan te klappen of slaan op het plateau van hun rolstoel. Waarop een van de kinderen neurënd de handen op zijn oren doet; het wordt even te druk om hem heen. Ondertussen krijgt iedereen een schort voor.*

*Aan de soeptafel zitten allerlei kinderen. Een meisje zit in een rolstoel. Ze praat niet, maar stoot geregeld blije klanken uit en wappert daarbij met de handen. Er is een jongen met een klein hoofd; zijn schedel is niet volgroeid en de ogen staan scheef. Weer een ander kind is nagenoeg blind, maar voelt alles en noemt het vervolgens bij naam. Bij weer een ander kind staan de ogen dicht bij elkaar en heeft het gezicht een spitse vorm. Zij is druk, pluist overal aan en legt alles steeds weer in een andere volgorde op tafel.*

*Er lijkt een enorm tekort te zijn aan talent en middelen. Maar het tegendeel blijkt waar te zijn. ‘We gaan eerst sperzieboontjes schoonmaken. Tim, jij knakt de puntjes er vanaf, Roos knakt het boontje in tweeën en Johan snijdt het boontje in stukjes. Drie kinderen werken aan de boontjes. Er gaan vijftien boontjes in de soep.’ De andere groenten gaan eveneens door vele kinderhanden over de soeptafel heen. Een van de kinderen trap-pelt en roept steeds luid: ‘Wij zijn de beste soepmakers van de hele school!’ Hij glundert. Mijn zoon staat aan het eind van de soeptafel en gooit alle blokjes – paars, groen, geel en oranje – enthousiast in de soeppan. Dat is zijn taak.*

*De begeleidster legt mij uit dat ze elke week soep maakt met deze groep. Alles klaar-maken duurt ruim een uur. Ook het tafeldekken hoort erbij. Iedereen helpt mee, ze zijn allemaal soepmakers. Nadat we allemaal heerlijk van de soep hebben gesmuld, krijgt de roeper de soeppan, met een doek er omheen, op zijn rolstoelplateau. Samen met de bege-leiders rijdt hij de school in. Hij kiest een klas uit en rijdt naar binnen. Bij het binnenko-men roept hij nogmaals: ‘Wij zijn de beste soepmakers van de hele school!’ De soep wordt enthousiast ontvangen.*

Een standaardproduct van de centrale keuken en een discussie over tekorten heeft hier geleid tot een andere manier van soep maken. Daar was het lef voor nodig om niet al te strak met regels om te gaan. Van een verticale voorziening werd soep maken een horizontale verantwoordelijkheid. Na een dreigend soeptekort, was er ineens op meerdere fronten overvloed! Het samen soep maken voegde waarde toe aan het onderwijs, de

samenwerking in de groep en versterkte de positie van deze kwetsbare leerlingen in de hele school.

Deze actuele zoektocht naar een nieuwe balans tussen het klassieke en verticale sturen in organisaties – met enerzijds allerlei top-downoplossingen en anderzijds ruimte bieden aan meer horizontale oplossingen die lager in de organisatie gevonden worden – fascineert mij enorm. In mijn oratie heb ik dit vraagstuk verkend en perspectieven geschetst van de wijze waarop ik dit wil onderzoeken en in het onderwijs een plaats wil geven.

## Publiek leiderschap

Bij leiderschap in het publieke domein staan niet de harde bedrijfsresultaten, zoals winst of marktaandeel, maar de waardencreatie voor mens en samenleving centraal. Hetgeen als succesvol of falend leiderschap wordt gezien, is dus een oordeel binnen deze contexten. Onder publiek leiderschap versta ik personen die invloed uitoefenen vanuit een eindverantwoordelijke positie en rol in het publieke domein, zoals de zorg, het onderwijs, veiligheid en in het openbaar bestuur. Als we leiderschap in een publieke organisatie willen bestuderen, zullen we dus ook naar de context van het leiderschap moeten kijken. De sociologie is bij uitstek de wetenschap die niet alleen bestudeert wat iemand persoonlijk drijft, maar vooral ook wat de impact is van de interactie met de omgeving.

Een bestuurder van een onderwijs- of zorginstelling, een wethouder of een politiecommissaris vervult zijn rol bij de gratie van de sociale en maatschappelijke context en het draagvlak bij de ‘volgers’. Dit zijn bijvoorbeeld de docenten, verpleegkundigen en wijkagenten, maar ook de studenten, patiënten en burgers. Leiderschap in publieke organisaties wordt, meer dan in bijvoorbeeld commerciële of zakelijke bedrijven, sterk door de politieke, sociale en maatschappelijke context bepaald. Dit betekent dat er niet alleen een feitelijk waarneembare context aanwezig is, zoals een gebouw met personeel en de cliënten, maar dat ook zaken als organisatiecultuur, politieke ontwikkelingen en publieke opinie een grote rol spelen bij het uitoefenen van leiderschap in het publieke domein.

### *Probleemschets*

Het klassieke leiderschapsmodel, waarbij een bestuurder aan de top van de piramide bepaalt wat het middenkader en de medewerkers in de uitvoering moeten doen, lijkt steeds minder goed te werken. Dit klassieke model hebben we te danken aan Frederick Taylor (1856-1915) die problemen als winst, prestaties en de discipline van de medewerker vanuit een mechanistische visie op organisaties probeerde op te lossen.

Taylor (1911) was een Amerikaanse werktuigbouwkundige, die rationele organisatieprincipes introduceerde om de productiviteit en daarmee de winstmarges te verhogen. Leidinggevenden moeten volgens Taylor vooral bezig zijn met managementtaken en gericht zijn op productiviteit, beheersing en controle. De organisatie wordt als hiërarchische piramidestructuur ingericht, waarbij iedere laag de onderliggende laag aanstuurt

en controleert. Veel commerciële bedrijven, zakelijke organisaties en publieke organisaties hebben dit mechanistische denken over organisaties, waarbij de mens als een productiefactor gezien wordt, overgenomen. De verticale sturing gaat van boven naar beneden en de verantwoording van beneden naar boven.

Dit verticale sturingsmodel lijkt zijn beste tijd gehad te hebben en de aandacht voor de medewerker – die uiteraard veel meer is dan een productiefactor – komt steeds meer centraal te staan

bij nieuwe organisatievormen. De erosie van het klassieke top-downmodel kenmerkt zich niet alleen door kritische geluiden over publiek leiderschap en

## De zoektocht naar een nieuwe balans tussen klassiek en meer verticaal sturen is fascinerend

zijn organisaties, maar wordt ook door technologische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen versterkt. In toenemende mate verschijnen er publicaties waarin tegenover het tayloriaanse, piramidevormige sturingsmodel alternatieven in meer horizontale organisatievormen worden gezocht (Rotmans & Linden, 2014). Begrippen als horizontaal leiderschap, meer zelfsturing, het ontmanagen van de organisatie, netwerkorganisaties, de verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen of het kantelen van de organisatie vinden we terug bij de diverse ontwerpen van nieuwe en soms nog experimentele organisatievormen (Bekman e.a., 2010; Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2012; Clarijs, 1999).

De rol en betekenis van publiek leiderschap en haar organisaties lijken zich in een overgangsfase te bevinden. Er wordt gezocht naar nieuwe manieren van leiderschap en andere organisatievormen in het publieke domein. Die zoektocht is uitdagend en bevat voor mij tevens een uitnodiging om onderzoek te doen naar de huidige situatie en naar mogelijke perspectieven op een duurzame ontwikkeling van publiek leiderschap en de wijze van organiseren. De hoofdvraag van de leer- en onderzoeksopdracht van de leerstoel kunnen we als volgt omschrijven: wat zijn vanuit sociologisch perspectief de faalen succesfactoren bij publiek leiderschap en de wijze van organiseren in het publieke domein? En wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst?

### *Verticale en horizontale sturing*

Zoals gezegd, lijkt de klassieke, piramidevormige organisatiestructuur steeds minder een antwoord te bieden op actuele vragen vanuit de organisatie en de samenleving. Maar wat is het alternatief? Welke kant moet het op? Moeten we publieke organisaties platslaan, radicaal kantelen of het hele management opdoeken en alles aan de professionals overlaten? Het vraagt weinig voorstellingsvermogen om te beseffen dat organisaties en hun medewerkers dan in een chaos zullen belanden.

Zoeken naar een nieuwe balans tussen verticale en horizontale sturingsprincipes lijkt dus meer voor de hand te liggen. Om van een overwegend verticale sturing naar

een meer horizontale sturing over te gaan, vraagt om het afdalen van de piramide. Het publieke leiderschap wordt hierbij niet uitgedaagd om met nieuwe modellen te komen, maar om eerst zelf af te dalen richting de werkvloer. En hierbij meer ruimte te bieden voor dialoog, zelforganisatie en zelfsturing, minder controle van en meer vertrouwen in professionals. Het vinden van een nieuwe balans tussen de rol van de leidinggevende in het formele management (verticaal) en het meer informele leiderschap (horizontaal) is hier onderdeel van.

## Naar een nieuw evenwicht

Als directeur en bestuurder van verschillende publieke organisaties heb ik gezocht naar nieuwe vormen van leiderschap en organiseren. Deze zoektocht – die nog lang niet ten einde is – naar een nieuw evenwicht tussen verticale en horizontale sturingsprincipes, was uitdagend en tegelijkertijd omgeven met onzekerheid. Deze onzekerheid komt voort uit het gegeven dat, als je niet langer van bovenaf stuurt en dus niet alles meer in de hand hebt, je meer moet vertrouwen op de verantwoordelijkheid die het middenkader en de medewerkers zelf nemen. Minder verticaal sturen betekent dus ook omgaan met onzekerheid, ruimte voor improvisatie bieden en vertrouwen geven.

In de praktijk betekende dit bijvoorbeeld dat ik er als nieuwe directeur in een tbs-instelling (1997-2005) voor koos om midden in het gebouw een kantoor in gebruik te nemen. Dit druiste in tegen de basisregels van de veiligheid van een dergelijke justitiële, streng beveiligde organisatie. Hierdoor was ik echter wel direct bereikbaar voor zowel tbs-gestelden als uitvoerende medewerkers, en zat ik als directeur niet langer op grote afstand. Ik was weliswaar kwetsbaarder, maar ook meer zichtbaar en beschikbaar voor dialoog en afstemming.

Uiteraard heb ik deze beweging, vanuit de top naar beneden richting de werkvloer, niet alleen gemaakt. Ik kon rekenen op vernieuwende medestanders op directie- en middenkaderniveau die dezelfde visie onderschreven. Deze beweging leidde tot meer draagvlak bij de plan- en besluitvorming en dit had op termijn weer een positief effect op de cultuur, de samenwerking, de kwaliteit van de zorg en de veiligheid.<sup>1</sup>

Deze cultuurverandering naar een meer horizontale manier van leidinggeven betekende dat de organisatie minder top-down werd bestuurd, medewerkers zelf actiever werden en cliënten een belangrijke rol kregen bij de organisatieontwikkeling en beleidsvorming. We liepen daarbij overigens ook tegen de grens van horizontale sturing aan, omdat dwang en drang nu eenmaal onderdeel zijn van een justitiële context. Sommige zaken konden we in deze justitiële instelling, vanwege extern beleid of wetgeving, niet verder veranderen. De opgave was dan ook niet om alle maar om zoveel mogelijk besluiten en beleidsvorming dialooggestuurd vorm te geven.

Ik heb ook de nadelen van horizontaal leiderschap en organiseren ervaren: het soms vele en langdurige overleg met verschillende in- en externe partijen, de soms moeizame zoektocht naar een compromis en de soms forse druk die ik ervoer als gevolg van de

1] In mijn proefschrift ga ik uitvoerig in op de horizontale principes van organiseren in een tbs-kliniek. Juist in een extreem verticale context (Justitie) bleek een meer horizontale manier van leiderschap en organiseren positieve invloed te hebben op de kwaliteit van de zorg, de veiligheid en de bedrijfsresultaten (Anthonio, 2006).

spanning tussen snel willen handelen en de tijd nemen om er eerst samen uit te komen. De zoektocht naar nieuwe vormen van publiek leiderschap en organiseren lijkt zich voor een deel te richten op een nieuwe balans tussen verticale en horizontale sturing en de herinrichting van de organisatie. Enkele positieve praktijkervaringen, ondersteund met praktijkgericht en promotieonderzoek, waarbij tegelijk ook de grenzen van horizontaler sturen in zicht komen, bieden een hoopvol perspectief maar geven nog geen zekerheid dat dit ook een duurzame oplossingsrichting is.

### *Struikelen over een kiezelsteentje*

Het leiderschap in publieke organisaties (zoals bij onderwijs- en zorginstellingen) maar ook bij de centrale en lokale overheid en in aanpalende semipublieke sectoren (zoals banken en verzekeraars) ligt de laatste jaren zwaar onder vuur. In een aantal gevallen gaat het over de leider, over de persoon en diens gedrag. In de politieorganisatie, bij de Belastingdienst, de Sociale Verzekeringsbank, maar ook in de wereld van de woningcorporaties en bij het wethouderschap, gaat het vaak mis. De ene na de andere publieke leider moet vertrekken.

De aanleiding voor de aanzwellende kritiek op een publieke leider is soms klein, maar blijkt daarna steeds grotere gevolgen te hebben. Een kiezelsteentje lijkt onschuldig; het is rond en klein. Toch kun je er gemakkelijk over uitglijden en er schade door oplopen, en soms is deze schade zelfs blijvend.

## Actuele ontwikkelingen

Het leiderschap dat al eeuwen vanuit de top van een piramidestructuur functioneert, verloor in de afgelopen decennia niet alleen steeds meer van zijn formele en morele positie, maar ook zijn logica. De nieuwe generatie medewerkers stemt niet meer in met de oude logica van de 'grote baas' die het altijd voor het zeggen heeft. De leider die superieur is in kennis, uitblinkt in vaardigheden en zelf de strategische keuzes maakt, bestaat immers niet meer (Vanderdriessche & Clement, 2008). In een mum van tijd kan elke medewerker de benodigde kennis verwerven, handleidingen en filmpjes met uitleg of instructies downloaden en zelfs online modellen invullen die persoonlijke ontwikkel- of organisatieadviezen bieden. Ook kan de medewerker online coachingstrajecten of interviewprogramma's volgen, teamoefeningen doen of instructie filmpjes over effectieve leiderschapsstijlen bekijken.

De klassieke rol van de leider aan de top van de piramideorganisatie is door actuele ontwikkelingen, zoals moderne technologische vooruitgang, steeds meer overbodig aan het worden. De 'baas' die nu nog meent dat hij het allemaal nog voor het zeggen heeft, is als de keizer zonder kleren in het bekende sprookje.<sup>2</sup>

*Een paar nepkleermakers die veel geld hopen te verdienen, houden de ijdele keizer voor dat ze de mooiste kleding voor hem kunnen maken. Deze is echter van zulke fijne draad*

<sup>2</sup> 'De nieuwe kleren van de keizer' is een sprookje van Hans Christian Andersen dat in 1837 verscheen. Het begrip 'de nieuwe kleren van de keizer' wordt spreekwoordelijk gebruikt voor een dwaze beslissing of verkeerde gewoonte waar niemand tegenin durft te gaan, uit angst voor het gezag.



*gemaakt, dat ze bijna niet te zien is. Alleen heel slimme mensen kunnen het ragfijne materiaal zien – althans, volgens de bedriegers.*

*De keizer, die van zichzelf meent tot de slimste categorie mensen te behoren, stemt dan ook in met een aankleedpartij, waarbij niemand de kleding op zijn lichaam ziet. Als zijn hofhouding en zelfs de eerste minister uit angst en gewoonte applaudisseren en de nieuwe kleren van de keizer luidkeels beginnen te prijzen, stapt de keizer parmantig naar buiten. Maar de keizer paradeert naakt over straat. Enkele trouwe bedienden houden daarbij, lopend achter de keizer, een onzichtbare sleep vast.*

*De kleermakers zijn ondertussen, proestend van het lachen, met de royale beloning vertrokken. Het volk houdt de adem in, totdat een kind uit de massa roept: ‘De keizer heeft geen kleren aan, hij loopt in zijn blootje!’ De gewoonte om altijd maar in te stemmen met de keizer wordt door dit kind luidkeels doorbroken. Het volk lacht de keizer vervolgens uit.*

*De keizer acht zich echter slimmer dan het gewone volk en loopt parmantig door, met zijn hofhouding achter zich aan. De lakeien en ministers houden ondertussen hun kaken stijf op elkaar.*

Tegelijk zuchten nog steeds grote groepen medewerkers onder het juk van het oude paradigma: de klassieke, verticaal ingerichte piramideorganisatie, met de baas boven aan de top. Maar ook de medewerkers zelf bevestigen en versterken soms dit systeem. Dat wil zeggen dat ze dingen doen waar ze niet achterstaan en waar ze niet (meer) in geloven. Men doet dingen uit gewoonte of uit angst voor sancties, terwijl men er innerlijk van overtuigd is dat het anders en vooral beter kan. Het klassieke, hiërarchische leiderschapsmodel werkt dus vaak belemmerend, vervreemdend en houdt organisatorische vernieuwing tegen. De organisatieontwikkeling komt hiermee niet alleen tot stilstand, maar gaat zelfs achteruit.

Medewerkers moeten in het klassieke piramidemodel vooral de leiders en hun procedures volgen en veelvuldig verantwoording afleggen aan de top van de organisatie, zonder zicht op wat er daarna mee gebeurt. Alasdair MacIntyre spreekt in *After virtue* wat dit betreft over de groeiende vervreemding bij medewerkers door de bureaucratische managementcultuur (MacIntyre, 2007). Moderne managers zijn vanuit het efficiëntiedenken vooral gericht op middelen en resultaten. Zij zetten in beperkte mate leiderschapsstijlen in als visie delen, inspireren, motiveren en het bevorderen en bespreekbaar maken van zingeving. De identificatie met het werk, de organisatie en de leidinggevende – samengevat als de ‘beroepseer’ van medewerkers – wordt bij deze manier van leiderschap aangetast (zie Verbrugge, 2007).

### *Achterhaald model*

Het blinde vertrouwen in en de overgave aan publiek leiderschap door volgers die veelal nog denken en werken vanuit het klassieke piramidemodel, is vrijwel achterhaald. De eerdergenoemde Barbara Kellerman kondigt in *The end of leadership* (2012) het einde van de klassieke piramidestructuur aan. Oorzaken zijn zowel gelegen in falend leiderschap, in organisatie modellen die niet langer werken, als in sociale en technologische



veranderingen die de klassieke vormen van leiderschap overbodig maken (Kellerman, 2012).

Zoals gezegd, zijn medewerkers goed opgeleid en door technische hulp- en informatiemiddelen steeds autonomer geworden. Zij zoeken niet alleen passend, maar vooral ook zinvol en

uitdagerend werk. Leaders die nog vasthouden aan de top-downsturing en hun piramideorganisaties zijn hierbij een belemmering. Medewerkers hoeven voor hun 25-jarige

## Minder verticaal sturen betekent ook omgaan met onzekerheid, ruimte voor improvisatie bieden en vertrouwen geven

jubiläum allang geen gouden horloge meer, of een borrel op een namiddag bij de baas. Zij willen hun talenten breed inzetten en zich verder ontwikkelen. Ze eisen professionele autonomie en meer ruimte voor zelfsturing. En ze vinden dat hun werk voldoende zin en betekenis moet hebben (Vandendriessche & Clement, 2008).

Is het dan allemaal kommer en kwel, als het gaat om leiderschap in publieke organisaties? Is leiderschap op zich – het boegbeeld in de publieke organisatie – dan helemaal voorbij? Leiderschap op zich zal niet voorbijgaan; mensen en organisaties hebben op de een of andere manier leiders nodig. Maar de visie op en de rol en taakopvatting bij publiek leiderschap zullen de komende jaren vermoedelijk sterk veranderen (Kolind & Bøtter, 2014; Verhaeghe, 2015).

### *Steeds harder klimaat*

Uit een onderzoek onder wethouders door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten blijkt dat het lokale politieke klimaat steeds harder wordt. Hierdoor sneuvelt ruim 20 procent van de wethouders tijdens de collegeperiode en vertrekt 20 procent om andere redenen. In totaal haalden 150 wethouders in 2013 de eindstreep niet. Dit betekent dat er gemiddeld genomen drie wethouders per week in ons land aftreden (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2014). Niet alleen wethouders, maar ook bestuurders van zorginstellingen blijken in toenemende mate onvrijwillig te vertrekken. In de zorg zijn bestuurders van thuiszorginstellingen koploper.

Na de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (in 2015), met ingewikkelde aanbestedingsronden in de thuiszorg en de daaropvolgende ontslaggolven voor grote groepen medewerkers, liepen veel thuiszorgorganisaties imagoschade op en raakten zij in financiële moeilijkheden. Er stapten de afgelopen jaren soms complete raden van bestuur op, gevolgd door een deel van de directie en staf. Besturen in de zorg is risicovoller geworden en zaken als de marktwerking, bezuinigingen, mondige consumenten en kritische media maken het een bestuurder niet gemakkelijk.

De afgelopen jaren zijn ook veel bestuurders van ziekenhuizen onvrijwillig vertrokken. In de periode 2003-2008 kregen bijna 60 bestuurders van 33 ziekenhuizen ontslag. Uit het promotieonderzoek van Wilma van der Scheer, over de professionaliteit van

bestuurders in de zorg, blijkt dat de zittingsduur van bestuurders steeds korter wordt. Ziekenhuisbestuurders zijn koploper en houden het gemiddeld 4,4 jaar vol; in 2000 was dit gemiddeld 7,3 jaar (zie ook Olshorn, 2012; Van der Scheer, 2012). Het ontslag heeft niet alleen te maken met het functioneren van de bestuurders op zich, maar ook met de toenemende complexiteit waarmee ze worden geconfronteerd, zoals financiering, marktwerking, mondig specialisten en fusie- en reorganisatieperikelen (ANP, 2008).

Er liggen dus niet alleen een paar gladde kiezelsteentjes maar ook flinke rotsblokken op de weg van de lokale bestuurder en regionale zorginstellingen, die met tact en voorzichtigheid omzeild dienen te worden. Dit is, soms met vallen en opstaan, onderdeel van een leer- en ontwikkelingsproces. Onderzoek dat inzicht verschaft in wat al dan niet werkt bij leiderschap in verandering, kan hierbij behulpzaam zijn als handreiking of richtinggevend perspectief.

### *Hoopvolle voorbeelden*

Behalve dat er in de afgelopen periode veel is misgegaan op het gebied van leiderschap in publieke organisaties, zijn er ook hoopvolle ontwikkelingen. Er zijn publieke leiders die redelijk tot goed presteren, medewerkers aan zich weten te binden, aandacht hebben voor zingeving, en diensten en producten leveren die door klanten zeer worden gewaardeerd. Het zijn leiders die geduld hebben met en vertrouwen hebben in hun medewerkers. Zij gaan niet voor de kortetermijnwinst of snelle resultaten, maar voeren veranderingen door vanuit een duurzaam perspectief, met een blijvend resultaat.

3] Maurice Maeterlinck (1862-1949) was een Belgische dichter, essayist en toneelschrijver. *Les aveugles* ofwel *De blinden* verscheen in 1890. In 1911 werd hem de Nobelprijs voor de literatuur toegekend.

*Eind negentiende eeuw schreef Maurice Maeterlinck<sup>3</sup> een indringend toneelstuk over een groep blinden die in een donker herfstbos zitten te wachten op de terugkeer van hun leider. Dit is een oude priester, die hen die ochtend uit het tehuis heeft geleid voor een wandeling. De man zit op een grote steen in hun midden, met zes blinden aan de ene en zes aan de andere zijde, maar hij is dood.*

*Er klinken onheilspellende geluiden uit het bos, zoals de vlucht van opgeschrikte vogels en het geluid van sterke windvlagen door de toppen van de bomen. Zonder van hun plaats te komen, praten de blinden in korte zinnen langs elkaar heen. Ze proberen steeds wanhopiger de geluiden te verklaren, zonder met elkaar in gesprek te komen. Ze voelen een onheil naderen.*

*Dan ontdekken de blinden dat hun leider gestorven is. Hiermee komt het toneelstuk op zijn hoogtepunt en nadert het zijn einde. Er klinken krakende voetstappen, die in hun midden tot stilstand komen. Een blinde vrouw, met een huilende baby op de arm, roept: 'Wie ben je?' En, na een ogenblik stilte: 'Heb genade met ons ...!' Er komt geen antwoord. De baby huilt luidkeels door en de andere blinden zwijgen. Hiermee eindigt het toneelstuk.*

Dit confronterende beeld van leiderschap – het is in wezen gestorven en zit niet meer in de topositie om alles te overzien, alles in de hand te houden en als enige de koers te kunnen bepalen – is na ruim 125 jaar meer dan actueel. Leiderschap is ook in het publieke domein soms eigenlijk gestorven; het werkt niet meer. Wat lichter uitgedrukt:

leiderschap is in bepaalde gevallen toe aan een nieuwe oriëntatie, een nieuwe rol met bijbehorende nieuwe organisatievorm.

In het voorgaande hebben we naar een aantal trends en ontwikkelingen in het publieke leiderschap en de daarmee verbonden organisaties gekeken. In tijden van verandering en onzekerheid is er meer dan voorheen behoefte aan kennis, inzicht en een oplossingsrichting. Het succesvolle of falende leiderschap kan hierbij, zoals gezegd, niet alleen toegerekend worden aan de persoon zelf. De dynamiek van de context en de bredere sociale en maatschappelijke veranderingen zijn van grote invloed. Een sociologische kijk op de geschetste problemen en vraagstukken biedt daartoe dus een wenkend perspectief.

## Onderzoeksrichtingen

In het voorgaande hebben we gezien dat publiek leiderschap zijn positie in de top van de piramideorganisatie en zijn klassieke positie en rol aan het verliezen is. Mede door allerlei technologische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen is top-downsturing in toenemende mate overbodig en zelfs ongewenst.

Deze ingrijpende verandering vraagt niet alleen om nieuwe vormen van leiderschap, maar ook om nieuwe vormen van organiseren. Eerdere verandertrajecten zijn kennelijk onvoldoende toekomstbestendig. We zijn dus op zoek naar duurzame oplossingen die kunnen rekenen op meer draagvlak onder medewerkers en die bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van de instelling.

Op basis van het voorgaande kunnen we de hoofdvraag waar we ons onderzoek op richten beschrijven: wat zijn, vanuit sociologisch perspectief bezien, de faal- en succesfactoren bij publiek leiderschap en de wijze van organiseren in het publieke domein? En wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst? Het resultaat van het onderzoek is dat aanvullende kennis en nieuwe inzichten ontstaan, waarover gepubliceerd wordt en waar de wetenschap en de praktijk mee verrijkt wordt.

### *Sociologische benadering*

Vanuit de leerstoel is gekozen voor een sociologische benadering van de vraagstukken rondom leiderschap en organisaties. Deze invalshoek is doelbewust gekozen. Zoals gezegd, zijn leiderschap en organiseren een sociaal fenomeen. Het gaat over personen en groepen mensen, en de netwerken binnen en buiten de organisatie waarvan zij deel uitmaken. Tevens gaat het bij publiek leiderschap over een sociaalmaatschappelijke doelstelling. Kortom, deze arena is bij uitstek het domein waar sociologen onderzoek doen.

### *Afbakening*

Hedendaags onderzoek naar leiderschap en organisatieveranderingen omvat een variëteit aan onderwerpen en methoden. Dit vraagt dus om een afbakening van het domein en heldere methodologische keuzes. Er wordt relatief veel onderzoek gedaan naar de

persoonlijkheidskenmerken en competenties van leiders, en hun impact op organisaties (o.a. Pillai, Williams, Lowe & Jung Dong, 2003; Wijers, 2011; Goldsmith & Lyons, 2006; Boonstra, 2010; Haslam, Reicher & Platow, 2010; Chatman, Kennedy, Nohria & Khuruna, 2010). Ook wordt veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap bij organisatieveranderingen en naar zaken als groei in omzet, verbeterde efficiëntie, ontwikkelingen op het gebied van marktaandeel en de bedrijfsresultaten (o.a. Collins, 2010; Hart & Ten Hooven, 2004; Nohria & Khuruna, 2010).

Tevens is er, zij het zeer beperkt, groeiende aandacht voor onderzoek naar de 'volgers' van leiders (o.a. Collinson, 2006; Ronald, 2009). Er is echter relatief weinig onderzoek gedaan naar publiek leiderschap en de bijbehorende organisaties vanuit een sociologisch perspectief (Guillén, 2010). In de leiderschapsliteratuur komen we over het algemeen ook weinig onderzoek tegen over de praktische en alledaagse handelingspraktijk van leiders, over interacties en over de context waarin deze plaatsvinden (Fairhurst, 2007; Svennevig, 2008).

Meer praktijkgericht onderzoek naar leiderschap en de impact hiervan op de organisatie lijkt zich vooral te beperken tot uitvoerige gedragsbeschrijvingen, zoals het houden van speeches, het geven van interviews, het leiden van bijeenkomsten of het communiceren van geschreven boodschappen (o.a. House & Aditya, 1997; Hart & Ten Hooven, 2004).

### *Onbeantwoorde vragen*

Hoewel dit beeld over leiderschap verbanden legt met verschillende aspecten van de dagelijkse leiderschapspraktijk in de organisatie, zegt het ons nog weinig over de vragen op het niveau van de dagelijkse praktijk, zoals over het wie, wat, hoe en wanneer. Het zijn deze vragen die mogelijk meer feitelijke informatie kunnen opleveren over de impact van leiderschap en de succes- en faalfactoren. Door het gebrek aan aandacht bij onderzoekers voor deze concrete vragen uit de praktijk, blijft een aantal vragen onbeantwoord. Hier ligt dus een aantrekkelijke uitdaging voor de leerstoel.

Bij de genoemde en andere onderzoekslijnen wat betreft leiderschap en organisaties worden verschillende definities voor leiderschap gehanteerd. Ik houd hier de definitie aan van leiderschap als een vorm van invloed binnen de sociale context. Hierbij volg ik de veelgebruikte definitie van leiderschap van Rost (1991), met een kleine toevoeging. Rost legt het accent op de interpersoonlijke beïnvloeding en daarmee de interactionele aspecten van leiderschap. Hij maakt hierbij onderscheid tussen formele en informele invloed, waarbij formele invloed onderdeel uitmaakt van managementtaken, en informele invloed thuishoort bij een leiderschapsrol. Ik deel deze omschrijving, maar er ontbreekt nog wel iets aan: ik wil de leider zelf, als individuele en handelende persoon, hierbij ook niet uitsluiten.

Ik kom dan ook tot de volgende omschrijving: leiderschap gaat over invloed uitoefenen op jezelf, je directe omgeving en de bredere samenleving. Vanuit deze definitie, en de toevoeging van de leider als persoon, komen we wat betreft publiek leiderschap tot de volgende samenvatting: publiek leiderschap gaat over invloed uitoefenen op jezelf, je directe omgeving en de bredere maatschappelijke context. Publiek leiderschap bestaat

overwegend uit informele communicatieve handelingen die gericht zijn op prestaties die relevant zijn voor de publieke organisatie, en voegt duurzaam waarde toe aan mens en samenleving.

Met deze omschrijving hebben we leiderschap tevens ontdaan van zijn soms magische omschrijvingen – alsof leiderschap iets ongrijpbaars is, dat slechts aan heel bijzondere, charismatische personen is voorbehouden. Leiderschap is hierdoor herkenbaar in concrete, zichtbare en toetsbare handelingen. We zijn op zoek naar kennis en inzichten die te maken hebben met de succes- en faalfactoren, en die we dus in de microactie (ofwel de praktijk van de leider in zijn context) moeten zoeken. Hiermee heb ik het kader en de afbakening van het domein van onderzoek geschetst.

### *Studenten*

Niet alleen onderzoek maar ook het verzorgen van onderwijs kan bijdragen aan meer kennis en over hoe de zoektocht naar de juiste verhouding tussen verticale sturing en horizontale sturing leidt tot het al dan succesvol zijn van publieke organisaties. Studenten zijn voor een belangrijk deel de nieuwe generaties leiders. Ik heb mij dan ook voorgenomen om tijdens de colleges fors te investeren in de persoonlijke vorming van studenten. Ik ben benieuwd naar hun kijk op de samenleving, hun visie op kwetsbare doelgroepen en hun persoonlijke ervaringen. Hun ervaringen, meningen en gezamenlijke reflectiemomenten wil ik stimuleren en onderdeel laten zijn van het discours in onderwijssituaties.

Ik zal als bijzonder hoogleraar geregeld ervaringsdeskundigen uit de zorg, justitieketen en andere publieke terreinen in de onderwijssituatie brengen en omgekeerd. Uiteraard ben ik en zijn de onderzoekers uit mijn groep – van wie er nu elf promovenden of zich daarop voorbereiden – beschikbaar voor onderzoek, reflectiegesprekken of adviezen voor organisatie- en leiderschapsvraagstukken.

Daarbij zal ik uiteraard, indachtig Machiavelli, de nodige en gepaste bescheidenheid betrachten.

*Men dient namelijk voor ogen te houden dat niets qua voorbereiding moeilijker, qua succes twijfelachtiger en qua uitwerking gevaarlijker is dan zich opwerpen als iemand die vernieuwingen wil doorvoeren. Want hij die dat doet, heeft hen die van de oude toestand profiteren tot vijanden, terwijl hij slechts lauwe verdedigers vindt in hen die van de nieuwe toestand zouden kunnen profiteren; een lauwheid die gedeeltelijk voortkomt uit vrees voor de tegenstanders, die immers de wet aan hun kant hebben, en gedeeltelijk uit het wantrouwen van de mensen, die in feite pas geloven aan vernieuwing als zij deze in de werkelijkheid ervaren hebben.*

— Niccolò Machiavelli (1469-1527)

## **De weg van de publieke leider ligt vol met kiezelsteentjes, waarover hij gemakkelijk kan uitglijden**

## Tot besluit

Publiek leiderschap en de klassieke organisatievorm zijn aan het veranderen en bezig met een heroriëntatie. Deze oriëntatie richt zich onder andere op een nieuwe balans tussen de klassieke (verticale) piramidestructuur en alternatieve (horizontale) organisatievormen. Er wordt hierbij ook gezocht naar een nieuwe balans tussen formele managementrollen en meer informeel leiderschap.

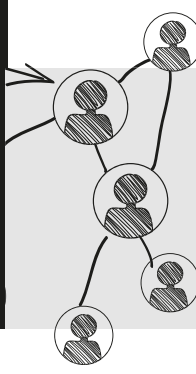
Publieke leiders die nog vasthouden aan de top-downstijl, worden in toenemende mate uitgenodigd of (vanwege in- of externe druk) gedwongen om vanuit de top van de piramide af te dalen naar de werkvloer. Ondertussen ligt de weg van de publieke leider vol met kiezelsteentjes, waarover hij gemakkelijk kan uitglijden. Maar tegelijkertijd ligt er een uitnodiging aan het publieke leiderschap om achter de buffer van managers, beleidsafdelingen, adviseurs en de bureaucratie vandaan te komen en samen met medewerkers, studenten, cliënten en burgers 'soep' te gaan maken.

Deze tekst naar aanleiding van mijn toespraak heb ik vanuit mijn kennis, ervaring en persoonlijke overtuigingen gemaakt. Overtuigingen bieden echter geen garantie tegen vergissingen; integendeel, ze vergroten juist de kans daarop. Ik twijfel er dan ook niet aan, dat ook in dit artikel fouten voorkomen. Maar ik hoop tevens dat het stuk voldoende waarheid en goeds bevat en daarmee een uitdagend perspectief biedt. ■

## Literatuur

- ANP (2008). Ontslag golf onder bestuurders in de zorg. *Medisch Contact*. [www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/ontslag-golf-onder-bestuurders-in-zorg.htm](http://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/ontslag-golf-onder-bestuurders-in-zorg.htm).
- Anthonio, G.G. (2006). *De humanisering van een justitiële organisatie, menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek
- Bekman, A. e.a. (2010). *The horizontal leadership book*. Berlijn: Alert Verlag.
- Bolton, P. & Brunnermeier, M.K. (2010). Economists' perspectives on leadership. In N. Nohria & R. Khurana (red.), *Handbook of leadership, theory and practice* (pp. 223-239). Boston: Harvard Business Review Press.
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Chatman, A.A., Kennedy, A.J., Nohria, N. & Khurana, R. (red.) (2010). Psychological perspectives on leadership. In N. Nohria & R. Khurana (red.), *Handbook of leadership, theory and practice* (pp. 159-183). Boston: Harvard Business Review Press.
- Clarijs, R. (1999). *Burgers aan het woord, en de gevolgen voor publieke dienstverlening*. Nieuwegein: Ordina Public Management Consulting.
- Collins, J. (2010). *Good to great*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities. *Leadership Quarterly*, 17, 179-189.
- Fairhurst, G.T. (2007). Discursive leadership. In *conversation with leadership psychology*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Goldsmith, M., & Lyons, L. (red.) (2006). *Coaching for leadership*. San Francisco: Pfeiffer.

- Guillén, M.F. (2010). Classical sociological approaches to the study of leadership. In N. Nohria & R. Khurana (red.), *Handbook of leadership, theory and practice* (pp. 223-238). Boston: Harvard Business Review Press.
- Hart, P. & Hooven, M. ten (2004). *Op zoek naar leiderschap. Regeren na de revolutie*. Amsterdam: De Balie.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, J.M. (2010). *The new psychology of leadership, identity, influence and power*. East Sussex: Psychology Press.
- House, R.R., & Aditya, R.R. (1997). The social study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York: HarperCollins.
- Kolind, L. & Bøtter, J. (2014). *Unboss*. Deventer: Vakmedianet/Management.
- Kuipers, H., Amelvoort van P. & Kramer E. (2012). *Het nieuwe organiseren, alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Lanting, M. (2011). *Iedereen CEO*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Machiavelli, N. (1532). *'Il principe' en andere politieke geschriften*. Amsterdam: Ambo.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue. A study in moral theory*. Londen: Eurospan Group.
- Olshorn, S. (2012). Zorgbestuurder, geen baan voor plucheplakker. *Het Financiële Dagblad*, 11 februari.
- Pillai, R., Williams, E.A., Lowe, K.B., & Jung Dong, I. (2003). Personality, transformational leadership, trust and the 2000 U.S. presidential vote. *Leadership Quarterly*, 14, 161-192.
- Ronald, H. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Pranger.
- Rotmans, J. & Linden, M.J. (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Den Bosch: Aeneas.
- Scheer., W. van der (2012). *Onder bestuurders. Over de bestuurlijke ambiguïteit in de zorg*. Amsterdam: Reed Business Education.
- Svennevig, H. (2008). Exploring leadership conversation. *Management Communication Quarterly*, 21, 529-536.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Urwick, L. & Brech, E.F.L. (1949). *The making of scientific management, Vol. II. Management in British industry*. Londen: Pitman.
- Vandriessche, F. & Clement, J. (2008). *Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager*. Amsterdam: Lannoo/Scriptum.
- Verbrugge, A. (2007). *Tijd van onbehagen*. Amsterdam: SUN.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2014). *Jaarlijks wethoudersonderzoek 2014*. Internet: vng.nl/vngmagazine/vng-magazine-12014-special-jaarlijks-wethoudersonderzoek. *VNG Magazine*, 14-21.
- Verhaeghe, P. (2015). *Autoriteit*. Amsterdam/Antwerpen: De Bezige Bij.
- Wijers, R. (2011). *Dienen en deugen. Kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders*. Proefschrift. Amsterdam: Media-werf.



**Prof. dr. G.G. Anthonio** is bijzonder hoogleraar sociologie van leiderschap, organisaties en duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen. E-mail: g.g.anthonio@rug.nl.

*Auteur*