

**XXXXXX**

# Supportnota 2.0

# Voorwoord / leeswijzer

Deze supportnota 2.0 is de actuele organisatievisie van XXXXXX. De nota vervangt de bestaande supportnota van 2001 (bijgewerkt in 2007). De supportnota is bedoeld als een houvast en wenkend perspectief voor onze onderlinge samenwerking: hoe doen wij de dingen met elkaar, wat gaat er goed, wat zou er beter kunnen en hoe zou dat er dan uit zou kunnen zien. We hebben de nota geënt op wat er leeft in onze organisatie (zowel de stichting als de franchise), voortschrijdende inzichten in ontwikkelingen en praktijken om ons heen en in de literatuur.

Aan de hand van de inhoudsopgave zijn de diverse onderbouwingen en uitwerkingen makkelijk te vinden. Hoofdstuk 1 'Inleiding': 'Wat bedoelen we met support?', 'Waarom een nieuwe supportnota?' en 'Totstandkoming van deze supportnota'. Hoofdstuk 2: 'Onze support'. Hoofdstuk 3: 'Onze supportorganisatie'. Hoofdstuk 4: 'Ons supportend leiderschap'. Hoofdstuk 5: 'Onze supportende bedrijfsvoering'.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 hebben steeds als indeling: 'Wat .... voor ons in de praktijk betekent', 'Hoe .... functioneert' en 'Hoe we .... doorontwikkelen'. Zo willen we onszelf scherp houden. We willen blijven leren en verbeteren. We willen (zelf)kritiek en feedback, geen peptalk of zelfgenoegzaamheid.

Tenslotte de bijlagen. In bijlage 1 de wetenschappelijke onderbouwing en spiegel, samengevat in een plaatje van wat we 'De ontwikkelboom' noemen. In deze bijlage werken we de ontwikkelboom uit tot een beknopt naslagwerk voor onze organisatievisie. In bijlage 2 de lijst van aangehaalde literatuur. In bijlage 3 de nootverwijzingen.

# Inhoudsopgave

Voorwoord / leeswijzer .....	2
Inhoudsopgave .....	3
1. INLEIDING .....	5
1.1. Wat bedoelen we met ‘support’? .....	5
1.2. Waarom een nieuwe ‘supportnota’? .....	7
1.3. Totstandkoming van deze supportnota .....	10
2. ONZE SUPPORT .....	12
2.1. Wat ‘support’ voor ons in de praktijk betekent.....	12
2.2. Hoe onze support functioneert .....	13
2.3. Hoe we onze support doorontwikkelen .....	17
3. ONZE SUPPORTORGANISATIE.....	20
3.1. Wat een ‘supportorganisatie’ voor ons in de praktijk betekent .....	20
3.2. Hoe ons organisatiemodel functioneert .....	21
3.3. Hoe we ons organisatiemodel doorontwikkelen .....	23
4. ONS SUPPORTEND LEIDERSCHAP .....	25
4.1. Wat ‘supportend leiderschap’ voor ons in de praktijk betekent.....	25
4.2. Hoe ons leiderschap functioneert .....	26
4.3. Hoe we ons leiderschap doorontwikkelen.....	28
5. ONZE SUPPORTENDE BEDRIJFSVOERING .....	30
5.1. Wat ‘supportende bedrijfsvoering’ voor ons in de praktijk betekent.....	30
5.2. Hoe onze bedrijfsvoering functioneert .....	31
5.3. Hoe we onze bedrijfsvoering doorontwikkelen .....	33
BIJLAGE 1: WETENSCHAPPELIJKE ONDERBOUWING .....	35
De ontwikkelboom .....	35
Vier universele invalshoeken .....	35
Voortschrijdende inzichten over support .....	38

Voortschrijdende inzichten over ‘leren’ en ‘de lerende organisatie’ .....	39
Onderbouwing hoofdstuk 3 ‘Onze supportorganisatie’ .....	41
Drie soorten organisatiemodellen.....	41
Voortschrijdende inzichten over organiseren en veranderen.....	43
Onderbouwing hoofdstuk 4 ‘Ons supportend leiderschap’ .....	45
Acht universele leiderschapsrollen .....	46
Voortschrijdende inzichten over leiderschap .....	49
Onderbouwing hoofdstuk 5 ‘Onze supportende bedrijfsvoering’ .....	51
Vier manieren van kijken naar control / bedrijfsvoering.....	51
Voortschrijdende inzichten over bedrijfsvoering .....	53
BIJLAGE 2: AANGEHAALDE LITERATUUR.....	56
BIJLAGE 3: NOOTVERWIJZINGEN .....	59

# 1. INLEIDING

## 1.1. Wat bedoelen we met 'support'?

### SAMENVATTING:

Dialoog en support vormen de grondhouding die ons kenmerkt.

Met support bedoelen wij: 'Vanuit de dialoog de ander helpen om zo zelfstandig mogelijk te functioneren en daarin te groeien'.

Support betekent ook: samen staan we sterker. Je hoeft niet alles te kunnen, we zorgen dat we elkaars kwaliteiten benutten, zodat we onze krachten bundelen.

We waarderen diversiteit en fouten maken mag, want daar leren we van en worden we alleen maar beter door. Daardoor voelen we de veiligheid en vrijheid om waar nodig risico's te durven nemen. We kunnen altijd terugvallen op elkaar. We zijn betrokken, we hebben aandacht voor elkaar en we maken tijd voor elkaar.

De manier waarop we aan dialoog en support doen zit in onze kernwaarden: 'groots in het klein', 'in contact', 'bevlogen' en 'eigenzinnig'.

Onze kernwaarden zitten vanouds stevig in ons DNA en brengen veel passie en veel plezier in ons werk. De kernwaarden helpen ons om een stapje extra te zetten. Daarin verschilt XXXXXX van andere organisaties. We zijn creatief en eigenwijs en daar zijn we trots op! Vanuit onze kernwaarden dragen we bij aan het realiseren van alledaags geluk en de persoonlijke ontwikkeling van onze cliënten èn van elkaar. We supporten onze cliënten en we supporten elkaar als collega's.

De centrale supportvraag die geldt voor ieder van ons is: 'Wat wil en kan ik in onze samenleving en samenwerking voor welke personen betekenen?' Hier mogen en moeten wij elkaar altijd op aanspreken.

### TOELICHTING EN UITWERKING:

Dialoog en support zijn de kern van onze manier van (samen)werken: de manier waarop we met elkaar verbindingen willen leggen.

Dialoog betekent: je in gesprek open stellen voor elkaar, oprechte aandacht en inlevingsvermogen hebben, aftasten en dóórvragen als het er niet meteen uitkomt. In de dialoog benoem je samen wat je werkelijk raakt en bezighoudt. Zonder oordeel,

niet naar jezelf en niet naar de ander. Je ontdekt wat er ís. Je laat je zicht niet vertroebelen door wat er moet. Zo kun je komen tot nieuwe inzichten en ook tot nieuwe oplossingen.

En waarom support? Omdat we er willen zijn voor de ander. Omdat dit kern van ons werk en van ons bestaan is. Support is voor ons veel méér dan aanmoediging langs de zijlijn. Support is voor ons: actieve ondersteuning in dat waar de ander (vooralsnog) zelf minder goed in is. Dat kan dus van alles zijn. Want we zijn allemaal weer ergens anders goed en minder goed in. Het is belangrijk om dit te zien. Óók in onszelf: ons kwetsbaar durven opstellen. Uiteindelijk zijn we allemaal ‘gewone mensen’. Met verschillende talenten, dromen, behoeften, gevoelens èn met verschillende onvolkomenheden en eigenaardigheden. Of we nu cliënt, professional, arts, bestuurder, leidinggevende of toezichthouder zijn. Pas vanuit het zien en erkennen van al onze verschillen ontdekken we dat we elkaar nodig hebben. Dát is de essentie van samenwerking.

Support dus omdat we elkaar willen helpen om gelukkig te zijn. Voor het voelen van alledaags geluk is het voor ieder van ons van belang dat we zo zelfstandig mogelijk mogen en kunnen functioneren. We willen de ander helpen om zich daarin te ontwikkelen. Support is een kwestie van medemenselijkheid. Daarbij maakt het in beginsel niet uit of we nu met een cliënt te maken hebben of met een collega of met een externe samenwerkingspartner.

De manier waarop we aan support doen zien we terug in onze kernwaarden:<sup>1</sup>

- ‘Groots in het klein’  
XXXXXX staat voor de menselijke maat en kleinschaligheid. We willen dat cliënten zich prettig en veilig voelen, zo zelfstandig mogelijk zijn en daarvan kunnen genieten.
- ‘In contact’  
We zijn oprecht geïnteresseerd en luisteren. We communiceren met elkaar, met cliënten en andere betrokkenen. Heldere communicatie is de basis voor een goede verstandhouding, samenwerking en dienstverlening.
- ‘Bevlogen’  
We hebben passie voor onze cliënten en ons vak. We werken aan levensgeluk voor en met cliënten. Daaruit halen we onze inspiratie.
- ‘Eigenzinnig’  
We denken niet in beperkingen, maar zoeken steeds de mogelijkheden. We maken professionele keuzes in het belang van onze cliënten. Daarbij zoeken

we de samenwerking met andere deskundigen. Maar op basis van onze professionaliteit, creativiteit en passie varen we wel onze eigen koers en nemen we onze verantwoordelijkheid. Daar zijn we goed in en dat houden we zo.

Onze kernwaarden vormen het DNA van XXXXXX. Zie ook de uitspraken van OOOOO OOOOO waarmee we deze nota begonnen: een beetje rebels en weten door te dringen tot elkaar, met het hart op de goede plek.

In onze vier kernwaarden hebben we bij XXXXXX jarenlang geïnvesteerd. We denken dat de meeste XXXXXX-ers onze kernwaarden kunnen noemen en er ook naar weten te handelen. Inclusief het elkaar erop aanspreken waar dat nog even minder uit de verf komt. Ook dát is support. Natuurlijk lukt dat nog niet altijd en overal even goed. Maar we gaan er wel voor!

Voor alle duidelijkheid: bij support gaat het niet alleen om een zo groot mogelijke zelfstandigheid van de ander, maar vooral ook om de ander zich daarin te laten ontwikkelen, om hem / haar sterker te maken en in staat te stellen om optimaal gebruik te maken van de eigen talenten en capaciteiten. En dan zo dat het past bij waar XXXXXX voor staat.

Dat stelt eisen aan de manier waarop we elkaar (bege)leiden en ondersteunen.<sup>2</sup> Daarom hebben we de nota opgebouwd zoals we die hebben opgebouwd: een hoofdstuk over 'Onze supportorganisatie' (hoofdstuk 3) en vervolgens hoofdstukken over 'Ons supportend leiderschap' (hoofdstuk 4) en 'Onze supportende bedrijfsvoering' (hoofdstuk 5).

We supporten onze cliënten en we supporten elkaar als collega's. De centrale supportvraag die geldt voor ieder van ons is: 'Wat wil en kan ik in onze samenleving en samenwerking voor welke personen betekenen?'

De vraag achter de centrale supportvraag is: ben ik in staat om iedere dag weer oprecht geïnteresseerd te zijn in de ander en van daaruit het juiste te doen? Ieder van ons heeft zich in het dagelijks werk bij elke activiteit af te vragen wat daarvan de toegevoegde waarde is voor de ander.

## 1.2. Waarom een nieuwe 'supportnota'?

### SAMENVATTING:

Wij zien onszelf als een beweging. We staan voor kwaliteit van zorg. Met dit document willen we onszelf neerzetten als een oase in een

bureaucratiserende wereld. Deze supportnota is ons ‘activerend pamflet’! XXXXXX verandert snel. XXXXXX omvat nu zowel de stichting als de franchiseketen en onze dochterondernemingen.

Ook in de samenleving en in de literatuur zijn er de nodige veranderingen. Ook die noodzaken tot een nieuwe supportnota. Er is vooral meer aandacht gekomen voor (persoonlijk) leiderschap, zelfregie en eigen kracht.

De supportnota is een momentopname van onze organisatieontwikkeling, met inbegrip van ons leiderschap en onze bedrijfsvoering.

De supportnota is tegelijk ons actueel referentiekader: ‘Wat bindt ons en waar mogen we elkaar op aanspreken?’

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

Stichting XXXXXX bestaat sinds 1996. Voor de stichting gold en geldt de ‘Supportnota’ van 2001 – bijgewerkt in 2007 – als leidraad voor de organisatieontwikkeling.<sup>3</sup> Hierin staan de belangrijkste uitgangspunten voor de organisatieontwikkeling beschreven, zoals de manier van samenwerken, stijl van het leiderschap en de wijze van bedrijfsvoering. Op deze gebieden is er bij XXXXXX in de loop der jaren veel veranderd. Ook in de samenleving en in de literatuur is er veel veranderd. Er is vooral meer aandacht gekomen voor (persoonlijk) leiderschap, zelfregie en eigen kracht van mensen. De supportnota is daarom aan een herijking toe. Met dit document willen we daarin voorzien.

Ook al is er in de loop der jaren veel veranderd, de kernboodschap van de supportnota uit 2001 / 2007 staat wat ons betreft nog levensgroot overeind. Misschien wel meer dan ooit tevoren! Support – zoals we dat in de vorige paragraaf geprobeerd hebben te verwoorden – past perfect bij tegenwoordig populaire wensbeelden als ‘de participatiesamenleving’ en bij de gedachte van ‘inclusie’. Ook in die wensbeelden staan het respect voor de ander en het sterker maken van de ander centraal. Support vult deze beelden aan en maakt ze mogelijk (zie ook paragraaf 2.1 en bijlage 1). Vandaar: actueler dan ooit tevoren.

Vanaf het begin heeft XXXXXX slechts een beperkt aantal bestuurders gehad. Er is in deze periode sprake geweest van een consistente denklijn. XXXXXX is een organisatie die van oorsprong in de maatschappij zelf haar ondersteuning vorm geeft. We willen mensen met een beperking maatschappelijk zo zelfstandig mogelijk laten functioneren, gewoon op school, in de wijk en op het werk.

Op verschillende momenten was sprake van mogelijke fusie met c.q. overname door grote intramurale instellingen, maar daar is het nooit van gekomen. We wilden anders zijn dan de grote instellingen. Daar hebben we als bestuurders en MT-leden van XXXXXX voortdurend veel energie in gestoken. De concurrenten richtten zich vooral op de complexere zorg (wat in sommige gevallen ook niet anders kan), wij richtten ons vooral op de maatschappelijke inbedding en integratie. We hebben er altijd in geloofd dat onze benadering de beste kansen biedt voor 'het alledaags geluk' en de persoonlijke ontwikkeling van onze cliënten en medewerkers.

Na het schrappen van de clustermanagementlaag in 2015 werkten wij gestaag verder aan het optimaliseren van ons organisatiemodel. Wij doen dat 'van nature' op onze eigen manier en op een eigentijdse manier: vanuit onze consistente denklijn en met kleine verbeterstapjes in het hier en nu.

Vanaf 2011 hebben we ons goed voorbereid op de naderende transitie. Bij de transitie hebben we de complexere zorg nog meer afgestoten.

De franchiseformule nam intussen een grote vlucht: van ongeveer 45 XXXXXXhuizen in 2014 naar ongeveer 140 in 2018, verspreid over het hele land. Zo ontstond ons hybride organisatiemodel: enerzijds de stichting, anderzijds onze ondernemers. Met onze franchiseformule willen we aantrekkelijk zijn voor kleinere partijen die hun zelfstandigheid wilden bewaren en zich toch wilden verbinden aan iets dat groter zou zijn. We gingen in zee met partijen die onze professionele support wilden ontvangen en die normen en waarden hadden die pasten bij ons. Daarmee is ons hybride organisatiemodel ontstaan, een organisatie met twee gezichten: snel en wendbaar met eigen teams en allerlei zorginitiatieven, anderzijds het gezicht van een solide stichting met veel specialismen in combinatie met zelfstandige ondernemers.

Wij willen geen traditionele zorginstelling zijn. Onze ondernemers en medewerkers kiezen voor XXXXXX omdat bij ons de kwaliteit van zorg voorop staat en niet de protocollering en financiering. De wereld blijft echter snel veranderen. De bureaucratiesering neemt toe. Daar willen wij een vuist tegen maken. Wij laten dat dagelijks zien in hoe wij omgaan met onze cliënten, met elkaar en met andere organisaties.

Onze ondernemers zijn zelfstandig. Met hen kunnen wij niet op dezelfde manier omgaan als met onze teams binnen de stichting. Met onze ondernemers hebben wij geen formele hiërarchie. Tegelijk neemt ook binnen de stichting – zoals overal in Nederland – de behoefte aan meer zelfstandigheid en minder hiërarchie toe. Zo bezien groeien de stichting en onze ondernemers naar elkaar toe. De grenzen gaan steeds meer vervagen. We groeien toe naar één XXXXXX waarbinnen de kwaliteit van ons vraag – aanbod spel voorop staat, ongeacht positie of rol.

Organisatieontwikkeling omvat volgens ons leiderschap en bedrijfsvoering. Het een kan niet zonder het ander. Je kunt niet iets veranderen aan je organisatie als je niet tegelijk iets doet met de aansturing en ondersteuning daarvan. Vandaar – nogmaals – verschillende hoofdstukken over ‘Onze supportorganisatie’, ‘Ons supportend leiderschap’ en ‘Onze supportende bedrijfsvoering’.

De supportnota is ons actueel referentiekader: ‘Wat bindt ons en wat zijn de kaders waar we elkaar op mogen aanspreken?’ De supportnota bevat onze actuele kernafspraken en -spelregels over onze organisatie(ontwikkeling) met inbegrip van ons leiderschap en onze bedrijfsvoering. Op deze kernafspraken en -spelregels mogen (en moeten) we elkaar in het dagelijks werk aanspreken.

### 1.3. Totstandkoming van deze supportnota

#### SAMENVATTING:

We willen dat de supportnota een herkenbaar houvast is voor ons allemaal. Daarom halen we input op uit zoveel mogelijk gesprekken en bijeenkomsten. We gaan de supportnota op onderdelen voortaan regelmatig aanpassen.

De drie ‘XXXXXXdagen’ die we in mei 2019 organiseerden zijn een mooi voorbeeld van het ophalen van input. Deze dagen stonden in het teken van ontmoeten, het gesprek met elkaar aangaan en van elkaar leren.

De opbrengsten hebben we vertaald naar deze nieuwe versie van de supportnota. Zodat deze past bij ons en bij deze tijd.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

Wat ons bindt zit in onze kernwaarden. We bevestigen deze kernwaarden dag in dag uit naar elkaar door de wijze waarop we werken. Maar het is ook goed, zeker voor nieuwkomers, om ergens te kunnen lezen waarom we dat zo doen en wat de afspraken zijn die we in dat verband met elkaar hebben gemaakt.

Deze supportnota is een product van het MT.<sup>4</sup> We hebben ter voorbereiding veel gesprekken gevoerd en bijeenkomsten georganiseerd. Van de gesprekken en bijeenkomsten zijn geen verslagen van gemaakt. De belevingen en ideeën zijn wel zo goed mogelijk in deze tekst verwerkt.

Uiteraard verschilden veel inzichten en suggesties. We hebben gezocht naar de

‘rode draad’, zodanig dat zo goed mogelijk recht wordt gedaan aan wat iedereen naar voren heeft gebracht. Met ‘wij’ en ‘onze’ bedoelen we daarom in deze nota: iedereen die bij XXXXXX betrokken is. De input vanuit de gesprekken en bijeenkomsten hebben we in de verschillende hoofdstukken vooral samengebracht in paragrafen over ‘Hoe onze ..... functioneert’ en ‘Hoe we onze ..... doorontwikkelen’.

## 2. ONZE SUPPORT

### 2.1. Wat ‘support’ voor ons in de praktijk betekent

#### SAMENVATTING:

Support is voor ons hèt criterium op basis waarvan we voor elkaar kiezen. Dat geldt zowel voor mensen die bij de stichting werken als voor onze ondernemers.

Support werkt als aanvulling en vangnet: de ander helpen op de punten waar hij / zij minder goed in is. Support is altijd maatwerk.

Support is ook een manier waarop we de gedachte van ‘inclusie’ invullen. We accepteren geen verschil en achterstand in verband met een beperking – noch fysiek, noch geestelijk, noch op grond van afkomst, verleden, positie of opvatting.

Kernbegrip daarbij is voor ons: ‘evenwaardigheid’. We staan naast de cliënt en niet boven de cliënt. Een assistent-medewerker zien we als een collega en niet als een cliënt. Verschillen zijn er altijd, maar daarmee vullen we elkaar aan en maken we elkaar sterker.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

Bij ieder eerste contact met nieuwe medewerkers of ondernemers tasten we af in hoeverre er een match is met ons DNA. Hoe oefen je je vak uit? Wat zijn je normen en waarden? We willen dit ook uitstralen op onze website, advertenties voor vacatures, enzovoort. Waar dat soms wat minder lukt willen we dat van elkaar horen, zodat we elkaar scherp houden op wat onze essentie is.

Naast aanvulling en vangnet is support ook een manier waarop we de gedachte van ‘inclusie’ invullen. De boodschap van ‘inclusie’ is: we accepteren geen verschil en achterstand op grond van een beperking - noch fysiek, noch geestelijk, noch op grond van afkomst, verleden, positie of opvatting.<sup>5</sup>

Kernbegrip daarbij is voor ons: ‘evenwaardigheid’. We bedoelen hiermee dat onze medewerkers en ondernemers zich kenmerken door hun intrinsieke waarden. We staan naast de cliënt en niet boven de cliënt. We werken vanuit het principe van

medemenselijkheid. Bij evenwaardigheid worden onderlinge verschillen – door bijvoorbeeld achtergrond en milieu – gezien en erkend. Meningsverschillen mogen bestaan en zelfs als ze gepaard gaan met conflict zullen ze leiden tot betere samenwerking en prestaties, omdat ze bijdragen tot goed besproken, gezamenlijke meningen.

## 2.2. Hoe onze support functioneert

### SAMENVATTING:

Uit onderzoeken blijkt dat we over het algemeen goed werk leveren en onze cliënten en elkaar goed weten te supporten.

Onze ondernemers zijn merendeels tevreden over de support vanuit de stichting en de ODD. Zij willen graag bij XXXXXX blijven horen. Zij waarderen vooral dat bij XXXXXX de cliënt centraal staat, dat XXXXXX de eigen zelfstandigheid mogelijk maakt en de persoonlijke aandacht.

Als mogelijke verbeteringen noemen onze ondernemers met name de communicatie en de aandacht op maat bij systemen, protocollen en nieuwe ontwikkelingen. Zij zijn enigszins bezorgd over het behoud van de kleinschaligheid.

Mogelijke verbeteringen binnen de stichting zijn voor de werkvloer met name de interne communicatie, het gewaardeerd worden en de teamoverstijgende samenwerking.

### TOELICHTING EN UITWERKING:

Ook al willen we dat alle XXXXXX-ers denken en handelen naar het DNA van onze kernwaarden, het blijft natuurlijk hard werken om dat te behouden en te verbeteren. Het blijft altijd een uitdaging om de juiste mensen aan te trekken. En om in advertenties en in sollicitatiegesprekken steeds goed uit te dragen wat voor organisatie wij willen zijn.

We weten wat onze sterke en minder sterke punten zijn.<sup>6</sup> We werken er hard aan om onze minder sterke punten te verbeteren.

<b>STERKTEN</b>	<b>ZWAKTES</b>
XXXXXX is echt goed in:	XXXXXX is niet goed in:

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ondernemerschap, flexibiliteit</li> <li>○ Diversiteit aanbod</li> <li>○ Kleinschalige zorg en dienstverlening</li> <li>○ Voorsprong in Wmo- en Participatie-initiatieven</li> <li>○ Cliëntgerichtheid van de individuele medewerkers</li> <li>○ Landelijke spreiding franchise</li> <li>○ Naamsbekendheid XXXXXX is groot</li> <li>○ Hoge scores voor bevoegdheid en betrokkenheid medewerkers (medewerkeronderzoek)</li> <li>○ Focus op samenwerking met informele netwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ondersteunende dienstverlening richting teams nog groeiende</li> <li>○ Interne regeldruk te hoog</li> <li>○ Staat van administratieve systemen niet voldoende</li> <li>○ Interne communicatie</li> <li>○ Balans tussen ontwikkelen en borgen kan beter</li> </ul>
---	--

We zien onze sterke en minder sterke punten terug in de gesprekken die we in het kader van de voorbereiding van deze nota met onze ondernemers en met mensen binnen de stichting hebben gevoerd.<sup>7</sup>

De ondernemers die wij spraken zijn over het algemeen tevreden over de support vanuit de stichting en de ODD. Zij willen dan ook graag bij XXXXXX blijven horen. Zij waarderen vooral: dat bij XXXXXX de cliënt centraal staat, dat XXXXXX de eigen zelfstandigheid mogelijk maakt en de persoonlijke aandacht.

Wat ons in de gesprekken vooral is opgevallen zijn de enorme verschillen tussen de ondernemers: qua eigen visie, uitstraling, sfeer, aanpak, punten die zij aan de orde stellen en belangrijk vinden, ook de mate van betrokkenheid bij het beleid van XXXXXX. Toch zijn er ook punten die min of meer voor iedereen gelden. De punten noemen we in het onderstaande: punten van tevredenheid en mogelijke verbeterpunten.

Gedeelde punten van tevredenheid die we hebben opgehaald in de gesprekken met ondernemers (in volgorde van meer / minder vaak genoemd):

- 1) Blij met XXXXXX: er zijn verschillende belevingen en aandachtspunten, maar niemand die wij spraken zou eruit willen stappen, iedereen is blij met XXXXXX.
- 2) Waarom bij XXXXXX: in verschillende bewoordingen: naamsbekendheid, verbondenheid, warm bad, familiegevoel, je hoort ergens bij, goede zorg

belangrijker dan geld, manier van leven, vijf sterren, lokaal maatwerk, vertrouwde gezichten, betrouwbaar, vangnet, houden dingen bij voor je (nieuwe wet- en regelgeving), gevoel dat je er niet alleen voor staat, hoog knuffelgehalte.

- 3) Zelfstandigheid / zelf regie hebben lukt goed bij XXXXXX (concurrenten te commercieel, alles in geld en daar moet heel veel). Dit punt weegt bij alle ondernemers die wij spraken heel zwaar. Het is voor hen bijna een kernwaarde.
- 4) Persoonlijke aandacht: voor iedereen zeer belangrijk: oog en oor voor je specifieke situatie en verhaal, men wil gezien en gehoord worden, dat geeft een speciale band. Geen nummertjesgevoel. Belangrijk dat iemand voor je opkomt als het nodig is.
- 5) Evenwaardigheid: geen sfeer van wij beslissen en jullie voeren uit. Ook dit punt vinden zij heel belangrijk.
- 6) Kernwaarden XXXXXX worden door de ondernemers in beginsel onderschreven, maar wel ingekleurd naar de eigen omstandigheden (zoals de punten 3, 4 en 5: zelfstandigheid, persoonlijke aandacht, evenwaardigheid).
- 7) Kwaliteit van support: soms moeilijk de juiste persoon aan de lijn te krijgen, maar als het contact er eenmaal is, dan prima, warm, iedereen doet erg z'n best.

Als mogelijke verbeteringen noemen onze ondernemers met name: de communicatie en de aandacht op maat bij protocollen, systemen en nieuwe ontwikkelingen. Zij zijn enigszins bezorgd over het behoud van de kleinschaligheid. Gedeelde verbeterpunten die we hebben opgehaald in de gesprekken met ondernemers (wederom in volgorde van meer / minder vaak genoemd):

- 1) Informatie: we zouden meer informatie willen hebben over bijvoorbeeld nieuwe gezinshuizen in de buurt (als we nu worden gebed door voorgedij kunnen we niet doorverwijzen) en ook over wie waarover gaat in de buurt en bij XXXXXX.
- 2) Begeleiding in voortraject: na zetten handtekening beetje aan lot overgelaten, meer voorlichting, hulp, filtering en screenen van veelheid van informatie en regels zou fijn zijn.
- 3) Systemen / ICT ouderwets: zouden meer op maat moeten zijn voor kleine

ondernemingen, voorbeelden onnodige registraties, overdracht enzovoort. Handleiding of stappenplan gewenst over hoe invoeren, e.d.

- 4) Protocollen / regels: het zijn er wel heel erg veel en het is onduidelijk wat wel en niet moet, van toepassing en/of relevant is, begeleiding op maat gewenst. Soms ook juist niets geregeld waar dat wel gewenst is (voorbeeld formaliteiten buitenlandse reis). Soms word je onnodig bang gemaakt voor consequenties. De regeldruk is in de loop der tijd groter geworden.
- 5) Overige administratieve lasten: van veel afdelingen krijgen we mails dat we lijstjes / enquêtes moeten invullen, soms dubbel, daarover lijkt geen overzicht / afstemming te bestaan bij XXXXXX.
- 6) Geen (snel) antwoord op mail, soms blijven dingen weken liggen, ook veel geduld nodig voordat je de juiste persoon aan de lijn hebt, dat was vroeger beter toen XXXXXX kleiner was.
- 7) Kwetsbaarheid: enige zorg over het risico dat bepaalde personen bij XXXXXX zouden wegvallen, is er dan nog steeds voldoende aandacht, enzovoort.
- 8) Kleinschaligheid: hier en daar bezorgdheid hoe deze kernwaarde van XXXXXX zich verhoudt tot de enorme groei van de franchiseketen. Ondernemers vinden dat het niet te veel een businessmodel moet worden.
- 9) Saamhorigheid / medezeggenschap: verschillen in animo voor saamhorigheid met andere ondernemers, soms zelfs gevoel van concurrentie / afhouden. Niet iedereen heeft behoefte aan onderling contact of medezeggenschap. Mede daardoor twijfel over coöperatie. 'Wij willen niet ergens voor of tegen zijn'. 'Hiërarchie, lagen en hokjes zijn voor ons niet nodig'. 'Het kost mij geld en ik zie nog niet wat het mij oplevert'.
- 10) Bijeenkomsten: verschillen in animo, ook voor regionale bijeenkomsten, twijfel over wat je eraan hebt. Mensen die positief zijn noemen vooral de gezelligheid, De meesten hebben liever rechtstreeks contact met XXXXXX.

Daarnaast waren er kleinere individuele punten, vooral naar aanleiding van iets dat gebeurde, zoals met de facturatie, afhankelijkheid bij inkoop.

Uit onder meer het kwaliteitsrapport 2017 en het medewerkersonderzoek 2018 blijkt dat we ook binnen de Stichting over het algemeen goed werk leveren en elkaar goed weten te supporten.

- Het kwaliteitsrapport 2017 laat zien dat onze kernwaarden worden uitgedragen en dat er in de praktijk naar gehandeld wordt, ook al benoemen mensen ze in hun eigen woorden.<sup>8</sup> Wel kan een sterkere koppeling worden aangebracht met keuzes die door bestuur, directie en Mextra teams worden gemaakt, zodat medewerkers die keuzes kunnen herleiden naar de kernwaarden.  
Ook kunnen de kernwaarden meer zichtbaar terugkomen in de maand- en jaarrapportages, waarmee ze een meer prominente plaats krijgen.  
Cliënten die wij gesproken hebben, kunnen allemaal vertellen over hun ontwikkeling. In welke mate het lukt om cliënten (naar vermogen) verder te helpen (bv. woon- of werkvaardigheden te leren), is nog niet zichtbaar.  
We hebben nog geen methodiek om de ontwikkeling van cliënten zichtbaar te maken.
- Het medewerkersonderzoek 2018 laat in vergelijking met andere organisaties een bovengemiddelde tevredenheid zien (hoewel iets lager dan in het medewerkersonderzoek 2016).<sup>9</sup>  
Op de thema's bevoegenheid en betrokkenheid scoren we in 2018 op beide punten een 7,8. Tevredenheid en Werkgeverschap resp. 7,3 en 7,2.  
Als trojspoorten voor XXXXXX noemen medewerkers het kunnen creëren van alledaags geluk, de ontwikkelingsmogelijkheden, eigen ideeën en initiatieven kunnen ontplooiën en voldoende toegerust zijn om het werk te kunnen doen. De meest genoemde verbeterpunten in het medewerkersonderzoek 2018 zijn: interne communicatie, open en transparant kunnen communiceren, gevalueerd worden en samenwerken tussen de teams.  
Opvallend is dat zowel bij de trojspoorten als bij de verbeterpunten voor de teams samenwerken en innovatief denken en werken vaak worden genoemd. Hiermee kun je zien dat er grote verschillen zijn tussen de teams.  
Verbeterpunten zijn: samenwerking binnen teams, klantgerichtheid, de werkplek (arbeidsomstandigheden als klimaat, veiligheid), ontwikkelingsmogelijkheden en communicatie.

## 2.3. Hoe we onze support doorontwikkelen

### SAMENVATTING:

Onze normen en waarden zijn niet onderhandelbaar. Want dan zouden we onszelf verloochenen. Tegelijk is diversiteit ons spel: vanuit onze kernwaarden is elke uitingsvorm in beginsel acceptabel geworden.

We willen meer aandacht besteden aan het instrueren van onze leidinggevenden

bij het uitdragen van onze kernwaarden en wat voor type organisatie we willen zijn, bijvoorbeeld in sollicitatiegesprekken. Hoe ga je om met vragen die daarover gaan? Hoe kun je zien en voelen hoe mensen zijn?

We houden onszelf voortdurend de spiegel voor. We spreken elkaar aan op mogelijke verbeteringen en we doen daar het nodige mee. We willen naar elkaar toe onder meer alert blijven op integriteitsaspecten, zoals het bespreekbaar maken van eventuele fraude en zelfverrijking.

En we blijven hard werken aan onze minder sterke punten, zoals de communicatie en de systemen.

Het 'inclusiegericht werken' geven we voor de hele organisatie verder handen en voeten met het 'XXXXXX Alledaags Geluk-model'.

Dit model biedt een kader waarbinnen we de ondersteuning van cliënten bij XXXXXX vormgeven. Het model bestaat uit vier domeinen met elk een aantal verschillende aandachtsgebieden. Hiermee weten we en structureren we hoe we in gesprek gaan over de wensen of doelen waarvoor een cliënt ondersteuning wil ontvangen.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

Onze normen en waarden zijn niet onderhandelbaar. Want dan zouden we onszelf verloochenen. Tegelijk is diversiteit ons spel: als je de kernwaarden accepteert is in beginsel elke uitingsvorm vervolgens acceptabel geworden. Het gaat dan om waarden die samenhangen met hoe je je onderneming runt, hoe je omgaat met waar je allemaal tegenaan loopt, enzovoort.

We willen meer aandacht besteden aan het instrueren van onze leidinggevenden bij het uitdragen van onze kernwaarden en wat voor type organisatie we willen zijn, bijvoorbeeld in sollicitatiegesprekken. Hoe ga je om met vragen die daarover gaan? Hoe kun je zien en voelen hoe mensen zijn?

Het blijkt dat nieuwe mensen vervolgens tamelijk veel tijd nodig hebben om onze organisatie goed te leren kennen. Hoe zorgen we dat het stempel dat nieuwe mensen willen drukken blijft passen bij onze organisatie en wat onze cliënten nodig hebben?

We houden onszelf voortdurend de spiegel voor, gevoed door onderzoek en anderszins. We spreken elkaar aan op mogelijke verbeteringen en we doen daar het nodige mee. We willen naar elkaar toe onder meer alert blijven op integriteitsaspecten,

zoals het bespreekbaar maken van eventuele fraude en zelfverrijking. Dit krijgt namelijk steeds meer aandacht in de media. We willen goed blijven toetsen of alle cliëntengelden wel goed worden besteed. We denken dat het nodig is om hier proactief mee bezig te zijn.

En we blijven hard werken aan onze minder sterke punten, zoals in het voorgaande genoemd. We komen daar in de volgende hoofdstukken op terug: onze manier van organiseren, onze stijl van leiderschap en onze bedrijfsvoering.

Het 'inclusiegericht werken' geven we voor de hele organisatie verder handen en voeten met het 'XXXXXX Alledaags Geluk-model'.<sup>10</sup> Dit model biedt een kader waarbinnen we de ondersteuning van cliënten bij XXXXXX vormgeven. Het model bestaat uit vier domeinen met elk een aantal verschillende aandachtsgebieden. Hiermee weten we en structureren we hoe we in gesprek gaan over de wensen of doelen waarvoor een cliënt ondersteuning wil ontvangen. Hiervoor gebruiken we verschillende ondersteuningsmethodieken. De vier domeinen van Alledaags Geluk kunnen we als volgt schematisch weergeven.



## 3. ONZE SUPPORTORGANISATIE

### 3.1. Wat een 'supportorganisatie' voor ons in de praktijk betekent

#### SAMENVATTING:

Een supportorganisatie betekent voor ons in de eerste plaats: 'mensen centraal'. Het gaat niet om structuren. Het gaat om: er zijn voor de ander in alles wat we doen, besluiten en organiseren.

Verder betekent een supportorganisatie voor ons: 'werkende weg' de goede dingen doen. Dus niet vanuit dogma's, maar realistisch, met kleine stapjes, vanuit onze kernwaarden.

We hebben veel vertrouwen in het zelfoplossend vermogen van onze teams en ondernemers, we willen er voor elkaar zijn waar dit minder goed uit de verf komt.

Ook al staan structuren niet voorop in een supportorganisatie, mensen kunnen zich pas ontplooien als ze weten waar ze aan toe zijn en als ze hun grenzen kennen. Duidelijke afspraken en kaders zijn onmisbaar. Die verschaffen de nodige veiligheid en grond onder de voeten.

Van daaruit supporten we onze teams en professionals naar resultaatverantwoordelijkheid, teams op maat, teamontwikkeling en persoonlijk leiderschap.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

Als we de voortschrijdende inzichten op het gebied van de organisatieontwikkeling (samengevat in bijlage 1) op ons laten inwerken, dan denken wij dat we de actuele trefwoorden 'mens(en) centraal' en 'werkende weg' goed in de praktijk weten te brengen.

We hebben veel vertrouwen in het zelfoplossend vermogen van onze teams en ondernemers, maar we willen er voor elkaar zijn waar dit minder goed uit de verf komt. Zelfoplossend vermogen is verbonden met vertrouwen in jezelf en in elkaar. Je moet elkaar iets gunnen, met elkaar meedenken en elkaar versterken.

We leveren in de eerste plaats maatschappelijke meerwaarde door onze cliënten te supporten. Om dat goed te kunnen doen supporten we elkaar als collega's ook. Resultaatverantwoordelijkheid was al een uitgangspunt in de vorige supportnota en blijft dat in deze nota ook. Het gaat daarbij zowel om de cliënttevredenheid als om de financiën.

We zijn voortdurend bezig met teamontwikkeling: waar gaat het goed, waar gaat het minder en welke support is er nodig. De RvB, de RvT, het MT, de ODD, de OR, cliëntenraden en de besturen van de coöperatie beschouwen we als een (bijzonder soort) vaste teams. Ook al deze teams kennen namelijk eigen teamdynamieken en hebben eigen supportvragen.

Het uitgangspunt 'mens(en) centraal' betekent ook dat we voortdurend op zoek zijn om de ander te helpen in zijn functioneren en ontwikkelen. We werken aan het 'persoonlijk leiderschap' van iedereen. We gaan daar in het volgende hoofdstuk verder op in.

## 3.2. Hoe ons organisatiemodel functioneert

### SAMENVATTING:

We weten ons organisatiemodel werkende weg aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen (transitie, franchise, enzovoort). Hoe onze organisatie in elkaar zit (zie plaatje voorin de nota) blijft dan ook voortdurend in beweging.

Door financiële omstandigheden en incidenten schieten we nog wel eens wat te veel in de reflex van een te dominante top-down benadering.

Mede daardoor zijn we vooralsnog minder sterk in communicatie en het bieden van voldoende houvast, duidelijkheid en veiligheid.

De organisatie van de samenwerking tussen de stichting, de ODD en de coöperatie ontwikkelt zich voorspoedig.

### TOELICHTING EN UITWERKING:

We weten ons organisatiemodel werkende weg aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen (transitie, franchise, enzovoort). We doen dat met kleine stapjes tegelijk. We spelen in op wat nodig is en wat zich aandient. Toch blijven we ook consistent in onze keuzes, omdat we tegelijk herkenbaar en min of meer voorspelbaar willen blijven voor onze mensen.

Binnen de stichting hebben we in de laatste jaren door allerlei ontwikkelingen en omstandigheden wat scherper op de financiën en efficiency moeten sturen. Een strakkere sturing heeft vaak tot gevolg dat medewerkers zelf minder verantwoordelijkheid nemen. Dat uit zich dan in klachten over de 'veiligheid' en de communicatie, ook als deze op zich goed zijn. In zo'n situatie trekken medewerkers zich meer terug in eigen kring, houden zij dingen voor zich en nemen zij minder eigen verantwoordelijkheid voor het zoeken en tot zich nemen van relevante informatie.

Tot op zekere hoogte hoort kritiek op de communicatie bij elke organisatie, zeker als deze groter wordt. Er is altijd een natuurlijke spanning tussen 'leiders' en 'geleiden'. Met 'supportend leiderschap' (zie volgend hoofdstuk) proberen we waar mogelijk onze 'geleiden' laten uitgroeien tot 'leiders': medewerkers die eigen verantwoordelijkheid nemen. Communicatie en medezeggenschap zijn belangrijk voor het kunnen nemen van een stukje eigen verantwoordelijkheid voor het geheel. Binnen de stichting hebben we de OR. Voor de ondernemers is de coöperatie het platform voor medezeggenschap.

De organisatie van de samenwerking tussen de stichting, de ODD en de coöperatie ontwikkelt zich voorspoedig. Bij sommige ondernemers leeft vooralsnog wel het beeld van 'onnodig ingewikkeld en te veel op structuur en macht'. Niet alle ondernemers begrijpen vooralsnog hoe de stichting, de ODD en de coöperatie zich tot elkaar verhouden en waarom ze voor hun benodigde support met – in hun ogen – drie verschillende partijen te maken hebben. Zowel onze ondernemers als onze medewerkers hebben over het algemeen weinig met structuur en hiërarchie. De eigen cliënten, de eigen onderneming en het eigen team staan voor hen centraal. We moeten blijkbaar nog duidelijker communiceren dat de coöperatie juist is bedoeld om onze ondernemers meer macht te geven.

We hebben regioteams voor de franchise: integrale teams bestaande uit een UB-er, een hoofdbehandelaar, een accountmanager en twee loketmedewerkers. Deze opzet bevalt goed.

Wat de 'span of support' betreft: binnen XXXXXX zijn er verschillende teams met een omvang tot circa 25 fte, één 'team' zelfs meer dan 70 medewerkers; dit team functioneert dan ook niet echt als team.

### 3.3. Hoe we ons organisatiemodel doorontwikkelen

#### SAMENVATTING:

We geloven in ons hybride model als organisatiemodel van de toekomst. We willen dat voor iedereen duidelijk is dat en hoe de stichting en onze ondernemers 'onder de vlag van XXXXXX' samenwerken.

We doen actief aan teamontwikkeling: we organiseren aandacht en we bieden faciliteiten: coaching, training, enzovoort.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

We geloven in ons hybride model als organisatiemodel van de toekomst. We willen dat voor iedereen duidelijk is dat en hoe de stichting en onze ondernemers 'onder de vlag van XXXXXX' samenwerken. We doen dat in de vorm van een dialoog over 'de bedoeling'. De bedoeling van de coöperatie is die van een gezamenlijk medezeggenschapsorgaan voor ondernemers die daar een rol in willen spelen. De ODD zien we daarbij vooral als een onderdeel van XXXXXX dat er in het bijzonder voor de support aan onze ondernemers is.

Tegelijk willen we blijven innoveren: zien en toepassen wat er om ons heen beweegt aan ontwikkelingen en ervaringen. We hebben gemerkt dat we wat dat betreft veel kunnen leren van onze ondernemers.

We blijven actief aan teamontwikkeling doen: we organiseren voldoende aandacht via onze managementagenda en we bieden voldoende faciliteiten in de vorm van coaching en training.

Zodra dat nodig is of gewenst wordt brengen we mensen bij elkaar om ergens gezamenlijk aan te werken. Tot voor enkele jaren deden we dat in de vorm van een kenniscentrum en kenniskringen. Zo creëerden we ruimte voor uitwisseling van vakken- en werkervaring over teamverbanden en locaties heen. Deze groepen zijn inmiddels niet meer actief. Medewerkers geven wel aan dit belangrijk te vinden hun ontwikkeling.

We zouden onze ervaringen en inzichten met organisatieontwikkeling ook met andere organisaties kunnen delen, mogelijk zelfs in de vorm van een eigen adviesbureau voor bijvoorbeeld de gemeentelijke markt. Ons aanbod hoeft zich niet alleen te beperken tot onze zorgbenadering, maar zou zich ook kunnen uitstrekken over

de financiering daarvan en/of de bedrijfsvoering in ruime zin (zie ook hoofdstuk 5).

We willen de stichting niet doorontwikkelen tot een concernbureau met ondersteunende hubs in het hele land. Een loondienstsituatie roept grenzen op qua eigenschap e.d., maar aan andere kant kent ook het ondernemerschap grenzen. Institutie DS ook veel kracht, mits de bedrijfscultuur goed is. Spanning die dit oplevert te verkiezen boven concernbureau. Daarom kiezen we voor een hybride model, met behoud en doorontwikkeling van het beste van beide werelden.

We blijven ook actief inzetten op de doorontwikkeling van de bestuurskwaliteiten van de UB-ers en NUB-ers. Mogelijk is het bestuurlijke eindmodel dat de groep bestuurd wordt door professionele bestuurders die geselecteerd worden en ondernemer bestuurders die gekozen worden.

## 4. ONS SUPPORTEND LEIDERSCHAP

### 4.1. Wat 'supportend leiderschap' voor ons in de praktijk betekent

#### SAMENVATTING:

Leidinggeven bij XXXXXX doen we 'vanuit verschil' en door 'zelf veranderen'. Onze leidraad is: oordeel niet, maar ga in dialoog en vraag door. We vinden het belangrijk dat mensen open met elkaar in gesprek gaan en dat je je (voor)oordeel weet uit te stellen. Elke mening is belangrijk.

Leiderschap zit niet alleen bij leidinggevendenden: leiderschap is voor ieder van ons vooral voorbeeldgedrag vanuit de kernwaarden van XXXXXX. Het werken aan persoonlijk leiderschap is daarbij voor ieder van ons onmisbaar.

Leidinggevendenden zijn niet meer de ouderwetse baas zoals in vroegere tijden, maar creëren en ondersteunen zoveel mogelijk vrijheid van handelen. Dat geldt zowel voor het MT als voor onze teamleiders en ondernemers. We weten dat we daarmee een belangrijke cultuurbepaler zijn. Waar nodig helpen we elkaar om te durven experimenteren met (eigen) ander gedrag.

In de dagelijkse praktijk zien we leidinggeven als situationeel schakelen tussen verschillende leiderschapsrollen: weten wanneer en hoe we de rol van 'de baas / eindverantwoordelijke' spelen, weten wanneer we de rol van 'de mentor / coach' spelen, enzovoort. De leiderschapsrollen kunnen ook door teamleden zelf worden opgepakt.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

Net als op het gebied van organiseren (zie vorig hoofdstuk) onderschrijven we op het gebied van leiderschap de actuele trefwoorden vanuit de literatuur (zie bijlage 1): 'vanuit verschil' en 'zelf veranderen'.

'Vanuit verschil' betekent voor ons: we spelen op maat in op de verschillende talenten en competenties van mensen en teams / ondernemingen, rekening houdend met de verschillende soorten werk, omstandigheden en ontwikkelingsfase; dus niet

vanuit een keurslijf van regels, gedragsnormen, standaarden en profielen.

‘Zelf veranderen’ betekent voor ons: we zien het experimenteren met ons eigen gedrag in de dagelijkse werkprocessen als instrument van verandering, vanuit het besef dat het functioneren van de organisatie een afspiegeling is van onszelf.

Als het ons lukt om te werken ‘vanuit verschil’ en door ‘zelf veranderen’ kunnen we spreken van ‘supportend leiderschap’. De leiderschapsstijl die daarbij hoort is heel direct en persoonlijk – passend bij wat we in hoofdstuk 1 over dialoog en support schreven. Dit is dus niet bepaald ‘loslaten’ (zoals we soms in visies van andere organisaties lezen), supportend leiderschap is juist heel nabij. Het raakt wat je werkelijk bezighoudt en het helpt je bij wat (nog) niet lukt. Supportend leiderschap overbrugt de kloof tussen top en teams.

Het werken aan ‘persoonlijk leiderschap’ is daarbij onmisbaar: werken aan onszelf als spiegel en als instrument voor verandering. Dat geldt overigens niet alleen voor leidinggevenden, maar voor ons allemaal, ongeachte onze rol of positie. Bijlage 1 leert ons dat zelfreflectie en zelfsturing daarbij essentieel zijn.

Voor ieder van ons betekent supportend leiderschap het voorop gaan in wat we in hoofdstuk 1 dialoog en support noemden, óók als dat op gespannen voet mocht staan met regels en systemen. Als het nodig is laten we de belangen van onze cliënten altijd prevaleren. We zien supportend leiderschap vooral als voorbeeldgedrag vanuit de kernwaarden van XXXXXX. Supportend leiderschap is voor ons het aanvullend (laten) voorzien in dat wat cliënten, professionals en teams (nog) niet zelf kunnen.

We interveniëren door bewust situationeel te schakelen tussen de verschillende leiderschapsrollen (zie bijlage 1): weten wanneer en hoe we de rol van ‘de baas / eindverantwoordelijke’ spelen, weten wanneer we de rol van ‘de mentor / coach’ spelen, enzovoort.

## 4.2. Hoe ons leiderschap functioneert

### SAMENVATTING:

We slagen redelijk goed in het uitdragen van en het leven naar onze normen en waarden, in het visionair meebewegen met hedendaagse ontwikkelingen en in het vertalen daarvan in aanpassingen en maatregelen.

Op de verschillende leiderschapsniveaus zien we dat niet altijd voldoende

verantwoordelijkheid wordt genomen voor het nakomen van gemaakte afspraken.

We kunnen nog beter worden in het alert zijn, spiegelen en elkaar corrigeren. We willen sterker worden in de balans centraal – decentraal (zowel stichting als ondernemers), communicatie en het werken met / bieden van houvast, duidelijkheid en veiligheid.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

We zijn sterk in het uitdragen van onze normen en waarden, het visionair meebevegen met hedendaagse ontwikkelingen en het incrementeel vertalen daarvan in aanpassingen en maatregelen. We zijn goed in het dagelijks herprioriteren en het werken met korte lijnen. Daarmee geven we effectief invulling aan het werken ‘vanuit verschil’. We organiseren ook ‘tegengestelde belangen’ en ‘wisselende coalities’ waardoor vraagstukken vanuit verschillende gezichtspunten worden belicht. Dat doen we ook in de vorm van ‘dual leiderschap’.

We hebben de afgelopen jaren door middel van trainingen veel geïnvesteerd in onze leidinggevenden. Op onderdelen hebben we georganiseerd dat zij ‘maatjes’ van elkaar zijn en elkaar opzoeken om van elkaar te leren. Het merendeel van de leidinggevenden heeft een enorme slag gemaakt in wat we hierboven ‘supportend leiderschap’ noemden.

Toch valt er nog steeds het nodige te verbeteren. Op de verschillende leiderschapsniveaus zien we dat niet altijd voldoende verantwoordelijkheid wordt genomen voor het nakomen van gemaakte afspraken. We kunnen nog beter worden in het alert zijn, spiegelen en elkaar corrigeren. Soms gebeurt er pas iets als je de ander er weer aan herinnert. Wellicht spreken we elkaar daar ook onvoldoende op aan. Ook zien we het verschijnsel dat toestemming gevraagd wordt voor zaken waarover men zelf mag beslissen. Misschien zijn de kaders waarbinnen men vrij kan handelen dan onvoldoende duidelijk? Bij onze teamleiders is wat dat betreft relatief meer support nodig in termen van begeleiding dan bij onze ondernemers.

Vanuit de top van de organisatie zijn we voortdurend zoekende naar een goede balans centraal – decentraal, zowel binnen de stichting als ten aanzien van onze ondernemers, dat wil zeggen: wat laten we de werkvloer bepalen en wat bepalen we zelf. Vooral bij incidenten en financiële problemen hebben we de neiging de teugels strakker aan te halen. Wat betekent dat voor onze geloofwaardigheid in het uitdragen van supportend leiderschap? We zijn ons ervan bewust dat goede communicatie daarbij een belangrijke rol speelt.

Waarschuwingssignalen kunnen zijn dat professionals aangeven dat ze ‘onveiligheid’ ervaren. Dat is het geval als ze dingen niet met hun leidinggevende durven te bespreken. Meestal vrezen ze dan sancties. Dat kan het geval zijn als voortgangsgesprekken worden gebruikt als beoordelingsgesprekken. Of als professionals geen contact durven opnemen met P&O omdat ze die als een verlengstuk van leidinggevenden beschouwen.

We willen als leidinggevenden kritisch naar onszelf blijven kijken. Dialoog betekent tweezijdigheid en voldoende balans in de kleuren van onze ontwikkelboom (zie bijlage 1). Zelf kunnen we menen het goed te doen, maar de professionals kunnen daar anders over denken. Zij kunnen bijvoorbeeld ervaren dat zij zich te veel moeten verantwoorden, bijvoorbeeld als zij ons vooral tegenkomen in de vorm van het opvragen van lijstjes, cijfers of overzichten en minder doorvragen hoe het met ons gaat. Dan schermen zij zich af of houden elkaar de hand boven het hoofd.

Werkende weg (zie vorig hoofdstuk en bijlage 1) werken vanuit verschil kan als keerzijde hebben dat de organisatie onvoldoende houvast, duidelijkheid en veiligheid ervaart. De voorspelbaarheid neemt af en men weet soms onvoldoende waar men aan toe is: het gaat steeds weer anders dan men dacht en dat kan steeds weer nieuwe eisen stellen aan het werk. Veel ad hoc werken kan ook het gevoel geven dat we achter de feiten aanlopen en niet altijd toekomen aan het afmaken van dingen die we hebben afgesproken, zeker als we dat onvoldoende hebben vastgelegd.<sup>11</sup>

### 4.3. Hoe we ons leiderschap doorontwikkelen

#### SAMENVATTING:

We gaan door met het faciliteren en ontwikkelen van zelfreflectie en experiment op alle niveaus.

We houden vast aan het uitgangspunt dat ieder team een eigen teamleider heeft, maar vanzelfsprekend is dat niet. We zien graag dat teamleden zelf leiderschapsrollen op zich nemen, maar dat moet niet. Het belangrijkste is dat cliënten en professionals op maat de support krijgen die zij nodig hebben.

Het verschil teamleider – teamcoach is niet meer relevant en gaan we opheffen.

We werken toe naar een duidelijker knip tussen de verantwoordelijkheden van RvB (strategisch), MT (tactisch) en teams / ondernemers (operationeel).

## TOELICHTING EN UITWERKING:

We gaan door met het faciliteren / ontwikkelen van zelfreflectie en gedragsexperimenten. We doen dat onder meer door het aanbieden van begeleiding en training. Niet alleen voor de leidinggevenden, maar ook voor de ondernemers en voor professionals.

We vinden het belangrijk om onze eigen oordelen en kijk op de werkelijkheid voor onszelf ter discussie te stellen. Vanuit die reflectie wordt het ook mogelijk om te experimenteren met ons leiderschap in de dagelijkse praktijk.

We houden vast aan het uitgangspunt dat ieder team een eigen teamleider heeft, maar vanzelfsprekend is dat niet. We zien graag dat teamleden zelf leiderschapsrollen op zich nemen, maar dat is geen must. Het belangrijkste is dat cliënten en professionals op maat de support krijgen die zij nodig hebben.

Het verschil teamleider – teamcoach gaan we opheffen. Dit verschil is te eendimensionaal (wel of niet ook samen met behandelcoördinator). De praktijk is veelvormig en vraagt support op maat, al naargelang wat een team nodig heeft.

We werken toe naar een duidelijker knip tussen de verantwoordelijkheden van RvB (strategisch), MT (tactisch) en teams / ondernemers (operationeel). We hebben hiermee dit jaar een begin gemaakt: de ene week vergaderen met het MT (MT-intern en MT-extern), de andere week als bestuur.

We hebben het MT uitgebreid met enkele ‘brede professionals’ die ons helpen om te zien wat er allemaal binnen de teams en ondernemingen gebeurt, wat daar nodig is en hoe we dat multidisciplinair en integraal kunnen vertalen naar wat goed is voor XXXXXX als geheel.

We doen aan continue leiderschapsinventarisatie en -ontwikkeling. Hoe functioneren onze leidinggevenden en ondernemers en hoe ontwikkelen ze zich? Waar zit mogelijk onbenut leiderschapspotentieel en hoe geven we dat een kans? We organiseren we op maat wat nodig is voor elk team en voor elke onderneming. Dit kan van alles zijn: wel of geen teamleider, laten invullen en begeleiden van teamrollen, persoonlijk leiderschap, informeel leiderschap, talentontwikkeling.

## 5. ONZE SUPPORTENDE BEDRIJFSVOERING

### 5.1. Wat 'supportende bedrijfsvoering' voor ons in de praktijk betekent

#### SAMENVATTING:

We willen een bedrijfsvoering die 'vraaggericht' en 'realtime' opereert. Vraaggericht betekent voor ons dat we als bedrijfsvoerders ons eigen vak en ons gelijk ondergeschikt maken aan de behoeften van onze cliënten en van de professionals op de werkvloer.

Realtime betekent dat we als bedrijfsvoerders onze expertise weten te leveren op het moment dat daaraan behoefte bestaat. Niet onze eigen planningen, regels en overtuigingen staan voorop, maar de ontwikkelingen bij en behoeften van onze klanten. We kijken creatief naar wat mogelijk is en laten ons niet te veel belemmeren door wat volgens 'de regels' niet kan en niet mag.

Binnen het geheel van de bedrijfsvoering supporten we elkaar in de gezamenlijke uitdaging van 'policeman' naar 'businesspartner': meer: 'samen', 'aan tafel', 'aan de voorkant', 'uit je hok'.

Tegelijk werken we aan verdere ontbureaucratisering, zowel intern als extern. We doen dat bewust 'op het randje van de ongehoorzaamheid'. Dat past goed bij onze kernwaarden. Waar nodig durven we de regels en systemen ondergeschikt te maken aan de belangen van onze cliënten.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

Evenals in de vorige hoofdstukken bij 'organiseren' (hoofdstuk 3) en 'leiderschap' (hoofdstuk 4) herkennen we ook in dit hoofdstuk over de 'bedrijfsvoering' het belang van de actuele trefwoorden vanuit de literatuur (zie bijlage 1): 'vraaggericht' en 'realtime'. Zo willen wij onze bedrijfsvoering laten functioneren. Als dat ons lukt kunnen wij spreken van een 'supportende bedrijfsvoering'.

'Vraaggericht' betekent voor ons als mensen van de bedrijfsvoering dat we in staat

zijn om het eigen perfectionisme, de eigen instrumenten en de eigen formats ondergeschikt te maken aan de noodzaak om te werken vanuit dialoog en support (zie hoofdstuk 1).

‘Realtime’ betekent voor ons dat we op het moment dat het nodig is onze expertise weten te leveren. We zijn ons ervan bewust dat dáárin onze toegevoegde waarde ligt. We zijn niet in de eerste plaats bezig met documenten, systemen, regels en planningen. Die zijn soms wel nodig, maar alleen als we de toegevoegde waarde ervan voor onze cliënten kunnen aantonen – meestal via onze interne cliënten (zie hoofdstuk 1 ook over die toegevoegde waarde en centrale supportvraag).

Onze uitdaging is om elkaar binnen het geheel van de bedrijfsvoering te supporten van – voor zover nog aanwezig – de rol van ‘policeman’ naar de rol van ‘business-partner’, zo leert bijlage 1 ons. Dit betekent meer: ‘samen’, ‘aan tafel’, ‘aan de voorkant’, ‘uit je hok’. Dit geldt voor alle bedrijfsvoeringdisciplines (‘PIJOFACH’). We realiseren ons dat we elkaar daar bij nodig hebben. We kunnen het niet alleen vanuit onze eigen discipline.

Om in het dagelijks werk voor deze rolverschuiving voldoende tijd te kunnen vrijmaken dienen we tegelijk te werken aan verdere ontbureaucratisering. Dat is niet alleen intern van belang, maar vooral ook in de relatie met onze teams en onze ondernemers. We willen immers een oase in een bureaucratiserende wereld zijn! Volgens de literatuur dienen we dat te doen ‘op het randje van de ongehoorzaamheid’. Dat past goed bij onze kernwaarden (eigenzinnigheid!).

## 5.2. Hoe onze bedrijfsvoering functioneert

### SAMENVATTING:

We hebben de laatste jaren veel aandacht besteed (de verbetering van) financiën en bedrijfsvoering. Mede daardoor lukt ‘de basis op orde’ steeds beter, ook financieel.

Onze dienstverlening vanuit de bedrijfsvoering naar onze teams en ondernemers is steeds meer supportend. Er zijn vooralsnog wel verschillen in ontwikkeltempo bij de verschillende onderdelen van onze bedrijfsvoering.

Onze systemen worden, met name door onze ondernemers, nog steeds te veel als ouderwets en te weinig op maat ervaren.

## TOELICHTING EN UITWERKING:

In het vorige hoofdstuk merkten we op dat het onze kracht is om ad hoc oplossingen te vinden voor nieuwe dingen die zich voordoen.<sup>12</sup> Veel ad hoc werken kan ook het gevoel geven dat we achter de feiten aanlopen en niet altijd toekomen aan het afmaken van dingen die we hebben afgesproken, zeker als we dat onvoldoende hebben vastgelegd.<sup>13</sup>

De uitdaging is: niet te veel regels maar wel voldoende duidelijkheid en structuur. Zo werken we vanuit ons kwaliteitsmanagementsysteem met een P&C-cyclus op drie niveaus:<sup>14</sup>

### 1. Individueel

Op het niveau van de individuele cliënt in het primaire proces (hiervoor is een beschrijving Bedrijfsproces), verankerd in het Mijn Plan proces voor het opstellen en updaten van begeleidingsplan en evaluaties. Op het niveau van de individuele medewerker in het tweejaarlijkse competentiegesprek en de evaluaties in voortgangsgesprekken.

### 2. Teams

Teams werken op basis van een teamjaarplan inclusief begroting. In de uitvoering van hun taak worden ze ondersteund door beleidsdocumenten en protocollen/werkinstructies. De doelen worden iedere vier maanden (trial) geëvalueerd. Daarnaast zijn er onder meer nog checks d.m.v. interne audits (en verbeterplannen, minstens een keer per twee jaar per locatie), MeXtra management rapportage (continu), en jaarlijkse incidentenrapportage en klachtenrapportage.

Voor franchisenemers geldt hetzelfde met betrekking tot ondersteuning in de uitvoering en zorg-inhoudelijke planning en checks. Jaarplanning op de ruim 130 locaties en afstemming met de jaardoelen van de Ondernemersgroep moet in 2019 nog verder uitgewerkt worden.

### 3. Organisatie

De organisatie stelt jaarlijks, in overeenstemming met de strategienota, een jaarplan vast. Dit omvat (harde) doelen op organisatieniveau en (zachte) doelen voor iedere kolom afzonderlijk (Kind Jeugd & Gezin, Zorg, Werk & Ondersteuning, voor de deelnemingen (BV's), de Ondernemersgroep XXXXXX en de ondersteunende diensten). Inputs voor deze plannen komen vanuit de kolommen (teamplannen), risico-inventarisatie (door Management Team), kansen (BCG-matrix in Management Team). Checks/evaluaties worden gerapporteerd in: Jaardocument, Kwaliteitsrapport (inclusief Klachten- en Incidentenrapportage), trialrapportages, maandrapportages, externe audit. De cyclus komt rond met

de Directiebeoordeling en update van het jaarplan. Alle acties zijn vastgelegd in de Planning & Control Jaarplanning beheerd door het Bestuursbureau en gepubliceerd op de Intranet Homepage.

Voldoende duidelijkheid en structuur zijn niet alleen helpend voor onze cliënten, maar ook voor onze teams en ondernemers. Zij hebben daarmee beter zicht op welke vorderingen zij maken en in welke mate zij tegemoet komen aan wensen van en afspraken met cliënten.

Tegelijk schieten we soms nog te snel in de 'regelreflex': bijvoorbeeld een 'protocol voor kerstbomen'. Of het 'regelen van ons eigen gemak'. Of het 'detailleren vanuit ons eigen vak'. We moeten elkaar behoeden voor regels die niet nodig zijn. Bijvoorbeeld een aan- c.q. afwezigheidsregistratie waar cliënten nooit afwezig zijn. We moeten vanuit de 'centrale supportvraag' (wie wordt hier beter van?) onderscheid weten te maken tussen onnodige regels en regels waaraan behoefte is (goede regels).

Maar goede regels alleen zijn niet genoeg. We moeten er in onze dagelijkse praktijk ook naar handelen en er met elkaar over in gesprek blijven. Het schort bij ons nog wel eens aan voldoende 'organisatorische hygiëne', dat wil zeggen: het verschijnsel dat mensen niet zelf verantwoordelijkheid nemen voor wat was afgesproken. Bijvoorbeeld pas in actie komen als ze er (soms meermalen) op worden aangesproken dat er nog niets is gebeurd. Of: toestemming blijven vragen voor iets waarover ze zelf mogen beslissen.

Onze dienstverlening vanuit de bedrijfsvoering naar onze teams en ondernemers is steeds meer supportend. Er zijn vooralsnog wel verschillen in ontwikkeltempo bij de verschillende onderdelen van onze bedrijfsvoering. We investeren bijvoorbeeld in betere ICT ondersteuning, maar het vraagt nog de nodige inspanning en tijd om medewerkers en ondernemers hierin goed te ontzorgen.

Onze systemen worden, met name door onze ondernemers, vooralsnog als ouderwets en te weinig op maat ervaren,<sup>15</sup> maar we zijn druk bezig om de nodige verbeteringen aan te brengen.

### 5.3. Hoe we onze bedrijfsvoering doorontwikkelen

#### SAMENVATTING:

We gaan verder investeren in het versterken van de rol van businesspartner: we helpen elkaar bij het optimaal supporten van de klant, we faciliteren daarvoor de

nodige activiteiten.

Tegelijk gaan we verder met het verbeteren van onze systemen, waarbij we gelijktijdig de 'administratieve lasten' terugdringen. We zoeken daarbij zowel intern als extern naar een voorbeeldfunctie.

#### TOELICHTING EN UITWERKING:

We gaan verder investeren in het versterken van de rol van businesspartner: we helpen elkaar bij het optimaal supporten van de klant, we faciliteren daarvoor de nodige activiteiten.

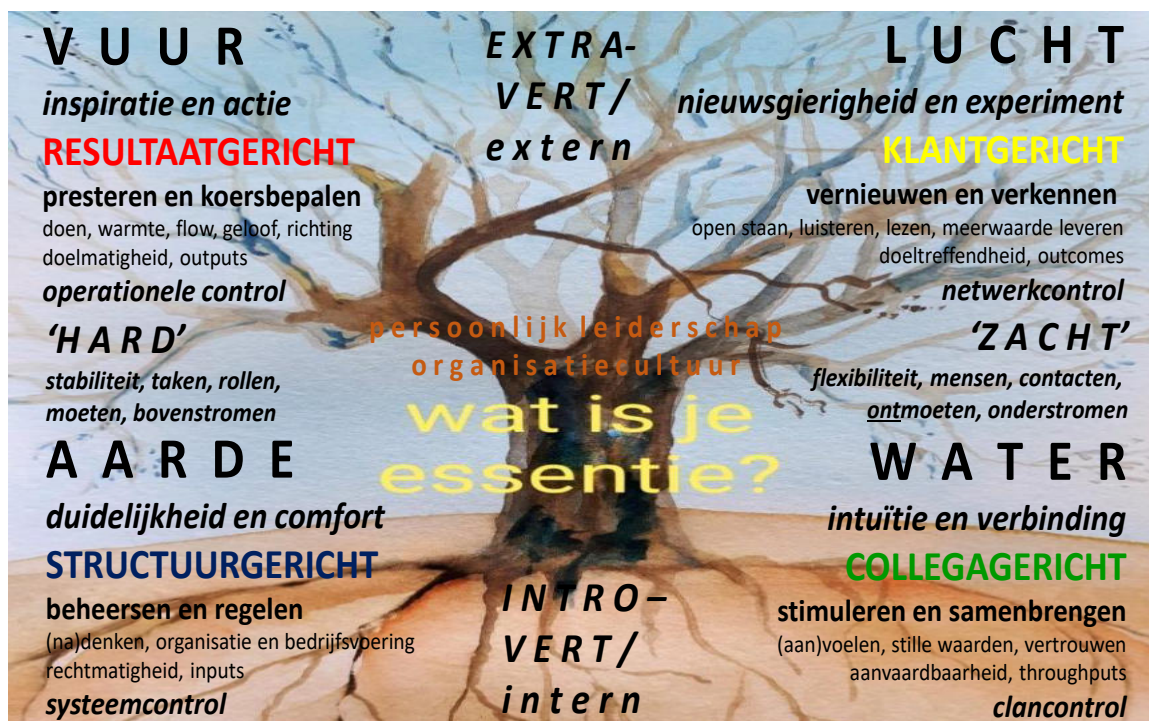
We gaan ook verder met het verbeteren van onze systemen, waarbij we gelijktijdig de 'administratieve lasten' terugdringen. We zoeken daarbij zowel intern als extern naar een voorbeeldfunctie. We realiseren ons dat we bij alles wat lijkt te moeten niet 'roomser dan de Paus' moeten willen zijn. We moeten bijvoorbeeld ook juist eens iets durven niét te doen. Op het gebied van de bedrijfsvoering is dit dé manier om onze kernwaarde 'eigenzinnigheid' waar te maken.

De inspiratie hiervoor kan worden gevonden vanuit wat we in het eerste hoofdstuk de centrale supportvraag noemden ('Wat wil en kan ik in onze samenleving en samenwerking voor welke personen betekenen?'). We willen centrale regie zonder te veel standaardisatie en protocollering vanuit het centraal apparaat. Goede support naar onze cliënten weegt voor ons altijd zwaarder.

Vanuit de bedrijfsvoering moeten we dan ook niet te snel in de 'regelreflex' schieten. Daarvoor is het nodig om minder vanuit ons eigen vakmatig normenkader of ons eigen gemak te redeneren en meer vanuit de cliënt en de centrale supportvraag.

# BIJLAGE 1: WETENSCHAPPELIJKE ONDERBOUWING

## De ontwikkelboom



### Vier universele invalshoeken

Zelfsturing en zelforganisatie zijn in managementland een ware hype geworden.<sup>16</sup> Sommige organisaties die dit hebben ingevoerd zijn daar blij mee, maar bij veel organisaties zien we ook tegenvallende resultaten.

Waar komt het vaak tegenvallende succes van hypes vandaan? Volgens de zogenaamde 'beleidsgeneratietheorie' hebben we bij hypes de neiging om bepaalde dingen te zwaar aan te zetten en andere – vaak ook belangrijke – dingen over het hoofd te zien.<sup>17</sup> Zo veronderstelde de hype van het 'bedrijfsmatig werken' ('New Public Management') in de afgelopen decennia dat er zoiets als de 'homo economicus' zou kunnen bestaan:<sup>18</sup> de beslisser die, als je hem maar alle relevante informatie geeft (vooral in de vorm van planning & control documenten), bereid en in staat is om de objectief gezien best mogelijke beslissingen te nemen.

Uit onderzoek is gebleken dat de ‘homo economicus’ niet bestaat en dat het uiteindelijk bij beslissingen in de praktijk toch altijd in hoge mate draait om subjectieve factoren (‘What’s in it for me’) en om beperkte afwegingen (‘bounded rationality’).<sup>19</sup> Op de werkvloer voelen de meeste mensen dat haarfijn aan. Dat leidt meestal tot lippendienst aan de top, maar daarmee tegelijk vaak tot cynisme en ‘georganiseerde hypocrisie’:<sup>20</sup> ‘ja zeggen, nee doen’, elkaar niet aanspreken op gemaakte afspraken, je terugtrekken in een beperkte kring van gelijkgestemden (eilandencultuur), enzovoort.

Ook de hype van zelfsturing en zelforganisatie kent zo’n fundamentele denkfout, namelijk de veronderstelling dat er zoiets als de volmaakte burger, het volmaakte team en de volmaakte professional zou kunnen bestaan: de burger, het team en de professional die, als je ze maar ‘de ruimte geeft’, bereid en in staat zijn zelfredzaam en verantwoordelijk te zijn. Uit onderzoek blijkt inmiddels dat zulke volmaakte mensen niet bestaan.<sup>21</sup>

Wat volgens ons bij zelfsturing en zelforganisatie wordt gemist is: support. Support veronderstelt méér dan zelfsturing of zelforganisatie. Support voegt daar iets essentieels aan toe. Dit kan van alles zijn, zowel ‘zachte’ elementen (ruimte geven, complimenteren) als ‘harde’ elementen (duidelijkheid over speelveld en spelregels). Het is vergelijkbaar met het opvoeden van kinderen: om je te kunnen ontwikkelen naar meer zelfstandigheid en zelfvertrouwen heb je het nodig om de grenzen van je speelveld en de spelregels die daarbinnen gelden te kennen. Voor het aangeven van die grenzen heb je anderen nodig, die jou supporten in je ontwikkelproces naar een steeds grotere mate van zelfstandigheid.

Wij kiezen daarom voor een andere benadering dan die van het idealiseren van populaire recepten. Een benadering die recht doet aan de veelvormigheid van leven en werk en die recht doet aan de noodzakelijke balans daarin.<sup>22</sup> Gebruikmakend van alles wat we daarvan weten: van honderd jaar theorie over besturen, managen, organiseren, veranderen, leren, kwaliteit, leiderschap en bedrijfsvoering.<sup>23</sup> Aarde, water, lucht en vuur, dat zijn de oerelementen van de aarde waarop wij leven.<sup>24</sup> Voor aarde, water en lucht spreekt dit voor zich. Vuur is de warmte van de zon die leven mogelijk maakt.

De oerelementen vormen tegelijk vier universele invalshoeken waarop alle denken over de genoemde onderwerpen kan worden teruggebracht – ook al is lang niet iedereen zich daarvan bewust. Zeer vele theorieën en modellen kennen een vierdeling die uiteindelijk op deze vier oerelementen is gebaseerd. Ook als er meer dimensies of invalshoeken worden gebruikt zijn deze meestal vrij eenvoudig naar de vier oerelementen te herleiden.<sup>25</sup>

De vier oerelementen hebben elkaar altijd in een bepaalde, passende balans nodig. Dat geldt zowel voor organisatieontwikkeling als voor onze persoonlijke ontwikkeling. Sommige organisaties en mensen zijn vooral blauw (structuurgericht), andere organisaties en mensen zijn vooral groen (collegagericht). Blauw en groen zijn samen vooral gericht op de interne organisatie en het individueel geluk. Organisaties en mensen die meer rood (resultaatgericht) en geel (klantgericht) zijn houden zich meer bezig met de buitenwereld en het leveren van maatschappelijke meerwaarde. Voor alle ontwikkelen en leren – zowel organisatorisch als persoonlijk – is een bepaalde balans tussen blauw, groen, rood en geel nodig.

Onvoldoende balans leidt tot eenzijdigheid en ontsporingen. Met onze ontwikkelboom proberen we in balans rekening te houden met de vier oerelementen: geworteld in de aarde (blauw), gevoed door water (groen), verwarmd door de zon (rood) en groeiend naar de hemel (geel).

#### 1) Blauw

Veel boeken over de geschiedenis van organiseren, veranderen, kwaliteit, control, leiderschap en leren kennen een hoofdstukindeling die begint bij het ‘scientific management’ dat honderd jaar geleden het denken domineerde.<sup>26</sup> De kern hiervan is: als iedereen zich maar aan de regels houdt, dan komt het goed. Verwante benaderingen zijn de ‘science of administration’<sup>27</sup> en de ‘planned change’ benadering.<sup>28</sup> Aanhangers van dit type denken lijken te veronderstellen dat een organisatie kan worden veranderd door idealen en doelen te beschrijven en deze vervolgens te plannen en te implementeren – wat je dan ook weer goed moet controleren. In feite is de ‘participatiesamenleving’ de jongste loot aan de stam van de bovenwaterbenadering: het tegenwoordige ideaalbeeld dat we blijkbaar met z’n allen hebben geregeld en moeten verwezenlijken. Dit structuurgerichte denken zit linksonder in het plaatje.

#### 2) Groen

In de loop van de vorige eeuw kwam men erachter dat organisaties meer nodig hebben dan recepten met ideaalbeelden, regels die goed moeten worden gepland en een naleving daarvan die goed moeten worden gemeten. Het waren de ‘Human Relations’ stromingen die erop wezen dat het altijd gaat om de juiste persoon op de juiste plek en om een goede onderlinge samenwerking.<sup>29</sup> Dit mens- en collegagerichte denken zit rechtsonder in het plaatje.

#### 3) Rood

Pas in de tweede helft van de vorige eeuw kwam er meer oog voor de buitenwereld: de rechterkant van ons plaatje. Dit kwam tot uitdrukking in de

opkomst van de beleidswetenschappen in de jaren zestig, overgaand in het 'New Public Management' van de jaren tachtig en negentig.<sup>30</sup> Aanvankelijk nogal rationeel en aanbodgericht (outputs). Dit resultaatgerichte denken zit linksboven in het plaatje.

#### 4) Geel

Vooraf in het begin van deze eeuw brak het inzicht door dat het uiteindelijk niet zozeer gaat om onze 'outputs', maar om onze 'outcomes': de effecten die we genereren in de samenleving en bij onze klanten / cliënten. Men ging spreken van 'New Public Governance'<sup>31</sup> en 'New Public Value Management'.<sup>32</sup> Dit meer klant-, vraag- en innovatiegerichte denken zit rechtsboven in het plaatje.

Ziehier in vogelvlucht de theorie die ten grondslag ligt aan onze supportnota: van 'Scientific Management', 'Human Relations' en 'New Public Management' naar 'New Public Governance' en 'New Public Value Management'. Zo koppelen wij 'honderd jaar theorie' aan de transitie en uitdagingen van het heden en de toekomst.

### *Voortschrijdende inzichten over support*

In de inleiding omschreven we support als de grondhouding die ons kenmerkt: 'De ander helpen om zo zelfstandig mogelijk te functioneren en daarin te groeien'. Om misverstand te voorkomen: zulke support is méér dan 'langs de zijlijn aanmoedigen'. Support is het op maat weten te leveren wat de ander nodig heeft. Het is actieve interesse tonen, goed luisteren en maatwerk leveren. Support is ook niet 'iets softs'. Waar nodig kan maatwerk soms ook 'hard' zijn: moeilijke beslissingen nemen waar de ander hiertoe niet in staat is, knopen doorhakken in gevoelige kwesties, verantwoordelijkheid nemen voor het geheel van de organisatie, enzovoort. Support werkt als aanvulling en vangnet: de ander helpen op de punten waar hij / zij minder goed in is.

De supportgedachte is actueler dan ooit tevoren en vult het idee van 'de participatiesamenleving' aan. Support veronderstelt méér dan zelfsturing of zelforganisatie. De participatiesamenleving houdt vooral in: de burger die zoveel mogelijk zelf verantwoordelijk en zelfredzaam is.<sup>33</sup> Aansluitend daarop zien we vooral bij overheids- en andere maatschappelijke organisaties rolverschuivingen van steeds minder inhoudelijk ('de bepalende en verzorgende overheid': 'zorgen voor') naar meer procesmatig ('de empowerende en faciliterende overheid': 'zorgen dat'). Dit niet alleen naar cliënten en andere burgers toe, maar ook binnen de organisatie: ten opzichte van 'de werkvloer'.

Er zijn verschillende gradaties van support: relatief sturend als je nog niet zo zelfstandig bent en steeds meer 'loslatend' naarmate je zelfstandiger wordt. Maar ook bij de hoogst mogelijke mate van zelfstandigheid is nog support nodig, in de vorm van aandacht, gezien en erkend worden, een complimentje of schouderklopje, of iemand die met je meedenkt in dat waar jij minder goed in bent. Want niemand kan alles, we zijn allemaal weer goed in iets anders, we hebben elkaar allemaal nodig.

Met de vier kwadranten van de ontwikkelboom hangt ook een visie op kwaliteit samen die afwijkt van de benadering die we bij andere organisaties meestal zien, namelijk beperkt tot rechtmatigheid (blauw: voldoen aan de regels, alignment), doeltreffendheid (geel: effecten, outcomes), doelmatigheid (rood: een gunstige verhouding tussen middelen en producten / outputs). Wat in die gebruikelijke visie op kwaliteit dan wordt vergeten is de aanvaardbaarheid (groen: de menskant). Zonder voldoende worteling in de beschikbare menskracht is volgens ons iedere kwaliteitsbenadering gedoemd tot mislukken. Een juiste aandacht voor en investering in mensen is misschien wel de belangrijkste component van het leveren van kwaliteit.

### *Voortschrijdende inzichten over 'leren' en 'de lerende organisatie'*

Bij onze kijk op support past een eigentijdse visie op leren en ontwikkelen, bestaande uit drie verschillende stappen die niet zonder elkaar kunnen:

#### 1) Loslaten

Hierbij gaat het om het zien en voor zover nodig en mogelijk afscheid nemen van bestaande patronen die contraproductief zijn.

Deels zijn dit persoonlijke patronen: jouw manieren van doen, jouw principes, jouw overtuigingen, jouw vak.

Deels zijn dit collectieve patronen: standaardbeelden van elkaar en standaardmanieren van reageren op elkaar.

Als je deze persoonlijke en collectieve patronen ziet, in dialoog bespreekbaar maakt en in jouw hoofd loslaat of 'ergens even parkeert' (ze minder belangrijk gaat vinden) ontstaat voor jezelf ruimte voor de overweging dat het mogelijk ook anders kan dan je denkt.

Het loslaten van 'het oude' betekent vaak vooral een reflectie op de linksonderkant van het plaatje van de ontwikkelboom (blauw).

#### 2) Toelaten

Dit is het ontvangen en verwerken van wat er allemaal speelt aan ontwikkelingen om ons heen en van behoeftes van anderen.

Nadat je voldoende ruimte in je hoofd hebt gemaakt (zie 1) kun je inspelen op het hier en nu: wat is er allemaal aan het veranderen en wat betekent dat voor mij en voor ons, hoe zit ik daar zelf in en hoe zit dat met de mensen om

mij heen.

Je wordt meer 'mindful', je voelt meer 'geluk', je hebt minder last van 'oud zeer' uit het verleden of angsten voor de toekomst.

Het toelaten van 'het nieuwe' betekent dat je meer oog krijgt voor de rechterkant van het plaatje van de ontwikkelboom (geel en groen).

### 3) Doen

Uiteindelijk gaat het om het durven experimenteren met en verankeren van nieuw eigen gedrag dat daarop weet in te spelen. Dat is wat de samenleving en de organisatie merken van jouw leerproces.

Nadat je op je hebt toegelaten dat het ook anders kan (zie 2) ga je het 'gewoon' eens op een andere manier proberen te doen.

Meestal merk je dat de mensen om je heen anders op jou gaan reageren: ze gaan hun gedrag ook veranderen.

Als dat jou en jullie bevalt blijf je dat doen. Daar kun je elkaar bij helpen: elkaar feedback geven, ervaringen uitwisselen, elkaar behoeden voor 'terugvallen', enzovoort.

Zo creëer je met elkaar een 'echte' cultuur- en gedragsverandering en kun je spreken van een 'lerende organisatie'.

Het experimenteren met het nieuwe zit linksboven in het plaatje van de ontwikkelboom (rood).

Deze benadering van leren en ontwikkelen is gebaseerd op de zogenaamde 'U-theorie'.<sup>34</sup> In het plaatje van onze ontwikkelboom (bijlage 2) is sprake van een liggende U: de onderkant zit rechts.

De meeste organisaties denken bij leren en ontwikkelen vooral in termen van Plan – Do – Check – Act (PDCA), een benadering die tamelijk standaard te vinden is in de meeste besturingsfilosofieën.<sup>35</sup> Vanuit onze ontwikkelboom is PDCA vooral een een-tweetje tussen de twee linker kwadranten van de ontwikkelboom. De benadering is normatief: zo hebben we het hier geregeld, daar dienen we ons aan te houden. Om voor elkaar te krijgen dat dit ook werkelijk lukt dient PDCA te worden aangevuld met de twee rechter kwadranten: de kant van de zingeving en de waarden waardoor mensen worden gedreven. Dat is wat het gedrag van mensen in hun dagelijkse doen en laten bepaalt. Volgens de U-theorie is de onderkant van de U (bij ons dus de rechterkant van ons plaatje) het werkelijke verandermotortje van de organisatie. Er is oprechte interesse voor de ander en dialoog voor nodig om dat motortje aan het draaien te krijgen en te houden. Dit is een essentiële theoretische basis van onze supportgedachte.

In de organisatievisie van de meeste organisaties is 'de lerende organisatie' nog vooral een streefbeeld en een gedragsnorm. Zij schrijven op hoe ze het zouden

willen hebben ('idealiseren' in de vorm van visie, missie, kernwaarden, profielen, standaarden, gedragscodes) en vervolgens 'implementeren' ze dat. De implementatie gieten ze dan vaak in de vorm van een gedegen planning en bijpassende activiteiten, zoals training en coaching. Tot op zekere hoogte kan deze benadering zeker werken, maar het geheim van leren en veranderen zit vooral in het anders omgaan met de dagelijkse werkprocessen.<sup>36</sup> Vanuit onze supportgedachte zien we dat het daarbij altijd gaat om een passende balans tussen 'links / hard' en 'rechts / zacht', maar ook tussen 'intern / naar binnen / op jezelf gericht' en 'extern / naar buiten / op de ander gericht'.

- 'Zacht èn hard'  
Te veel gedegen afspraken, regels en planningsen kunnen juist onuitvoerbaar en boterzacht zijn. Maar te weinig daarvan en alleen mensen de ruimte geven is het ook niet. De uitdaging is een productieve combinatie van ruimte én aandacht geven. Daarbij kan aandacht ook bestaan uit duidelijke afspraken, regels en planningsen.
- 'Extern' èn 'intern'  
Oftewel 'naar buiten gericht' (ook wel: 'extravert') èn 'naar binnen gericht' (ook wel: introvert). Het gaat uiteindelijk om de bijdrage buiten. Maar met te veel focus op al het nieuwe in de buitenwereld loop je het risico te ver voor de troepen binnen uit te lopen. En met te veel focus op intern gedoe loop je het risico 'de boot buiten te missen'.

## Onderbouwing hoofdstuk 3 'Onze supportorganisatie'

Wat zijn de kenmerken van een supportorganisatie? Om die te kunnen zien moeten we eerst even kijken naar de kenmerken en de voor- en nadelen van de verschillende soorten organisatiemodellen en de ontwikkelingen die zich in de praktijk en de theorie hebben voltrokken.

### *Drie soorten organisatiemodellen*

In de afgelopen decennia waren overal in de praktijk en in de theorie verschillende organisatiemodellen populair: het sectoren- / dienstenmodel, het directie- / afdelingenmodel en het team- / netwerkmodel.<sup>37</sup> Dat geldt voor de publieke sector, maar ook voor veel private organisaties. Elk van deze organisatiemodellen kent een aantal voordelen waarmee wordt beoogd tegemoet te komen aan de nadelen van het voorgaande model (beleidsgeneratietheorie, zie voorgaande).

- Sectoren- / dienstenmodel

In de jaren tachtig en negentig werd vooral bij de overheid algemeen het 'sectoren- / dienstenmodel' ingevoerd (als opvolger van het 'secretariemodel' van de jaren zestig en zeventig met één centrale 'beleids- of concernunit' en een of meer decentrale 'vakdiensten').

Kenmerken: piramidaal model (bestuur/directie – sectoren – afdelingen – teams), met veel nadruk op het implementeren van vooropgestelde idealen en doelen. Dit gebeurt met 'resultaatgericht werken', via een P&C-cyclus, meetindicatoren, 'business units' en 'integraal management'.

Voordelen: koppeling van beleid en uitvoering naar beleidsterrein of werksoort (bij gemeenten vaak bijv. fysiek – sociaal – middelen, bij XXXXXX zorg – participatie – bedrijfsvoering).

Nadelen: verkokering, moeizame integraliteit, te lange lijnen, te bureaucra- tisch, te veel tegelijk, uitvoering blijft achter bij de planning, afscherming / ontkoppeling van de werkvloer die zich terugtrekt in het 'eigen werk'.

#### ➤ Directie- / afdelingenmodel

In het eerste decennium van deze eeuw stapten veel organisaties over naar het 'directie- / afdelingenmodel', al dan niet 'gekanteld' naar 'de logica van de burger'.

Kenmerken: platter model (bestuur/directie – afdelingen / clusters). Dus waar het kan zonder middenmanagementlaag / sectoren (naarmate organi- saties groter zijn is dat lastiger). Soms ook (althans op papier) de teams eruit. Nog steeds de nadruk op vooropgestelde idealen en doelen en P&C-cyclus.

Voordelen: overzichtelijker, kortere lijnen, meer kracht en eenheid in de stu- ring van bovenaf, minder management.

Nadelen: versterking top-down aansturing gaat gepaard met verdergaande afscherming / ontkoppeling werkvloer. Dikwijls spontane teamvorming bin- nen de afdelingen, waardoor informeel juist een nog ingewikkelder piramide ontstaat.

#### ➤ Teammodel

In dit decennium is het 'teammodel' steeds populairder geworden. 'Zelfstu- rende teams' zijn zelfs een ware hype geworden.

Kenmerken: een nog platter model (bestuur/directie – teams, dus geen afde- lingen en ook vaak geen teamleiders meer). Nadruk op zelfstandig functione- rende teams 'op maat' die via ketens en netwerken verbonden zijn met de wereld buiten de organisatie. Nadruk ook op opgavegericht en werkende weg werken. De P&C-cyclus wordt vereenvoudigd en gedigitaliseerd. PIJOFACH vooral in de vorm van realtime informatievoorziening 'op maat' op het mo- ment dat het nodig is.

Voordelen: (nog) minder management, zelfredzaamheid van de werkvloer, minder bureaucratie.

Nadelen: teams, professionals en leidinggevendenden kunnen dit niet altijd aan. Daardoor soms nog verdergaande ontkoppeling / afscherming van de werkvloer. Iedereen zoekt momenteel naar een nieuwe balans tussen bottom-up en top-down ('kaders', concerndimensie).

### *Voortschrijdende inzichten over organiseren en veranderen*

Uit de actuele literatuur op het gebied van de organisatieontwikkeling springen vooral de volgende twee trefwoorden in het oog: 'mens(en) centraal' en 'werkende weg'.

- 'Mensen centraal'  
De focus is sterk verschoven 'van boven naar beneden': van bureaucratische piramides met meerdere managementlagen naar 'platte' teammodellen met zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid voor de professionals en werken volgens 'de bedoeling':<sup>38</sup> het leveren van meerwaarde voor 'de cliënt' en 'de samenleving'.
- 'Werkende weg'  
Werkelijke veranderingen (dat wil zeggen: andere manieren van met elkaar omgaan, ander gedrag) gebeuren niet door een gedegen implementatie van wat 'op de hei' is bedacht, noch als gevolg van een reorganisatie. Gedragsverandering ontstaat vooral door gedragsbeïnvloeding in de werkprocessen zelf, in het hier en nu en via kleine, haalbare stapjes. Zo blijf je met elkaar verbonden en houd je elkaar scherp in de veelheid van veranderende omstandigheden en gebeurtenissen. Waar nodig pas je iets aan in de structuur en/of werkwijze, zonder 'alles' overhoop te halen. Oftewel: 'Wie moet reorganiseren is te laat'.

Met deze trefwoorden hangen enkele andere, aanverwante inzichten samen die we kunnen meenemen bij de inrichting van een supportorganisatie.

Idealiseren werkt contraproductief, zo zagen we al bij de introductie van onze ontwikkelboom ('georganiseerde hypocrisie'). Hypes en nieuwe visies gaan meestal gepaard met nieuwe gedragsnormen: 'Het moet anders'. Mensen ervaren nieuwe gedragsnormen, zeker als die van boven of van buiten komen, al snel als diskwalificatie: 'Wat doe ik nu niet goed dan? Ze zien helemaal niet wat ik doe.'

Grenzen vervagen. Het komt vooral aan op het vormen van de juiste coalities die werken aan opgaven. Ieder levert daaraan een bijdrage vanuit de eigen talenten en kennis / ervaring. Bij het vormen van de juiste coalities hoeven we ons niet te laten belemmeren door organisatiegrenzen.

Netwerken dwars door organisatiegrenzen heen is belangrijker geworden dan de wereld louter bezien vanuit de eigen organisatie of het eigen organisatieonderdeel.

Het organogram is niet langer 'het gezicht' van de organisatie. Dat beeld ligt te veel vast, het is onvoldoende flexibel. Vanuit de voortschrijdende inzichten over organiseren en veranderen zien momenteel in de praktijk bij veel maatschappelijke organisaties verschillende soorten teams ontstaan: 'tijdelijke teams', 'hybride teams' en 'vaste teams'.

- 'Tijdelijke teams'  
zijn teams die bestaan gedurende de tijd dat aan een opgave wordt gewerkt. Eigenlijk zijn dat dus gewoon 'projectteams', of ook wel: 'programmamateams'.
- 'Hybride teams'  
zijn tijdelijke teams waaraan ook mensen van buiten de organisatie meedoen: cliënten, betrokkenen bij deze cliënten of vertegenwoordigers van andere organisaties. Zulke hybride teams gaan dus echt dwars door organisatiegrenzen heen.
- 'Vaste teams'  
zijn de teams die niet tijdelijk maar in principe blijvend zijn. Daarin gebeurt wat wel 'het reguliere werk' wordt genoemd. In de meeste organisaties is dit nog steeds verreweg het meeste werk. Hiervoor wordt wel de '80-20-regel' gebruikt: 80 % van het werk is regulier, 20 % van het werk is opgevegericht. En ook vanuit het reguliere werk kunnen natuurlijk opgaven ontstaan.

Vanuit 'de bedoeling'<sup>39</sup> is het ideale team een team waarvan de leden elkaar zelf hebben uitgezocht. Dan is op natuurlijke wijze verantwoordelijkheid genomen voor elkaar en voor het verdelen van taken en verantwoordelijkheden. Als een team van bovenaf wordt ontworpen ontstaat al gauw gedoe over de vraag of de juiste mensen bij elkaar zijn gezet, of 'ze' wel overal aan hebben gedacht.

Het is van belang dat een team niet te groot of te klein is. Als een ideale 'span of support' wordt voor teams doorgaans een omvang van circa 10 à 15 personen gezien. Als een groep groter is dan 15 personen kunnen mensen zich al gauw gaan 'verstoppert' en bestaat er grote kans op het ontstaan van subgroepen die zich afschermen van het geheel. Als een groep kleiner is dan 15 kan het lastiger worden om alle benodigde teamrollen en leiderschapsrollen te vervullen. De supportvraag wordt daarmee groter.

Een belangrijk aandachtspunt bij teammodellen is de teamontwikkeling: voldoende

support bij het ontstaan en de doorontwikkeling van een team. Volmaakte teams bestaan niet. Teams zitten per definitie in verschillende groeistadia. In het eerste stadium is ‘voldoende vertrouwen in elkaar’ essentieel.<sup>40</sup> Pas dan wordt voldoende uitgewisseld ‘hoe het echt zit’ en wat daaraan te doen is. Teamdynamiek is niet altijd eenvoudig te doorgronden. Inherent aan teamdynamiek is onder meer een voortdurend hiërarchisch positiespel, zeker in fases van ontstaan en verandering.

Naarmate een organisatie groter is wordt het moeilijker om geheel plat te werken: de kloof tussen de teams en de bestuurlijke top wordt dan te groot. Het wordt dan bijvoorbeeld moeilijker om ‘het concernbelang’ voldoende in het oog te houden (zoals de financiën, maar ook waar de organisatie als geheel voor is). De verleiding is dan groot om toch weer een hiërarchische laag in te bouwen.

Sommige organisaties zoeken momenteel naar een niet-hiërarchische invulling van het tussenniveau in de vorm van wat wel ‘supportteams’ wordt genoemd. Zulke teams bestaan uit vertegenwoordigers van de verschillende soorten teams en in beginsel een driedelige taak:

- 1) een antenne voor wat er binnen teams wel en niet gebeurt en wat teams mogelijk aanvullend nodig hebben aan support;
- 2) een antenne voor de onderlinge samenwerking tussen de teams, bijvoorbeeld waar het gaat om ‘het concernbelang’, maar ook om voldoende af te stemmen en van elkaar te leren;
- 3) het organiseren en (laten) faciliteren van de nodige support.

‘Supportteams’ kunnen nuttig en nodig zijn, maar we zien in de praktijk ook de nadelen hiervan als we ze gaan institutionaliseren. Ze kunnen door betrokkenen worden ervaren als een moeilijk uit te leggen matrixstructuur die daarmee (te?) veel extra support van leidinggevenden vragen. Ook kunnen betrokkenen contraproductief gedrag vertonen: wie komt er wel en niet in, het gevaar van een soort schaduw-MT, dingen zelf willen oplossen, enzovoort.

De kloof tussen teams en top kan ook worden overbrugd door ‘supportend leiderschap’. Daar gaan wij nu nader op in.

## Onderbouwing hoofdstuk 4 ‘Ons supportend leiderschap’

Volgens veel auteurs is leiderschap het vermogen om andere mensen ‘mee te krijgen’ in een bepaalde gewenste richting. Wij zijn het met deze definitie niet eens. Het gaat er niet in de eerste plaats om mensen mee te krijgen met jÓuw opvatting,

het gaat erom de juiste mensen bij elkaar te brengen in wat je gezamenlijk te doen staat en daarbij (ook) voldoende recht te doen aan hún opvattingen, ze verantwoordelijkheid te laten nemen en ze te stimuleren in hun ontwikkeling. Dat is de essentie van wat we ‘supportend leiderschap’ noemen.

Supportend leiderschap is niet voorbehouden aan leidinggevendenden alleen. Dat is ‘slechts’ ‘formeel leiderschap’: leidinggeven vanuit een toegewezen verantwoordelijkheid en/of positie. De werkelijke gang van zaken wordt vooral ook bepaald door ‘informeel leiderschap’: zulk leiderschap linkt aan hoe je je in het dagelijks werk manifesteert, de feitelijke positie in de hiërarchie die je daarmee weet op te bouwen en is vaak ook vakinhoudelijk gericht (je leiderschap komt dan voort uit je expertise en gezag en de rol die je van daaruit vervult).

Voor je persoonlijke ontwikkeling – of je nu leidinggevende bent of niet – is ‘persoonlijk leiderschap’ daarbij onmisbaar: je vermogen om leidend te zijn in je eigen gedrag op de momenten dat dit belangrijk voor jou is. Persoonlijk leiderschap beperkt zich niet alleen tot de werksituatie. Het gaat er vooral om dat je als mens vat krijgt op je gedachten en je gedrag. Hiervoor is zelfreflectie en zelfsturing nodig.

- Zelfreflectie  
Uit veel onderzoek blijkt dat de meeste mensen een positiever zelfbeeld neerzetten dan het beeld dat andere mensen van hen hebben. Het is dus belangrijk om jezelf goed te leren kennen.
- Zelfsturing  
De meeste mensen zijn niet goed in het onderdrukken van impulsen en afleidingen. Voor je persoonlijke ontwikkeling (én voor je alledaags geluk!) is het belangrijk dat je erin slaagt om je te focussen op dat waar je voor gaat in het hier en nu en dat je daarbij verleidingen te weerstaan (zoals kijken op je smartphone).

### *Acht universele leiderschapsrollen*

Organisaties en teams kunnen niet zonder leiderschap. In iedere groep mensen zijn tenminste acht leiderschapsrollen nodig (zie ‘de ontwikkelboom’).<sup>41</sup> Deze rollen kunnen zowel worden ingevuld door de teamleden zelf als door een teamleider. Als één van die rollen ontbreekt of onvoldoende wordt ingevuld, ontstaan al gauw disfunctionele effecten.

De antenne hiervoor is een heel belangrijk onderdeel van de managementagenda van een organisatie. Geen enkel samenwerkingsverband kan zonder een continue

leiderschapsinventarisatie en -ontwikkeling: welke leiderschapsrol ontbreekt er misschien in een team, wie is goed in wat, wie kan in potentie welke leiderschapsrol vervullen.

Vanuit de ontwikkelboom onderscheiden we de volgende acht leiderschapsrollen:

1) 'Stimuleren'

is misschien wel belangrijkste leiderschapsrol: de antenne voor wat mensen drijft en bezighoudt. Hoe ze zich voelen. Wat ze nodig hebben, in ieder geval voldoende aandacht, erkenning, een aai over de bol, zien waar ze sterk in zijn en (begrip voor) wat ze minder goed kunnen. Het geven van vertrouwen. Ze helpen bij hun persoonlijk leiderschap, een betere professional worden, je blijven doorontwikkelen.

Iemand die hier een antenne voor heeft èn tegelijk met voldoende gezag opereert om geaccepteerd te worden in deze rol, zo iemand is niet vanzelfsprekend in elke organisatie / groep aanwezig.

2) 'Samenwerken'

betekent dat je niet alles zelf hoeft te kunnen. Schapen met vijf poten bestaan niet. Mensen hebben elkaar nodig om tot resultaten te komen. Het kan bijvoorbeeld nuttig zijn om iemand die ergens minder goed in is te koppelen aan iemand anders die daar juist wel goed in is (tenminste, voor zover men elkaar niet al uit zichzelf weet te vinden).

Voor elke organisatie / groep geldt: zijn we met de juiste mensen met de juiste kwaliteiten om te kunnen doen wat van ons gevraagd wordt? En hoe werken we samen met de rest van de organisatie en bijvoorbeeld met de bestuurlijke top?

Iemand die dit (over)ziet en die voldoende gezag heeft om iets te veranderen aan de samenstelling en werkwijze, ook zo iemand is ook niet vanzelfsprekend in elke organisatie / groep aanwezig.

3) 'Verkennen'

betreft het vermogen om te overzien wat er allemaal op jou en jullie afkomt en wat je daarmee zou moeten doen.

'Alledaags geluk' is héél belangrijk voor ieders welbevinden, maar als professional en als groep binnen een organisatie ben je er niet (alleen) voor jezelf en voor je eigen plezier en geluk. Het is nodig om te zien welke maatschappelijke veranderingen en welke ontwikkelingen er zijn op je vakgebied en welke consequenties die hebben voor de wijze waarop jij je vak uitoefent.

De kunst van het verkennen is evenmin vanzelfsprekend in elke organisatie / groep aanwezig.

## 4) 'Vernieuwen'

betekent dat er iemand moet zijn die in de gaten houdt en zorgt dat iedereen waar nodig en naar vermogen voldoende meebeweegt met de veranderingen en ontwikkelingen. Wie houdt bijvoorbeeld nog te veel vast aan alleen zijn eigen vak? Hoe weet je dit (leiderschapsrol 1) en hoe doe je en organiseer je wat nodig is (leiderschapsrol 1 en leiderschapsrol 2)?

Het vermogen om dit te overzien en te kunnen is ook niet vanzelfsprekend in elke organisatie / groep aanwezig.

## 5) 'Koersbepalen'

gaat over vragen als: wat is de richting, waar gaat het naar toe? Welke visie hebben we daarop? Geloven we daarin? Hoe past dat bij de organisatie als geheel en bij de dynamiek in de buitenwereld?

Iemand die daarin het voortouw neemt en anderen daarvan weet te overtuigen, die een vonk kan laten overspringen, die je het gevoel geeft dat daarbij ook naar jou geluisterd is (link met leiderschapsrol 1! en dat het goed is wat er allemaal gebeurt en verandert, ook zo iemand is niet vanzelfsprekend binnen elke organisatie / groep aanwezig.

## 6) 'Presteren'

betekent dat het belangrijk dat er iemand is die oog heeft voor de performance, die ziet of iedereen met de juiste dingen bezig is en zorgt dat de kwaliteit van het geleverde werk niet vermindert maar juist verbetert, iemand die knopen doorhakt en zorgt dat er besluiten genomen worden.

Ook zo iemand is niet vanzelfsprekend in elke organisatie / groep aanwezig. We zien binnen iedere organisatie en iedere groep het verschijnsel dat de competenties voor bepaalde leiderschapsrollen ontbreken. Te veel mensen gaan zich dan bijvoorbeeld bezighouden met dingen waar ze geen verstand van hebben en wat hen afleidt van hun eigenlijke werk. Dat komt de prestaties niet ten goede.

## 7) 'Regelen'

Wie verdeelt het werk binnen de organisatie / groep – voor zover nodig? Wie bepaalt de spelregels daarbij? Wie zorgt dat deze spelregels passen bij 'de kaders' van de organisatie als geheel? Wie verzorgt en communiceert de planning voor de nabije toekomst?

Deze meer pragmatische en coördinerende rol is een van de leiderschapsrollen die al snel wél binnen een organisatie of groep aanwezig kan zijn. Maar ook dat is niet vanzelfsprekend. Met name ook de acceptatie binnen de organisatie / groep om zich hier daadwerkelijk naar te richten is een belangrijk aandachtspunt.

## 8) 'Beheersen'

Wie bewaakt in hoeverre ook werkelijk gebeurt wat is afgesproken, organiseert dat de daarvoor de benodigde informatie aanwezig is en communiceert dit afdoende met alle betrokkenen?

Ook deze klassieke leiderschapsrol lijkt vaak wel voorhanden binnen een organisatie / groep, maar pas op: ook hier zijn er valkuilen. Bijvoorbeeld het hanteren van een eigen schaduwadministratie die min of meer los staat van de organisatie als geheel. Dan wordt onvoldoende gebruik gemaakt van de expertise van de ondersteunende functies. Of een te grote nadruk op 'het systeem' en de (keuze voor en inrichting van) instrumenten. Er is een goede balans nodig met de andere leiderschapsrollen.

### *Voortschrijdende inzichten over leiderschap*

In de praktijk zien we bij veel organisaties nog vaak dat – vooral het formele – leiderschap nog vooral draait om de punten 7 en 8: 'command en control'. Daar gaat meestal veel verantwoordelijkheidsgevoel mee gepaard. Waar dit bij teams zo is houden teamleden zichzelf vaak onzelfstandig door moeilijke dingen 'naar boven' te schuiven. De teamleider heeft dan de natuurlijke neiging om zulke problemen op te lossen en zich 'verkokerd' op te stellen: mijn team, mijn mensen, onze belangen tegenover die van anderen, enzovoort.

In de literatuur van de laatste decennia (maar ook in de wensbeelden in besturingsfilosofieën van organisaties) is een sterke verschuiving te zien van de punten 7 en 8 naar met name de punten 1 en 2: 'coachend leiderschap' en het organiseren van samenwerking. Dit kan echter ook weer doorslaan en te eenzijdig zijn. Er is altijd balans nodig tussen de verschillende onderdelen van onze ontwikkelboom.

Het is wel altijd van groot belang om te zien wat een team of professional zelf kan en wat niet. In dat wat ontbreekt moet worden voorzien, wat het ook is ('situationeel leiderschap'<sup>42</sup>). Omdat niemand overal even goed in is kan het ook iemand anders zijn dan de eigen teamleider die het beste is in het invullen van de leiderschapsrollen die daarvoor nodig zijn. Supportend leiderschap is het op maat aanvullend voorzien in dat wat nodig is, of dat nu gebeurt door een teamleider, door de teamleden zelf of door iemand anders. Supportend is daarnaast met name óók gericht op de ontwikkeling van mensen.

In de literatuur van de laatste decennia zien we verder een sterke verschuiving van eenvormigheid naar veelvormigheid. Actuele trefwoorden zijn: 'vanuit verschil' en 'zelf veranderen'. We lichten dit hieronder nader toe.

➤ 'Vanuit verschil'

betekent: vanuit het besef dat we allemaal weer goed zijn in iets anders (blauw, rood, groen of geel, zie de ontwikkelboom) en dat er veel verschillende soorten werk en omstandigheden zijn.

De klassieke 'competentieprofielen' waarin niet bestaande 'schapen met vijf poten' worden beschreven zijn op hun retour. Die forceren je om te worden wie je niet bent, of verleiden je om je terug te trekken in je eigen ding en de illusie overeind houden dat je perfect bent. De beweging is van normen, standaarden en profielen naar meer oog voor het dagelijks wie, wat en hoe.

'Het verschil' wordt vooral zichtbaar in wat mensen zelf belangrijk vinden (maar wat ze niet altijd zeggen en soms zelfs bewust verborgen houden) en wat zij zelf goed kunnen.

Werken 'vanuit verschil' betekent dat wordt gewerkt vanuit het hart en de ziel van de mensen op de werkvloer: leren en ontwikkelen vanuit wat zij dagelijks tegenkomen, wat zij belangrijk vinden en nodig hebben.

Supportende leiders onderzoeken eerst de behoefte van de ander voordat zij hun eigen behoefte naar buiten brengen.

➤ 'Zelf veranderen'

betekent dat je wéét dat een organisatie pas verandert door zélf te veranderen: uit onderzoek blijkt dat experimenteren met je eigen gedrag (en elkaar daarbij supporten) meer gedrags- en cultuurverandering teweeg brengt dan anderen voorhouden dat zij moeten veranderen.<sup>43</sup>

Ook leidinggevenden moeten daarbij zeker niet 'iemand anders' willen worden. Dat is onmogelijk en zou niet geloofwaardig zijn. Het zou bovendien onvoldoende recht doen aan het feit dat ook leidinggevenden verschillende mensen zijn met verschillende talenten en behoeftes.

Het is wel erg belangrijk dat leidinggevenden leren zien dat zij zelf hun eigen instrument van verandering zijn en van daaruit durven experimenteren met hun eigen rol in de dagelijkse werkprocessen. 'Persoonlijk leiderschap' zoals in het voorgaande beschreven is daarbij essentieel.

Door een supportende leiderschapsstijl organiseren we flow, veiligheid en vertrouwen om ons heen. Anderen gaan dat dan ook doen. Veel organisaties proclameren momenteel 'vertrouwen' als nieuwe norm: als we elkaar allemaal maar gaan vertrouwen (en daar coaching en training voor organiseren, enzovoort), dan gaat het vast beter. In die benadering wordt over het hoofd gezien dat vertrouwen geen norm kan zijn, want dan zijn we eigenlijk weer bezig met eenzijdig top-down leiderschap. We weigeren dan te zien dat we door onze manier van doen een sfeer creëren waarin we allerlei redenen hebben om elkaar niet te vertrouwen. Vertrouwen kan geen norm zijn, maar moet je verdienen.

Als gevolg van de voortschrijdende inzichten op het gebied van leiderschap is ook de betekenis van ‘integraal management’ veranderd. Vroeger betekende het: je bent als leidinggevende volledig verantwoordelijk voor jouw eenheid, zowel wat eruit komt (resultaten, effecten) als wat je erin stopt (geld, mensen, instrumenten). Uit onderzoek is gebleken dat deze benadering van integraal management leidt tot verkokering en niet tot het nemen van verantwoordelijkheid op teamoverstijgend niveau.<sup>44</sup> Tegenwoordig zien we integraal management daarom als het vermogen om vanuit de klant op het niveau van de organisatie als geheel te denken en te werken. Wat daar allemaal bij komt kijken zit in de bovengenoemde acht leiderschapsrollen.

## Onderbouwing hoofdstuk 5 ‘Onze supportende bedrijfsvoering’

Onder de ‘bedrijfsvoering’ verstaan wij het werk van al onze ondersteunende functies. Dit betreft vooral de zogenaamde ‘PIJOFACH’: personeel, informatie, juridische zaken, organisatie (ontwikkeling), financiën, automatisering / ICT, communicatie, huisvesting.

Daarnaast rekenen wij ook het werk van bestuurders, leidinggevend, toezichthouders, cliëntenraden en medezeggenschap tot de bedrijfsvoering. Traditioneel wordt dit alles ook wel ‘de staf’ genoemd.

Het gaat om alle werkzaamheden ter ondersteuning van het zogenaamde ‘primaire proces’ oftewel de externe dienstverlening. Het primaire proces wordt ook wel ‘de lijn’ genoemd.

Een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering is de ‘planning & control’ (P&C). Vaak wordt P&C gezien als ‘de financiën’, of ‘het systeem’ of in ieder geval ‘iets instrumenteels’. Zo zien wij P&C niet. Wij zien P&C vooral als: wat willen we met elkaar bereiken en hoe zorgen we ervoor dát we dat bereiken. Met inbegrip van alles wat daarvoor nodig is, óók de financiën (maar er komt veel meer bij kijken).

### *Vier manieren van kijken naar control / bedrijfsvoering*

Het woord ‘control’ heeft bij veel mensen een negatieve connotatie gekregen, omdat het wordt geassocieerd met controle en wantrouwen. Het wordt niet zonder meer vertrouwd dat je je werk goed doet. Je moet je verantwoorden in ‘moeilijke gesprekken’. En je moet formulieren invullen. Dat kost tijd die je liever aan ‘het echte werk’ zou besteden. Als professional kun je het gevoel hebben dat control / bedrijfsvoering meer een last is dan dat je er voor je werk iets aan hebt.

De betekenis van 'control' is echter niet controle, maar 'beheersing'. We hebben behoefte aan een zekere mate van continuïteit en van voorspelbaarheid, waardoor we ons 'in control' voelen.<sup>45</sup> Niet alleen instrumenteel maar ook in gedrag / leiderschap: weten wat je aan iemand hebt, weten wat er gaande is. Hier een goed gevoel bij hebben is juist nodig om voldoende vertrouwen te kunnen ontwikkelen. Je kunt pas vernieuwen als 'de basis op orde' is. Je kunt pas lopen als je grond onder je voeten hebt. Je durft pas naar de rand van het balkon als er een reling is.

In gezaghebbende handboeken wordt P&C c.q. 'management control' gedefinieerd als 'het beïnvloeden van het gedrag van de leden van de organisatie om te zorgen dat dit gedrag bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelen'.<sup>46</sup> P&C is dus vooral beheersing door gedragsbeïnvloeding.

Veel mensen denken bij control niet verder dan 'systeemcontrol'. In onze ontwikkelboom onderscheiden we daarnaast echter drie andere vormen van control: 'operationele control', 'clancontrol' en 'netwerkcontrol'.<sup>47</sup> Dit onderscheid kan helpen bij het uitlijnen van een duidelijker verantwoordelijkheidsverdeling, zodat niet iedereen steeds met 'alles' bezig is. Ook dat is beheersing, van werkprocessen.

- **Systeemcontrol**  
betreft het nakomen van de regels die voor iedereen in de organisatie gelden. Het hart van de systeemcontrol is de P&C-cyclus. Uit onderzoek blijkt dat 'systeemcontrol' het gedrag in de organisatie weinig positief beïnvloedt.<sup>48</sup> Als het even kan proberen mensen zich eraan te onttrekken. Dit kan ongewenste neveneffecten veroorzaken. Systeemcontrol overigens wel heel nodig, vooral in de zin van speelveldomgrenzing en duidelijke afspraken over spelregels (kaders!). Bepaalde dingen stroomlijnen, dan voor iedereen rustiger. Dit vooral op het strategische niveau (bestuur, topmanagement en toezicht).
- **Operationele control**  
beïnvloedt het gedrag meer. Hierbij gaat het om vragen als: 'Wat moet ik doen?', 'Wanneer moet het klaar zijn?', 'Waar moet ik zijn?' Gezamenlijke agenda goed vullen vanuit systeemcontrol: kijken wat er komende maand gebeurt en dat goed voorbereiden en vervolgens goed volgen. Niet laten vertroebelen door discussie op strategisch niveau die hier niet thuishoort. Dit vooral op het tactische niveau en op consequenties voor operationele niveau).
- **Clancontrol**  
beïnvloedt het gedrag nog meer. Vragen die hierbij horen raken je als

persoon in de groep: ‘Hoor ik er wel bij?’, ‘Zien ze wel hoe goed ik ben?’ ‘Doe ik er wel toe?’ Bij clancontrol speelt ‘sociale controle’ een grote rol. Maar ook verkenning en afspraken over wie wat hoe op de werkvloer, zie bij leiderschap. Dit vooral het operationele niveau intern (teams).

➤ **Netwerkcontrol**

is de externe variant van clancontrol. In netwerken kun je mensen niet op dezelfde manier de maat nemen als binnen organisaties. Relevante vragen in netwerkverband zijn: ‘Hoe lopen de hazen?’, ‘Wat zijn de verborgen agenda’s?’, ‘Op welke punten kunnen we elkaar vinden?’ Dit vooral op het operationele niveau extern (samenwerkingspartners).

Control – in deze ruime zin – is een zeer belangrijk onderdeel van de aansturing van een organisatie. Een ‘continue middeleninventarisatie en -ontwikkeling’ dient een vast onderdeel te zijn van de managementagenda.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat de taken, bevoegdheden op de verschillende niveaus voldoende duidelijk moeten zijn. Het is niet goed om elkaar voor de voeten te lopen of onvoldoende te weten wie waarover gaat.

Ook moeten we scherp in het oog houden welke onderdelen van de organisatie moeite hebben met geldende regels, procedures en systemen. Een symptoom daarvan is bijvoorbeeld het hanteren van eigen ‘schaduwadministraties’.

Daarnaast blijven het minder goed kunnen omgaan met geld, het onvoldoende nakomen van gemaakte afspraken en het elkaar niet aanspreken op disfunctioneel gedrag belangrijke aandachtspunten.

En vanuit al deze punten is natuurlijk actie nodig hoe we dit kunnen verbeteren en ontwikkelen en wie daar dan het beste bij kan helpen.

### *Voortschrijdende inzichten over bedrijfsvoering*

In nauwe samenhang met de voortschrijdende inzichten op het gebied van organiseren en veranderen en op het gebied van leiderschap zien we als actuele trefwoorden in de literatuur op het gebied van de bedrijfsvoering: ‘vraaggericht’ en ‘real-time’.

➤ **‘Vraaggericht’**

Vraaggericht betekent: niet eigen perfectionisme, instrumenten en formats voorstellen, maar dat waar de ander mee bezig is en wat de ander nodig heeft.

Vraaggericht betekent niét: te meegaand of reactief. Vraaggericht betekent: je huiswerk vooraf gedaan hebben. Wat is bijvoorbeeld het ‘hoofdpijndossier’ van de bestuurder met wie je aan tafel zit?

‘Vraaggericht’ betekent vervolgens ook: durven zeggen waar het op staat. De basishouding is constructief: ‘Ja mits’, en niet ‘nee tenzij’. Maar waar het ‘nee’ moet zijn – bijvoorbeeld waar onverantwoorde risico’s worden gelopen of te veel tegelijk wordt opgepakt – is dat een goed onderbouwd en ‘gezaghebbend nee’. Daarnaast wordt de mate van vraaggerichtheid die mogelijk is uiteraard begrensd door het moeten voldoen aan wet- en regelgeving.

➤ ‘Realtime’

Bij realtime bedrijfsvoering hebben we niet zozeer meer de illusie dat er wordt gestuurd op omvattende documenten en gedetailleerde plannings en rapportages. In plaats daarvan richten we de energie in de eerste plaats op het inzetten van specifieke expertise waar en zodra dat nodig is.

Realtime betekent niét: de verschillende documenten en procedures van de P&C-cyclus zodanig verbeteren dat daar beter op valt te sturen.

Realtime betekent: op het moment dat het nodig is actuele PIJOFACH-informatie kunnen inbrengen die het mogelijk maakt om verstandige besluiten te kunnen nemen.

Bijvoorbeeld door proactief mee te draaien in ad hoc teams die aan de opgaven werken. Daarnaast is het wel nodig om goed te structureren en te plannen, zodat we allemaal weten waar we aan toe zijn en wat we aan elkaar hebben.

In de literatuur van de laatste decennia zien we op het gebied van de bedrijfsvoering een rolverschuiving van ‘policeman’ naar ‘businesspartner’.

‘Vraaggericht’ en ‘realtime’ zijn belangrijke kenmerken van de ‘businesspartner’. In de praktijk circuleren aanverwante wensbeelden: meer ‘samen’, ‘aan tafel’, ‘aan de voorkant’, ‘uit je hok’.

➤ De ‘policeman’

stelt vanachter zijn bureau de normen, formats en instrumenten van het eigen vakgebied voorop (‘stafsturing’).

➤ De ‘businesspartner’

denkt en werkt meer vanuit de organisatie als geheel en vult vanuit de dialoog met de cliënt of collega op maat aan wat deze nodig heeft.

Wat de ‘businesspartner’ doet is wat wij ‘supportende bedrijfsvoering’ noemen. Net als bij supportend leiderschap kan het maatwerk ook bij supportende

bedrijfsvoering van alles betreffen: hulp bij de administratie, op maat maken van noodzakelijke protocollen, omgaan met instrumenten, hulp bij het verzamelen of genereren van gegevens. Supportende bedrijfsvoering raakt alle ondersteunende functies: ICT, P&O, financiën, organisatievragen, enzovoort.

Dikwijls horen we in de praktijk van de bedrijfsvoering: ik heb het veel te druk om ook nog eens die rol van businesspartner te kunnen oppakken. Om voldoende tijd te kunnen vrijmaken voor de rol van businesspartner is het daarom nodig om tegelijk te werken aan ontbureaucratisering, zowel intern (administratieve lasten voor teams / professionals) als extern (administratieve lasten voor cliënten en ondernemers). Ontbureaucratiseren doe je dus niet alleen voor de klant, maar ook voor jezelf.

Dat valt in de praktijk meestal niet mee, omdat we bij veel organisaties zien dat de verschillende PIJOFACH-disciplines ieder voor zich streven naar perfectie en detail vanuit het eigen vakgebied. Denken vanuit 'de bedoeling' van de organisatie als geheel, onderlinge afstemming en leren van elkaar zijn niet vanzelfsprekend.

Systemen zijn bovendien van nature sterk conservatief: er moet veel gebeuren om te voorkomen dat systemen zich na een 'verstoring' niet 'herstellen' naar de oorspronkelijke toestand. Wij denken dat de enige manier om te ontsnappen aan 'de terreur van planning & control', systeemdruk en regellast is: zelf voorop gaan 'op het randje van de ongehoorzaamheid' en zo iets teweegbrengen dat ook anderen in beweging brengt.

Tot slot merken we op dat de beschreven voortschrijdende inzichten op het gebied van de bedrijfsvoering grote consequenties hebben voor het diep in onze systemen verankerde denken over het uitvoeren van SMART doelen en plannen.

Uit de dikke stapel beleidsimplementatiestudies van de afgelopen decennia blijkt namelijk dat het werkelijke beleid van een organisatie (= hoe omgegaan wordt met de klant en de samenleving) niet zozeer staat beschreven in toekomstvisies, begrotingen, beleidsplannen, programma's enzovoort, maar vooral voortvloeit uit de dagelijkse interacties tussen professionals en cliënten / samenwerkingspartners.<sup>49</sup>

Dáár wordt, rekening houdend met de actualiteit van het hier en nu (nieuwe ontwikkelingen, menselijke omstandigheden, enzovoort), besloten hoe het in de praktijk gaat. Dát proces weten te beïnvloeden is voor zowel leiders als bedrijfsvoerders effectiever dan het zo goed mogelijk formuleren van doelen en plannen, het inrichten van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, enzovoort.

## BIJLAGE 2: AANGEHAALDE LITERATUUR

- Aardema 2014: Harrie Aardema, *XXXXXX in transitie – Vier mogelijke valkuilen met zeven suggesties voor aanvullende maatregelen*, Amersfoort / Elst 2014.
- Aardema 2011: Harrie Aardema, 'Hoe richt ik mijn organisatie (opnieuw) in?' – 'Diep organiseren' met vijf structuurvarianten, in: B&G november / december 2011, pag. 26 e.v.
- Aardema 2010-a: Harrie Aardema, *Voorbij de hypocratie – Innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen*, Alphen aan den Rijn 2010.
- Aardema 2010-b: Harrie Aardema, *Naar een spinnenwebconcept – 76 % van de gemeenten heeft een afdelingenmodel... en nu?*, in: TPC december 2010 pag. 4 e.v.
- Aardema 2002: Harrie Aardema, *Doorwerking van BBI – Evaluatie van een veranderingbeweging bij de Nederlandse gemeenten*, Leusden 2002 (proefschrift).
- Anthony & Young 1999: Robert N. Anthony & David W. Young, *Management Control in Nonprofit Organizations*, Boston 1999 (sixth edition).
- Argyris en Schön 1996: Chris Argyris en Donald A. Schön, *Organizational Learning II, Theory, Method and Practice*, Reading 1996.
- Barnard 1938: C. Barnard, *The functions of the executive*, Cambridge Massachusetts 1938 (27e druk 1976).
- Block 1998: Peter Block, *Empowerment in organisaties – Werken met positieve tactische vaardigheden*, Schoonhoven 1998 (vertaling van 'The empowered manager – Positive political skills at work', San Francisco).
- Brunsson 2007: Nils Brunsson, *The Consequences of Decision-Making*, Oxford 2007.
- Burger e.a. 2010: Yvonne Burger, Léon de Caluwé en Paul Jansen, *Mensen veranderen – Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*, Deventer 2010.
- Caluwé & Vermaak 2000: Léon de Caluwé & Hans Vermaak, *Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige*, Alphen aan den Rijn 2000 (2<sup>e</sup> oplage, bijgewerkt).
- Deming 1986: W. Edwards Deming, *Out of Crisis*, Cambridge 1986.
- Effactory 2017: Samenvatting Medewerkersonderzoek XXXXXX, mei 2018.
- Hart 2017: Wouter Hart, *Anders vasthouden – 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*, Alphen aan den Rijn 2017.
- Hart 2012: Wouter Hart, *Verdraaide organisaties – Terug naar de bedoeling*, Alphen aan den Rijn 2012.
- Hersey & Blanchard 1977: P. Hersey & K.H. Blanchard, *Management of organizational behavior*, New Jersey 1977 (3rd ed.).
- Homan 2019: Thijs Homan, *De veranderende gemeente – De praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling*, Den Haag 2019.

- Homan 2017: Thijs Homan, *In control? – Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties*, Amsterdam 2017.
- Hood 1991: C. Hood, *A public management for all seasons?*, in: *Public Administration*, vol. 69, voorjaar 1991, pag. 3 e.v.
- Jaworski 2003: *Synchroniciteit – Het innerlijke pad naar leiderschap*, Zeist 2003 (3e druk), vertaling van: *Synchronicity – The inner Path of Leadership*, 1998.
- Klijn 2008: Erik-Hans Klijn, *'It's the management, stupid!' – Over het belang van management bij complexe managementvraagstukken*, Den Haag 2008 (oratie).
- Kolb 1984: David Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Jersey 1984.
- Korsten & Derksen 1986: A.F.A. Korsten & W. Derksen, *Uitvoering van overheidsbeleid – Gemeenten en ambtelijk gedrag belicht*, Leiden / Antwerpen 1986.
- Kotter 1998: J.P. Kotter, *Leiderschap bij verandering*, Schoonhoven, 1998.
- Lencioni 2012: Patrick Lencioni, *De 5 frustraties van teamwork – Hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft*, Amsterdam 2012 (vertaling van: *The five dysfunctions of a team*, 2002).
- Lewin 1947: Kurt Lewin, *Frontiers in Group Dynamics: I Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change; II Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*, in: *Human Relations* 1947 June 1: 5-40 resp. November 1: 143-153.
- Lipsky 1980: Michael Lipsky, *Street-Level Bureaucracy – Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York 1980.
- Maslow 1976: A.H. Maslow, *Motivatie en persoonlijkheid*, Rotterdam 1976 (vertaling van 'Motivation and personality', New York 1970 / 1954).
- Mayo 1945: Elton Mayo, *Hawthorne and the Western Electric Company*, Boston 1945, in: Stillman 1992, pag. 148 e.v.
- McGregor 1960: Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, New York 1960, in: Stillman 1992, pag. 339 e.v.
- Moore 1995: Mark H. Moore, *Creating Public Value – Strategic management in government*, London 1995.
- Morgan 1992: Gareth Morgan, *Beelden van organisatie*, Schiedam 1992 (vertaling van: *Images of Organization*, 1986).
- Osborne en Gaebler 1992: D. Osborne en T. Gaebler, *Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York 1992.
- Pressman & Wildavsky 1973: J.L. Pressman & A.B. Wildavsky, *Implementation – How Great Expectations in Washington are dashed in Oakland*, Berkeley 1973.
- Quinn e.a. 2003: Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael Thompson & Michael R. McGrath, *Handboek managementvaardigheden*, 3e editie, Den Haag 2003.
- Quinn & Rohrbaugh 1983: Robert E. Quinn & John Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, in: *Management Science*, vol. 29, No. 3, March 1983, pag. 363 e.v.
- Sas & Herweijer 1992: C. Sas & M. Herweijer, *Uitvoering van beleid – Blinde vlek bij*

- bestuurders of hobby van onderzoekers?, Den Haag 1992.
- Scharmer 2010: C. Otto Scharmer: *Theorie U, Leiden vanuit de toekomst die zich aandient – De sociale technologie van presencing*, Zeist 2010 (vertaling van: Theory U – Leading from the Future as it Emerges, San Francisco 2009).
- Schuurman & Zwan 2009: Martin Schuurman & Anna van der Zwan, *Inclusie, zeggenschap, support – Op weg naar een samenleving waarin iedereen welkom is*, Antwerpen-Apeldoorn 2009.
- Senge e.a. 2008: Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski & Betty Sue Flowers, *Presence – Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*, Den Haag 2008 (3e oplage), vertaling van: Presence – Exploring profound change in people, organization and society, 2004.
- Simon 1967: Herbert Simon, *De besluitvorming in de organisatie*, Amsterdam 1967 (vertaling van: Administrative Behavior, oorspr. New York 1947).
- Simonis 1983: J.B.D. Simonis, *Uitvoering van beleid als probleem*, Amsterdam 1983.
- Stillman 1992: Richard J. Stillman II, *Public administration, Concepts and Cases*, Boston, 1992 (fifth edition).
- Taylor 1911: F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York 1911.
- Tompkins 2005: Jonathan Tompkins, *Organization Theory and Public Management*, Belmont 2005.
- Vries 1999: Michiel S. de Vries, The Idea of Policy Generations, in: *International Review of Administrative Sciences*, 1999, 65: pag. 491 e.v.
- WRR 2017: *Weten is nog geen doen – Een realistisch perspectief op redzaamheid*, Den Haag 2017.
- XXXXXX 2019: Projectplan implementatie ‘XXXXXX Alledaags Geluk-model’ 2019-2021.
- XXXXXX 2019b: *Kwaliteitsmanagementsysteem XXXXXX*, februari 2019.
- XXXXXX 2017: *Kwaliteitsrapport XXXXXX 2017*.
- XXXXXX 2016: ‘Strategienota’ *Bruggen naar geluk – Strategisch beleid tot en met 2019*, versie 4 november 2016.
- XXXXXX 2007 / 2001: XXXXXX – *Een supportorganisatie*, april 2001, bijgewerkt september 2007.

## BIJLAGE 3: NOOTVERWIJZINGEN

- 
- <sup>1</sup> Formuleringen ontleend aan XXXXXX 2016: Strategienota 2016-2019, pag. 8.
- <sup>2</sup> Met een duur woord heet dat ook wel ‘empoweren’. Mooie uitwerking: Block 1998.
- <sup>3</sup> XXXXXX 2007 / 2001.
- <sup>4</sup> Namens het MT lag de lead in eerste instantie bij AAAAAA, voormalig hoofd P&O, ondersteund door Harrie Aardema, organisatieadviseur. Het centrale aanspreekpunt voor de supportnota is nuBBBBBB, personeelsfunctionaris.
- <sup>5</sup> Schuurman & Zwan 2009.
- <sup>6</sup> Bron: XXXXXX 2016, bijlage SWOT-analyse bij Strategienota 2016-2019.
- <sup>7</sup> We hebben vijf ondernemers geïnterviewd, zie bijlage 1, Proces. De aan iedereen gestelde vragen waren: Hoe gaat het, hoe lang al eigen onderneming, hoe groot nu, groeiambitie, betrokkenheid bij DS / kernwaarden / visie, waarom bij DS / ODD, wat gaat goed en wat gaat minder goed in de samenwerking / support, hoe ervaar je de regels / systemen / administratieve verplichtingen, wat mis je nog, hoe word je behandeld door DS, wat vind je van bestuur ODD / coöperatie, medezeggenschap, hoe zie je (evt meer) gezamenlijkheid met andere ondernemers.
- <sup>8</sup> XXXXXX 2017,
- <sup>9</sup> Effactory 2018.
- <sup>10</sup> Zie XXXXXX 2019: Projectplan implementatie ‘XXXXXX Alledaags Geluk-model’ 2019-2021.
- <sup>11</sup> Voorbeeld BTW-kwestie Belastingdienst.
- <sup>12</sup> Bij ‘Hoe ons leiderschap functioneert’.
- <sup>13</sup> Voorbeeld BTW-kwestie Belastingdienst.
- <sup>14</sup> XXXXXX 2019b: *Kwaliteitsmanagementsysteem XXXXXX*, februari 2019.
- <sup>15</sup> Verschil tussen systemen en instrumenten: instrumenten zijn hoe systemen zich in de praktijk manifesteren met formats, formulieren in vullen, etc. Hier is ook bij onze organisatie nog veel in te verbeteren.
- <sup>16</sup> Wat is het verschil tussen zelfsturing en zelforganisatie? Vaak worden deze termen door elkaar gebruikt. Volgens de overheersende opvatting in de literatuur gaat zelfsturing echter verder dan zelforganisatie. Bij zelfsturing stel je als persoon of als groep je eigen doelen vast en ook de manier waarop je die doelen wilt bereiken. Bij zelforganisatie worden de doelen door anderen vastgesteld (bestuur, management) en heb je als persoon of als groep een grote mate van zelfstandigheid bij het organiseren van het proces waarlangs je die doelen wilt bereiken, maar wel binnen centraal vastgestelde kaders. In de meeste organisaties is volledige zelfsturing onhaalbaar. In feite is dan geen sprake meer van een organisatie. Daarom spreken we liever van zelforganisatie dan van zelfsturing.
- <sup>17</sup> Vries 1999.
- <sup>18</sup> Zie de literatuur genoemd in Aardema 2002 pag. 184.
- <sup>19</sup> Simon 1967.

- 
- <sup>20</sup> Brunsson 2007.
- <sup>21</sup> WRR 2017
- <sup>22</sup> Tot op zekere hoogte overeenkomend met het klassieke model van de ‘competing values’ van Quinn & Rohrbaugh 1983.
- <sup>23</sup> Zie bijv. Quinn e.a. 2003 en Tompkins 2005.
- <sup>24</sup> Zie [https://nl.wikipedia.org/wiki/Element\\_\(oudheid\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Element_(oudheid)).
- <sup>25</sup> Vgl. o.m. de fameuze vijf kleuren van Caluwé & Vermaak 2000: 1<sup>e</sup> geeldrukdenken = resultaatgericht, 2<sup>e</sup> blauwdrukdenken = structuurgericht, 3<sup>e</sup> rooddrukdenken en 4<sup>e</sup> groendrukdenken = collegagericht, 5<sup>e</sup> witdrukdenken = burgergericht. Of de internationaal nog beroemdere acht organisatiebeelden van Morgan 1992: 1<sup>e</sup> ‘organisaties als machines’ = blauw, 2<sup>e</sup> ‘organisaties als organismen’ = geel, 3<sup>e</sup> ‘organisaties als hersenen’ = geel / groen / blauw, 4<sup>e</sup> ‘organisaties als culturen’ = geel / groen, 5<sup>e</sup> ‘organisaties als politieke systemen’ = rood, 6<sup>e</sup> ‘organisaties als geestelijke gevangenissen’ = groen, 7<sup>e</sup> ‘organisaties als flux en transformatie’ = geel, 8<sup>e</sup> ‘organisaties als instrumenten van overheersing’ = blauw / groen.
- <sup>26</sup> Taylor 2011.
- <sup>27</sup> Gulick & Urwick 1937; Fayol 1949.
- <sup>28</sup> Grondlegger: Lewin 1947 (3-fasen-model: 1<sup>e</sup> Unfreezing, 2<sup>e</sup> Moving, 3<sup>e</sup> Freezing). Andere beroemde representant: Kotter 1998 (8-stappen-model: 1<sup>e</sup> Urgentiebesef vestigen, 2<sup>e</sup> Leidende coalitie vormen, 3<sup>e</sup> Visie en strategie ontwikkelen, 4<sup>e</sup> Veranderingsvisie communiceren, 5<sup>e</sup> Breed draagvlak voor de verandering creëren, 6<sup>e</sup> Korte-termijnsuccessen genereren, 7<sup>e</sup> Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen, 8<sup>e</sup> Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.
- <sup>29</sup> Zoals Barnard 1938; Mayo 1945; McGregor 1960; Maslow 1976.
- <sup>30</sup> Klassiekers: Osborne & Gaebler 1992, Hood 1991.
- <sup>31</sup> Bijv. Klijn 2008.
- <sup>32</sup> Klassieker: Moore 1995.
- <sup>33</sup> De hype van de laatste jaren werd vooral ingezet door de Troonrede van 2013.
- <sup>34</sup> Scharmer 2010, geïnspireerd op o.m. Senge e.a. 2008 en Jaworski 2003.
- <sup>35</sup> Oorspr. Deming 1986. PDCA is verwant aan de zogenaamde leercyclus van Kolb 1984, waarop de meeste visies en methoden betreffende leren en veranderen / ontwikkelen zijn gebaseerd. De leercyclus van Kolb gaat min of meer uit van de volgorde: waarnemen, bezinnen, plannen, handelen. Hiermee zouden verschillende voorkeursstijlen en types samenhangen: waarnemers, nadenkers, toepassers en doeners. Daarmee zijn we weer min of meer terug bij de vier oerelementen c.q. kwadranten van het plaatje van onze ontwikkelboom! Beroemd is ook het onderscheid tussen ‘single-loop’ leren (= leren door ervaring) ‘double-loop’ leren (= leren door reflectie op je aannames) van Argyris & Schön 1996. Deze benadering lijkt op die van de U-theorie. Maar volgens Scharmer 2009 pag. 62 geeft de U-theorie toegang tot de toekomst die manifest wil worden, terwijl het leren bij Kolb vooral vanuit ervaringen in het verleden is en Argyris & Schön zich meer op het heden richten.
- <sup>36</sup> Aardema 2011.
- <sup>37</sup> Aardema 2010-b.
- <sup>38</sup> Hart 2017, Hart 2012.

- 
- <sup>39</sup> 'De bedoeling': term die tegenwoordig veel wordt gebruikt om aan te geven dat 'het eigenaarschap' van het werk bij de professional zou moeten liggen (geïnspireerd op Hart 2017, Hart 2012).
- <sup>40</sup> Lencioni 2012.
- <sup>41</sup> Quinn 2003, Quinn & Rohrbaugh 1983.
- <sup>42</sup> Hersey & Blanchard 1977. Op internet circuleren tal van uitwerkingen en toepassingen van dit populaire leiderschapsmodel. Ook in het ontwikkelprogramma voor leidinggevendenden van XXXXXX is uitgebreid aandacht geschonken aan situationeel leiderschap.
- <sup>43</sup> Zie Aardema 2010a pag. 150 en Burger e.a. 2010 en de daar genoemde literatuur.
- <sup>44</sup> O.a. Aardema 2002.
- <sup>45</sup> Homan 2017.
- <sup>46</sup> Bijv. Anthony & Young 1999.
- <sup>47</sup> Aardema 2010-a pag. 26 e.v.
- <sup>48</sup> O.a. Aardema 2002.
- <sup>49</sup> Zie bijv. al (en dat is sindsdien niet veranderd): Pressman & Wildavsky 1973, Lipsky 1980, Simonis 1983, Korsten & Derksen 1986, Sas & Herweijer 1992. Dit inzicht kan het maar niet kan winnen van het de hardnekkige illusie van de ideale organisatie die gepland, geregeld en geïmplementeerd moet worden. Zie voor de verklaring hiervan o.a.: Brunsson 2007, Aardema 2010a en – zeer recent: Homan 2019.