



Morris Oosterling en Gerda van Dijk

Private en (semi-)publieke organisaties: waar zijn de 'responsible' leiders?

24

Leiderschap wordt meer en meer geassocieerd met het nemen van verantwoordelijkheid voor een groter geheel, ook wel aangeduid als 'responsible' leiderschap. Het gaat bij 'responsible' leiderschap om het toevoegen van waarde aan de samenleving en het mede vormgeven van de samenleving. 'Responsible' leiderschap vraagt van leidinggevendenden dat zij hun strategie en activiteiten richten op waardecreatie die start vanuit de vraag: 'how to serve society?' (o.a. Van Dijk & Caris, 2011; 2013). Deze vorm van leiderschap is voor leiders in zowel het private als het (semi-)publieke domein geen vanzelfsprekendheid. Recent zien we bijvoorbeeld bestuurders en toezichthouders van woningcorporaties verschijnen voor de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties; zij lijken het publiek belang uit het oog te hebben verlo-

ren. Ook in het onderwijs en de zorg zagen we eerder al voorbeelden als Amarantis, INHolland, Ibn Ghaldoun, Meavita en Philadelphia. In de private sector zijn ook verschillende voorbeelden bekend van malafide gedrag van organisaties en hun leiders: denk onder meer aan het Libor-schandaal, de bankencrisis en de bouwfraude. In dit artikel gaan wij in op de vraag hoe leiders zelf aankijken tegen 'responsible' leiderschap, om erachter te komen in hoeverre 'responsible' leiderschap tot uitdrukking komt in het werk van deze leidinggevendenden. In het onderzoek hebben we de respondenten gevraagd aan te geven wat hun belangrijkste drijfveren zijn, in hoeverre deze in hun werk tot uitdrukking (kunnen) komen, en welke belemmerende en meewerkende factoren hierbij een rol spelen.



Morris Oosterling (info@morrisoosterling.nl) is onderzoeker aan TIAS, School for Business and Society.

Gerda van Dijk (gerda.vandijk@xs4all.nl) is hoogleraar Organisatie Ecologie aan Tilburg University en directeur van Het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit Amsterdam.



Onderzoek

Private en (semi-) publieke organisaties: overeenkomsten en verschillen

Ons onderzoek laat zien dat er veel overeenkomsten zijn in het 'responsible' leiderschap van de respondenten. Zo hebben de leidinggevenden in beide sectoren de ambitie om een 'responsible' leider te zijn. Ook zijn hun drijfveren vergelijkbaar.

De top-5 van drijfveren van de leidinggevenden is:

1. Een verantwoordelijk leider kunnen zijn
2. Mijn kwaliteiten in kunnen zetten voor anderen
3. Zinvol zijn voor de samenleving
4. Onafhankelijkheid/ autonomie
5. Werkinhoud

Hieruit maken we op dat de belangrijkste drie drijfveren te maken hebben met verantwoordelijkheid nemen als leider met 'responsible' leiderschap, terwijl de andere twee in wezen de randvoorwaarden zijn om dit mogelijk te maken. Het blijkt echter niet zo te zijn dat in beide sectoren de rol van 'responsible' leiderschap even sterk wordt onderschreven. De ambitie om 'responsible' leider te zijn, is in de private sector minder sterk dan in de (semi-)publieke sector.

In het vervolg van dit artikel laten we zien welke verschillen tussen de sectoren uit ons onderzoek naar voren komen. Dit doen we aan de hand van enkele algemeen geaccepteerde verschillen tussen private en (semi-)publieke organisaties.

Grofweg zijn deze verschillen tussen respectievelijk private organisaties en (semi-)publieke organisaties te typeren als

- winstmaximalisatie tegenover maatschappelijke doelen
- ondernemerschap tegenover bureaucratie
- leiderschap tegenover management.



Onderzoek

Wij hebben gebruik gemaakt van een internet vragenlijst die is uitgezet onder alumni van een leiderschapsprogramma van TIAS. In totaal hebben 93 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Hiervan zijn 38 (40,9%) werkzaam in het private domein en 55 (59,1%) in het (semi-)publieke domein.

De lengte van hun dienstverband binnen de huidige organisatie was voor de leiders in de private sector, gemiddeld 12,5 jaar, met een minimum van 0 en maximum van 35 jaar. Voor de leiders in de (semi-)publieke sector gemiddeld 7,5 jaar is, met een minimum van 0 en een maximum van 26 jaar. Opvallend was dat een groter deel, nl. 9 van de respondenten (9,7%) als adviseur, externe of interim-manager werkzaam is in de (semi-)publieke sector. Binnen de private sector was dat slechts 1 respondent (1,1%).

Een internet vragenlijst garandeert vertrouwelijkheid, zodat respondenten openlijk en anoniem kunnen reageren. Kunnen we er dan van uitgaan dat de resultaten zonder sociaal-wenselijkheid zijn gegeven? Nee is daarop ons antwoord. Het type vragen, gericht op het eigen 'responsible' leiderschap kent namelijk het gevaar van de self-serving bias. Dit betekent dat mensen hun eigen prestaties stelselmatig overschatten. Wij hebben in onze analyse rekening gehouden met dit feit. Echter, aangezien dit effect voor alle respondenten opgaat en we geen redenen zien waarom dit effect sterker is voor bepaalde respondenten is het wel mogelijk om vergelijkingen te maken tussen de antwoorden van de private en (semi-)publieke leiders.

Tot slot willen we opmerken dat alle aangeduide verschillen in dit artikel statistisch significant zijn. Dit betekent dat sprake is van wezenlijke verschillen, die niet aan toeval kunnen worden toegeschreven.

Winstmaximalisatie tegenover maatschappelijke doelen

De kern van 'responsible' leiderschap is dat vanuit een gedragen visie, gericht op een bijdrage aan maatschappelijke doelen, activiteiten ontplooid worden door organisaties die waarde creëren voor een groter geheel. Dus niet alleen zinvol *in* de samenleving, maar vooral ook voor de samenleving. In de drijfveren hebben we dit dan ook als zodanig verwoord: 'zinvol zijn voor de samenleving' en 'mijn kwaliteiten in kunnen zetten voor anderen'. Ons onderzoek laat zien dat de leidinggevendenden in de (semi-)publieke sector in hun werk vaker gericht zijn op de samenleving en zij meer dienend zijn in het inzetten van de eigen kwaliteiten voor anderen. Van oudsher heeft de (semi-)publieke sector hierin een natuurlijke rol: de diensten zijn zeer direct voor de samenleving van belang. Denk aan de zorg, woningcorporaties en onderwijs. Uit de literatuur is bekend dat deze natuurlijke rol van de (semi-)publieke organisaties maakt dat voor leidinggevendenden een belangrijke drijfveer gelegen is in het zinvol zijn voor de samenleving. Medewerkers in de (semi-)publieke sectoren zijn van oudsher meer intrinsiek gemotiveerd om de samenleving te dienen (zie o.a. Lyons et. al, 2006). Dit komt overeen met onze bevindingen dat hier in de private sector in mindere mate sprake van is.

Ondernemerschap tegenover bureaucratie

Een tweede onderscheid is die tussen het ondernemerschap en de vrijheid in het private domein en de bureaucratie en regels in de (semi-)publieke sector. Deze hebben we in ons onderzoek verwoord in de drijfveren 'onafhankelijkheid/autonomie' en 'ondernemen/risico's nemen'. Ook hier zien we verschillen tussen de sectoren. Beide drijfveren worden vaker genoemd in de private sector, dan in de (semi-)publieke sector.

Een andere aanwijzing die dit verschil ondersteunt, ligt in de mate waarin de leidinggevendenden in staat zijn om hun ambitie in hun organisatie waar te kunnen maken. Leidinggevendenden in het (semi-)publieke domein vinden vaker dat ze hun ambitie minder goed kwijt kunnen in hun organisatie dan de leidinggevendenden in de private sector.

Leiderschap tegenover management

Het laatste verschil dat we noemden is dat tussen leiderschap en management. Leiderschap wordt veelal geassocieerd met het kiezen van de juiste doelen, terwijl management met het effectief en efficiënt uitvoeren van de gestelde doelen wordt geassocieerd.

Wij hebben dit bevestigd door leidinggevend en aan te laten geven wat volgens hen de belangrijkste mee- en tegenwerkende factoren zijn in het realiseren van hun ambitie als 'responsible' leider (zie tekst box op pagina 26).

In beide sectoren blijken voldoende mogelijkheden te bestaan om 'responsible' leiderschap te tonen en dit gebeurt dan ook in grote mate. Dit maken we op uit het feit dat de meewerkende factoren veel vaker genoemd worden dan de tegenwerkende. Het is interessant om hierbij op te merken dat de visie op de toekomst in beide sectoren veel genoemd is bij zowel de meewerkende als de tegenwerkende factoren. Beide type organisaties hebben een visie nodig op de wereld van vandaag en een goed antwoord op de vraag: waartoe zijn wij op aarde? Er is niet voor niks een algehele roep om leiderschap. Tegelijk kan de huidige tijd een financiële druk op organisaties leggen en is de overheid veeleisend ten aanzien van de dienstverlening, waardoor een korte termijngerichtheid kan ontstaan, die niet in lijn is met het gewenste leiderschap. Dit komt vaker voor bij (semi-)publieke dan bij private organisaties.

Hoewel leidinggevend en graag de ambitie hebben om 'responsible' leider te zijn, blijkt dat niet altijd mogelijk.

De belangrijkste redenen waarom dit voor hen niet mogelijk is, zijn:

1. Eisen vanuit wet- en regelgeving
2. Bezuinigingen en/of financiële targets
3. Het ontbreken van een goede visie op de toekomst

Gelukkig zijn er ook belangrijke meewerkende factoren.

De top-5 van meewerkende factoren is:

1. Vrijheid om eigen functie in te vullen
2. Taak en opdracht van mijn functie
3. De samenwerking met collega's
4. De cultuur binnen de organisatie
5. Onze visie op de toekomst

De belangrijkste twee meewerkende factoren hebben te maken met de mogelijkheden van de respondenten om hun eigen functie in te vullen. De andere belangrijke meewerkende factoren hebben te maken met organisatiekenmerken.

Ten aanzien van de mee- en tegenwerkende factoren om 'res-

ponsible' leider te zijn hebben we geen verschillen gevonden tussen de leidinggevend en in beide sectoren.

Het vergroten van 'responsible' leiderschap als taak van MD

Het is interessant om te zien dat ondanks de grote overeenkomsten tussen de leidinggevend en in beide sectoren, er ook duidelijke verschillen zijn tussen hoe leidinggevend en uit de publieke en private sector aankijken tegen en invulling geven aan 'responsible' leiderschap. De verschillen zijn niet groot, maar wel groot genoeg om de vraag te stellen wat dit zou kunnen betekenen voor Management Development programma's. We constateren een verschil in de mate waarin de samenleving een plek heeft in de opdracht van de organisatie en de mate waarin men ondernemend kan zijn tussen de private en (semi-)publieke sector. Wat de organisaties uit beide sectoren gemeen hebben, is de noodzaak van 'responsible' leiderschap. MD draagt hier in grote mate bij door leidinggevend en inzichten te verschaffen die noodzakelijk zijn om dergelijk 'responsible' leiderschap ook te (kunnen) tonen in de praktijk. Maar ook door werving en selectie van 'de juiste functionarissen'. In deze laatste sectie gaan we in op de wijze waarop MD onze inzichten kan gebruiken om 'responsible' leidinggevend en in de praktijk (nog) beter mogelijk te maken.

Leidinggeven is inspireren

Allereerst zien we de noodzaak op een gedragen visie, zowel op de samenleving als op de bijdrage van de organisatie aan deze samenleving. Oftewel, een inspirerend antwoord op de vraag 'waartoe zijn wij op aarde?'. Dat vraagt dus ook een scherp beeld en visie op de ontwikkelingen in de samenleving en welke rol de eigen organisatie daar in zou willen spelen. Dit kan invulling krijgen, door de dialoog over maatschappelijke doelen waar de organisatie op natuurlijke wijze mee verbonden is. Elke organisatie kan een bijdrage leveren aan de vraagstukken waar we maatschappelijk voor staan. Het is echter de vraag of een leidinggevend een inspirerend doel durft te kiezen en voor dit doel durft te gaan staan. 'Responsible' leiderschap vraagt niet alleen om aansluiting bij de maatschappelijke vraagstukken, want wat nou als de medewerkers in je organisatie zich niet geroepen voelen om een goede, positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij? Wij zien daarom het gezamenlijk formuleren van een dergelijke visie en de wijze waarop

Private en (semi-)publieke organisaties: waar zijn de 'responsible' leiders?

invulling gegeven wordt aan 'responsible' leiderschap als een eerste aspect waarop MD zich in de organisatie zou moeten richten.

Leidinggeven is mensenwerk

De organisatiecontext speelt een rol in de manier waarop leidinggevers 'responsible' leiderschap invullen. Een 'one size fits all' benadering is daarom niet wenselijk. Een tweede stap van MD is volgens ons daarom zicht te krijgen op de drijfveren, het gedrag en de aansturing van de medewerkers in de eigen organisatie. Leidinggeven is immers bovenal mensenwerk en vraagt om een tweezijdige relatie, tussen leider en volger. Een leidinggevende kan slechts zo ver gaan als zijn of haar medewerkers toelaten. Juist om deze reden wordt veelal gesteld dat leidinggeven dienend zou moeten zijn. Hoewel we dit principe zeker onderstrepen en denken dat deze vorm van leidinggeven een positieve bijdrage kan leveren aan de relatie tussen leidinggevende en medewerkers, blijft de vraag waar de aansluiting tussen beide werelden gevonden kan worden.

Werving en selectie moet een lerend karakter hebben

Op basis van ons onderzoek stellen we vast dat dit in de private sector anders is dan in de (semi-)publieke sector. We zien dat de mate van ondernemerschap in private organisaties groter is dan in (semi-)publieke organisaties.

Zicht verkrijgen op drijfveren, gedrag en aansturing van medewerkers in een organisatie kan door het uitzetten van onderzoek, en dan geen MTO's, maar goed geleide vraaggesprekken over de kern van wat mensen raakt en beweegt en de resultaten van deze gesprekken persoonlijk en groepsgewijs terugkoppelen.

Leidinggeven vraagt om de juiste persoonlijkheid

Doordat onze maatschappij in toenemende mate geconfronteerd wordt met complexe vraagstukken en organisaties, zowel (semi-)publieke als private, daarin een cruciale rol spelen, wordt leiderschap steeds belangrijker en is het steeds meer van belang wie en hoe je bent als leidinggevende. Bij het disfunctioneren van lei-

dinggevers blijkt dikwijls dat sprake is van een intimiderende leiderschapsstijl, een arrogante houding, verbroken vertrouwen en over-managen; allemaal oorzaken die meer gelegen zijn in de karakteristieken van de persoon, dan in diens kennis van vaardigheden.

Hierdoor wordt werving en selectie meer en meer een balanceer act, op proces, op beoordeling van persoonlijkheid, op het betrekken van de juiste actoren in de organisatie en op voldoende kennis ten aanzien van leidinggeven in de eigen organisatie, om de zoektocht naar een goede leidinggevende tot een goed einde te brengen. Juist vanwege voorgaande is het van belang dat werving en selectie een lerend karakter heeft, dat sprake is van een adaptieve toepassing van kennis en vaardigheden en dat reflectie op inhoud en proces plaatsvindt.

Tot slot: MD als kern van 'responsible' leiderschap

Management Development geeft op verschillende manieren vorm aan de ontwikkeling van de organisatie, namelijk door middel van werving en selectie van de juiste functionarissen en de persoonlijke ontwikkeling van deze functionarissen. Iedereen die zich bezig houdt met MD kan daarom een bepalende rol spelen in de ontwikkeling van 'responsible' leiderschap. MD staat zo in het middelpunt van het ontwikkelen van 'responsible' leiderschap in de organisatie. Goed ontwikkeld MD is volgens ons daarom op zichzelf een teken van 'responsible' leiderschap. | *Mz*

Referenties:

- Lyons, S.T., Duxbury, L.E. & Higgins, C.A. (2006) A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, July | August.
- Van Dijk, Gerda & Jo Caris (2011). Leidend Onderwerp: UN Principles for Responsible Management Education. *Tijdschrift voor Management Development*, Winter 2011.
- Van Dijk, Gerda & Jo Caris (2013). Werkend Voorwerp: Principes voor Leiderschapsontwikkeling laten werken. *Tijdschrift voor Management Development*, Voorjaar 2013.