



LEIDINGGEVEN AAN DE BEDOELING

Eduard Schmidt, Ben Kuipers, Hein Laterveer en Alicia Slooff

LEIDERSCHAP

Het vooropstellen van de ‘bedoeling’ (*purpose*) van de organisatie in het dagelijkse werk vraagt om een grote verandering, en niet alleen in de formele inrichting van werk. Uiteindelijk moeten de mensen in de organisatie het doen. ‘Werken volgens de bedoeling’ betekent daarom dat ook de uitvoering van het werk op een andere manier wordt georganiseerd. Maar hoe stuur je dat aan als manager? Het tot nog toe beperkte onderzoek daarnaar is nu aangevuld met uitgebreide kwalitatieve casestudies bij twee grote publieke organisaties in Nederland.

Steeds meer bedrijven en publieke organisaties proberen actief de bedoeling (*purpose*) van hun werk tot uitdrukking te laten komen in hun processen en resultaten. Dankzij Ted-talks van Simon Sinek over de ‘why’ van organisaties en managementboeken als die van Wouter Hart (2012; 2017) proberen steeds meer organisaties de bedoeling van hun werk voorop te zetten. Er zijn verschillende namen in omloop voor deze trend. Denk aan ‘opgavegericht werken’, ‘het nieuwere werken’ (niet te verwarren met ‘het nieuwe werken’) of ‘doen wat nodig is’. Maar in essentie komt het steeds op hetzelfde neer: bij alles wat ze doet, probeert de organisatie zich te laten leiden door haar hogere doelstelling en bestaansrecht.

De aanleiding voor de publieke sector om de bedoeling voorop te stellen, komt voort uit de constatering dat de ‘systeemwereld’ (beleid, systemen, structuren, regels) dominant is geworden en dat daardoor de kloof ten opzichte van de leefwereld van de burger steeds groter wordt. Anders gezegd: structuren, regels, protocollen en systemen zijn steeds belangrijker geworden, maar sluiten niet altijd aan bij de realiteit van alledag waarmee de burger te maken heeft. De sys-

teemwereld staat niet langer ten dienste van de leefwereld van de burger, maar lijkt soms een doel op zich te zijn geworden. Werken volgens de bedoeling, zo is de gedachte, kan de kloof tussen de systeemwereld van de overheid en de leefwereld van de burger helpen overbruggen.

Tot nu toe was er weinig wetenschappelijke literatuur voorhanden waarin expliciet wordt ingegaan op de vraag hoe het management zijn leiderschap kan afstemmen op de wens om te werken volgens de bedoeling. Dat vullen wij nu aan met uitgebreide, kwalitatieve casestudies die wij hebben uitgevoerd bij twee grote publieke organisaties in Nederland: de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (SZW) van de Gemeente Den Haag. Deze twee organisaties zijn beide voorlopers op het gebied van werken volgens de bedoeling; zij proberen actief om deze manier van werken in te bouwen in hun organisatie. In ons onderzoek hebben we gebruik gemaakt van bestaande wetenschappelijke inzichten in management, leiderschap en bestuurskunde. Centraal in dit artikel staat de vraag: ‘Hoe kan leiderschap bijdragen aan werken volgens de bedoeling?’

WERKEN VOLGENS DE BEDOELING

‘Werken volgens de bedoeling’ houdt in dat bij alle activiteiten de hogere doelstelling en het bestaansrecht van de organisatie in het oog worden gehouden. Voor een publieke organisatie betekent werken volgens de bedoeling dat invulling wordt gegeven aan het vooropzetten van de maatschappelijke meerwaarde in het werk. Alle publieke organisaties zijn ooit opgezet om een publieke taak met een bepaalde maatschappelijke meerwaarde te vervullen. In die zin kan maatschappelijke meerwaarde (of publieke waarde, zoals het in bestuurskundige literatuur vaak wordt genoemd) worden gezien als het equivalent van aandeelhouderswaarde voor bedrijven: heel zwart-wit gesteld streeft een bedrijf naar maximale winst en een publieke organisatie naar maximale maatschappelijke meerwaarde. Een concreet voorbeeld van dat streven naar maximale maatschappelijke meerwaarde en het werken volgens de bedoeling vinden we bij de SVB:

Bij de uitvoering van bepaalde regelingen constateert de SVB soms ongewenste effecten: de uitvoering van een bepaalde regel strookt niet met de bedoeling die erachter schuilgaat. Dergelijke specifieke gevallen worden bekeken door een gremium dat intern wel

is aangeduid als ‘Garage de Bedoeling’ – een overleg waarin medewerkers van verschillende afdelingen samen bekijken hoe de burger in kwestie het beste kan worden geholpen.

Zo kwam ook het verhaal van de alleenstaande mevrouw De Vries (niet haar echte naam) aan de orde. Zij ontving AOW en AIO (bijstand voor ouderen) op het moment dat medewerker Paul signaleerde dat het huishouden van mevrouw veranderde: haar kleinzoon trok bij haar in. Dat had gevolgen voor de uitkering waarop mevrouw De Vries recht had: die daalde van 70 procent naar 50 procent van het sociaal minimum. Wat was echter het geval: de kleinzoon kwam tijdelijk bij haar in huis wonen omdat hij als student geen kamer kon vinden. Maar als student bracht hij geen extra inkomen in. Een strikte uitvoering van de regels zou in dit geval kunnen leiden tot ongewenste effecten. Doordat medewerker Paul dit opmerkte, kon hij samen met collega’s bezien welke ruimte de regels boden om volgens de bedoeling te werken. In het geval van mevrouw De Vries werd onderzocht hoe ervoor kon worden gezorgd dat zij haar kleinzoon een slaapplek kon geven en toch voldoende bijstand kon behouden. Dit voorbeeld laat perfect zien hoe regels en realiteit soms niet met elkaar stroken. Het laat ook

FIGUUR 1. MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE CREËREN IN PUBLIEKE ORGANISATIES



Bron: Moore, 1995.

zien hoe belangrijk het is dat medewerkers aanvoelen wanneer dit het geval is. In dit voorbeeld werd uiteindelijk de bedoeling duidelijk vooropgezet in het werk.

Om in een publieke organisatie te kunnen werken volgens de bedoeling zijn drie elementen en hun onderlinge samenhang van belang (Moore, 1995). Allereerst moet de organisatie definiëren wat de bedoeling van de organisatie is en welke maatschappelijke meerwaarde de organisatie wil realiseren. Dit wordt in de bestuurskundige literatuur aangeduid als de ‘publieke-waardepropositie’. Ten tweede moet een organisatie zorgen voor operationele capaciteit, ofwel alles wat nodig is om werken volgens de bedoeling mogelijk te maken. Ten derde en ten slotte moet er steun en legitimiteit zijn voor de bedoeling die de organisatie vooropstelt.

Bij al deze elementen speelt leiderschap een belangrijke rol. Ons wetenschappelijk vertrekpunt over leiderschap vinden wij in de veelgebruikte definitie van Gary Yukl (2006, p.8): ‘Leiderschap is het proces van invloed uitoefenen op anderen om te begrijpen en overeen te stemmen wat er moet worden gedaan en hoe iets moet worden gedaan, alsmede het faciliteren van individuele en collectieve inzet om gemeenschappelijke doelen te behalen.’

In deze definitie van leiderschap zijn verschillende elementen te zien die werken volgens de bedoeling mogelijk helpen maken. Allereerst is een belangrijk element van leiderschap, dat in veel leiderschapstheorieën naar voren komt, om overeenstemming te verkrijgen over wat de doelen van de organisatie zijn en hoe deze doelen moeten worden bereikt. Dat past goed bij de publieke-waardepropositie en de belangrijke rol die leiderschap vervult om de visie van de organisatie over te brengen naar de gehele organisatie. Het faciliteren van individuele en collectieve inzet past goed bij de operationele capaciteit omdat managers een belangrijke rol spelen in het stellen van de randvoorwaarden voor werken volgens de bedoeling. Bijvoorbeeld: krijgen medewerkers wel of niet de tijd om volgens de bedoeling te werken? Maar ook: wordt medewerkers ontwikkelmogelijkheden geboden om een nieuwe manier van werken onder de knie te krijgen? Het proces van invloed uitoefenen op anderen valt samen met de rol van de publieke manager om te zorgen voor de legitimiteit en de steun voor zowel de bedoeling als de manier van werken.

ONDERZOEKSAANPAK

In ons onderzoek hebben we de rol van leiderschap in relatie tot werken volgens de bedoeling onderzocht door middel van kwalitatieve casestudies bij twee publieke organisaties: de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (SZW) van de Gemeente Den Haag. Deze twee organisaties zijn in hun werkzaamheden goed met elkaar vergelijkbaar: ze hebben frequent contact met burgers, ze hebben te maken met veel wet- en regelgeving, en ze zijn beide actief in het sociale domein.

Voor ons onderzoek hebben we gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksgegevens. Zo hebben we van de deelnemende organisaties verschillende (zowel in- als externe) documenten mogen ontvangen die ons een beeld gaven van de ontstaansgeschiedenis van het werken volgens de bedoeling. Door middel van interviews, focusgroepen en observaties hebben we vervolgens kunnen analyseren welke rol leiderschap speelt bij het mogelijk maken van werken volgens de bedoeling.

ONDERZOEKS- GEGEVENS	SVB	SZW (GEMEENTE DEN HAAG)
Documenten	11	42
Interviews	11	12
Focusgroepen	3 (14 medewerkers)	-
Observaties	2 momenten (6,5 uur)	3 momenten (10 uur)

DE ROL VAN LEIDERSCHAP

Ons onderzoek laat zien dat leiderschap drie belangrijke doelen dient als het gaat om werken volgens de

bedoeling in een organisatie. Deze doelen behandelen we hieronder, waarbij we de rol en invulling van leiderschap bespreken.

1. Leiderschap met als doel om overeen te stemmen wat er moet worden gedaan en hoe iets moet worden gedaan

Opvallend is dat werken volgens de bedoeling voor onze respondenten bij de SVB en de gemeente Den Haag zowel positieve als negatieve effecten lijkt te hebben. Enerzijds appelleert werken volgens de bedoeling enorm aan de maatschappelijke impact die medewerkers van de onderzochte organisaties willen hebben. Veel medewerkers zeiden het werken volgens de bedoeling stimulerend en enthousiasmerend te vinden omdat hierdoor de meerwaarde van hun werk voorop komt te staan. Verschillende respondenten zeiden dat zij bijvoorbeeld de burger veel meer voorop kunnen zetten in hun werk. Interessant in deze context is dat het hier niet alleen gaat om de uitkomsten maar ook om het proces.

Eén respondent beschrijft bijvoorbeeld de casus van een gezin in problemen. Dit gezin had een aanvraag om hulp ingediend maar kwam er niet voor in aanmerking. Normaliter zou de aanvraag direct en zonder meer zijn afgewezen. De medewerker zou er echter een slecht gevoel aan hebben overgehouden dat zij dit gezin niet had kunnen helpen. Door te werken volgens de bedoeling, kon zij nu meer tijd besteden aan deze ene casus en onderzoeken of de regels niet toch ruimte lieten om het gezin te helpen. Toen na beraad met verschillende afdelingen bleek dat dit echt niet mogelijk was, ging er alsnog een streep door de aanvraag. Nu kon de medewerker in kwestie tegenover zichzelf verantwoorden dat ze er alles aan had gedaan om het gezin te helpen.

Behalve dat de maatschappelijke impact erdoor voorop wordt gesteld, vergroot werken volgens de bedoeling ook de autonomie van medewerkers. Als niet langer alleen de systeemwereld (beleid, syste-

men, structuren, regels) leidend is in de keuzen die medewerkers moeten maken, dan betekent dit ook dat medewerkers meer ruimte krijgen in hun functie. Verschillende gesprekspartners vertelden ons dat juist ook die vergroting van hun autonomie bijdraagt aan hun werktevredenheid.

Tegelijkertijd leidt werken volgens de bedoeling ook tot onzekerheid voor medewerkers. Dat lijkt in eerste instantie verassend. Immers, juist het formuleren van een duidelijke bedoeling (bijvoorbeeld in een missieverklaring) kan duidelijk maken welke bedoeling of

missie de organisatie heeft, en dat kan ertoe bijdragen dat prestaties verbeteren (Weiss & Piderit, 1999). Waarom werken volgens de bedoeling dan toch tot onzekerheid leidt, heeft verschillende redenen. Allereerst geeft het medewerkers veel houvast wanneer ze strikt de regels volgen. Immers, als je de regels volgt, kun je het ook niet fout doen.

Daarnaast is het voor medewerkers niet altijd duidelijk wanneer ze volgens de bedoeling mogen werken en de regels breder mogen interpreteren (Raaphorst, 2018). Met andere woorden: werken volgens de bedoeling vergroot weliswaar de beslissingsvrijheid van medewerkers, maar het eist ook meer van medewerkers. De organisatie die wil werken volgens de bedoeling, zal zich dus moeten afvragen of haar medewerkers er voldoende op zijn voorbereid.

Bij dit alles speelt leiderschap, zoals gezegd, een belangrijke rol. De respons in ons onderzoek over de positieve effecten van werken volgens de bedoeling op de motivatie van medewerkers sluit aan bij veel inzichten uit onderzoek naar leiderschap. Die laten zien dat leiderschap kan bijdragen aan de motivatie van medewerkers in publieke organisaties juist door de missie en visie van de organisatie (de bedoeling) te verbinden aan de waarden die medewerkers zelf belangrijk vinden (Perry & Hondeghem, 2008). Zeker voor mensen bij publieke organisaties geldt dat zij vaak kiezen voor een carrière in het publieke domein omdat zij een bijdrage willen leveren aan de samenleving (Groeneveld e.a., 2009), de zogenoemde 'public service motivation'. Een transformationele leiderschapstijl, die erop is

MEDEWERKERS WETEN
VAAK ZELF ALS
PROFESSIONALS IN HUN
GEBIED HET BESTE HOE
DE BEDOELING KAN
WORDEN VERTAALD IN
CONCRETE ACTIES

gericht dat medewerkers hun persoonlijke drijfveren overstijgen en zich inzetten voor het algemeen belang, kan managers helpen om medewerkers te motiveren.

Leiderschap is echter meer dan alleen *formuleren* wat de bedoeling in de organisatie is. Die bedoeling moet ook worden gedeeld (uitgedragen). In ons onderzoek zagen we dat managers dit vaak actief en in samenspraak met hun medewerkers doen. Eén van de observaties in ons onderzoek betrof een bijeenkomst waarin wij konden toezien hoe medewerkers en leidinggevendenden zich gezamenlijk bogen over de formulering van de bedoeling van de organisatie. Wanneer je als manager samen met je team een bedoeling formuleert, wordt die bedoeling ook gemakkelijker breder gedeeld.

Is de bedoeling eenmaal geformuleerd, dan rijst vervolgens de vraag hoe werken volgens de bedoeling er concreet, van dag tot dag, moet uitzien. Ook bij het beantwoorden van die vraag is het waardevol om je medewerkers te betrekken, vonden veel respondenten in leidinggevende functies in ons onderzoek. Om te beginnen helpt dit opnieuw om steun te verkrijgen voor werken volgens de bedoeling. Bovendien weten medewerkers vaak zelf (als professionals in hun gebied) het beste hoe de bedoeling kan worden vertaald in concrete acties. Het is daarom belangrijk dat een manager zich participatief opstelt en medewerkers de ruimte geeft om bij te dragen.

Een belangrijk aspect, dat verschillende keren werd genoemd in de interviews, is dat managers niet slechts éénmalig een exercitie moeten ondernemen om de bedoeling te formuleren en te bedenken hoe dit in praktijk kan worden gebracht: ‘(...) omdat je vaak wordt geëeld door de waan van de dag, met het risico dat je soms uit het oog verliest waarom je dingen doet. Het vraagt aandacht om daar regelmatig bewust bij stil te staan’, aldus een leidinggevende.

Juist werken volgens de bedoeling is dus een continu proces van aandacht geven en nadenken over de manier waarop de bedoeling gestalte kan krijgen in de dagelijkse praktijk. Dat betekent ook dat werken vol-

gens de bedoeling geen transformatie is die een organisatie van de ene op de andere dag kan maken, zoals soms bijna impliciet lijkt te worden verondersteld in managementboeken.

Ook is het belangrijk om continu aandacht te besteden aan de barrières waar medewerkers tegenaan lopen. Wanneer er een nieuwe manier van werken wordt doorgevoerd, krijgen de medewerkers ‘op de werkvloer’ vaak als eersten te maken met bepaalde drempels. In het geval van de onderzochte organisaties was dat bijvoorbeeld de vraag hoe je kunt verantwoorden dat je niet strikt volgens de regels hebt gewerkt maar er doelbewust van bent afgeweken, of de ruimte hebt gezocht in bepaalde regels. Hier komt nog bij dat afwijken van de regels ook nog eens meer werk kost. Eén van de geïnterviewde leidinggevendenden zei daarom: ‘Je moet beargumenteerd afwijken, en ook dat is voor sommige mensen wel lastig. Want dan moet je dus onderbouwen waarom je vindt dat je in dit geval afwijkt van de algemene regel (...) Dat vraagt dan meer werk, hè, want je moet er iets mee. Dus het drukt ook op je tijdigheid. (...) Maar ik denk (...) dat een groot deel van de mensen het makkelijk vindt om gewoon de wet en de regels te volgen.’

Voor de leidinggevende ligt hier ligt wederom een belangrijke taak, die raakt aan de faciliterende rol van de leidinggevende die we in de volgende paragraaf bespreken. De spanning die de hier geciteerde leidinggevende signaleert, onderstreept opnieuw hoe belangrijk het is om medewerkers te betrekken bij projecten die leiden tot een wezenlijke verandering in de manier van werken. Dat draagt immers bij aan een sterkere

betrokkenheid bij de veranderingen (Van der Voet & Vermeeren, 2017). De steun van medewerkers voor verandering is overigens groter wanneer zij het gevoel hebben dat veranderingen bijdragen aan de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie (Van der Voet e.a., 2017), waardoor mag worden verwacht dat medewerkers graag worden betrokken bij vraagstukken over de implementatie en verbetering van werken volgens de bedoeling.

DE ORGANISATIE DIE WIL WERKEN VOLGENS DE BEDOELING MOET ZICH AFVRAGEN OF DE MEDEWERKERS ER VOLDOENDE OP ZIJN VOORBEREID

2. Leiderschap met als doel om individuele en collectieve inzet te faciliteren

Leiderschap dient niet alleen de bedoeling te formuleren en te delen, maar moet er ook voor zorgen dat er volgens de bedoeling kan worden gewerkt. Een belangrijke rol van de leidinggevende/manager is allereerst om de randvoorwaarden voor werken volgens de bedoeling te creëren. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om tijd en ruimte. Medewerkers die willen werken volgens de bedoeling, geven veelal aan dat dit extra tijd kost. Het hierboven aangehaalde interviewfragment laat zien dat managers dit ook beseffen. Geen wonder: vraagstukken waaraan je wilt werken volgens de bedoeling van je organisatie zijn vaak relatief ingewikkeld; ze vereisen dat medewerkers zich terdege afvragen waar regels en structuren schuren, en waar nog ruimte is.

Ruimte heeft ook te maken met de veiligheid die medewerkers voelen om te kunnen werken volgens de bedoeling. Zoals gezegd kan werken volgens de bedoeling onzekerheid creëren voor medewerkers: hoeveel

ruimte precies kunnen ze nemen, bijvoorbeeld, en wanneer kunnen en mogen ze afwijken van bepaalde regels of richtlijnen? De manager die een veilige ruimte schept, faciliteert medewerkers om de door werken volgens de bedoeling geboden ruimte ook daadwerkelijk te pakken. Die veiligheid betekent ook dat managers de ruimte moeten geven om fouten te maken

en dat medewerkers deze ruimte ook voelen. Zoals één van de geïnterviewde leidinggevendenden het formuleerde: 'Fouten maken mag (...) stel dat ... [de een of andere hogere leidinggevende ter ore komt dat er] ... beslissingen [zijn] genomen ... die anders zijn dan anders, mogen ze ook op mij vertrouwen dat zij niet van iemand die boven mij zit

op de falie gaan krijgen. Ik ga daar echt voor staan. Want dat is de dood in de pot.'

Overigens blijkt dat er ook verschil kan zitten tussen de intentie van leidinggevendenden om ruimte te bieden en fouten toe te staan en de perceptie van medewerkers dat die ruimte er ook is. Dit is ook aangetoond in andere leiderschapsstudies (Jacobsen & Andersen, 2013). Managers hebben daarnaast niet alleen de rol

DE SYSTEEMWERELD IS
DOMINANT GEWORDEN
- DIT VERGROOT
DE KLOOF MET DE
LEEFWERELD VAN
BURGER

FIGUUR 2. DE ROL VAN LEIDERSCHAP



om zelf voor een veilige ruimte te zorgen voor hun medewerkers, maar ook om te zorgen dat hun team van medewerkers een veilige ruimte is. In één van de observaties bij gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendend liet een medewerker weten een bepaalde casus niet in te willen brengen bij casusoverleg omdat ze dan 'afgemaakt' zou worden. De medewerker in kwestie had contact met een burger die belangrijke informatie voor haar dossier achterwege had gelaten. In sommige gevallen betekent het verzwijgen van informatie dat je bijvoorbeeld niet in een schuldsanerings-traject mag komen of niet in aanmerking komt voor bepaalde vormen van bijstand. In dit geval wilde de medewerker toch verder met de bewuste klant, want ze dacht haar te kunnen helpen en stelde de burger (en niet de regel) voorop in haar werk. Dit is een concreet voorbeeld waar leiderschap van managers wordt gevraagd om te zorgen voor een veilige omgeving.

3. Leiderschap met als doel om invloed uit te oefenen om te begrijpen en doelen te behalen

Leiderschap moet ook zorgen dat er steun en legitimiteit wordt gevonden voor werken volgens de bedoeling. Een belangrijke rol die veel managers in ons onderzoek voor zichzelf zagen, is dat van hitteschild. Zeker bij publieke organisaties, onder het oog van de politiek, kan een nieuwe politieke wind ook direct betekenen dat er andere dingen worden gevraagd van de organisatie. Op zo'n moment is het de taak van managers om ook het gesprek aan te gaan met bijvoorbeeld hogere leidinggevendend of de politiek om duidelijk te maken waarom werken volgens de bedoeling een gunstige ontwikkeling is. Overigens blijft het bij publieke organisaties, zoals de SVB en de gemeente Den Haag, belangrijk om te realiseren dat er sprake is van een politiek primaat: uiteindelijk bepaalt de politiek welke keuze er wordt gemaakt. Desalniettemin spelen managers een belangrijke rol om te laten zien waarom werken volgens de bedoeling volgens hen de missie van de organisatie ten goede komt.

Ook intern, in de organisatie zelf, kunnen medewerkers soms tegen barrières aanlopen waarbij de manager een rol te spelen heeft. Veel voorbeelden die in het onderzoek voorbij kwamen, hadden betrekking op het feit dat nog niet de hele organisatie was meegenomen in het werken volgens de bedoeling. Daardoor liepen medewerkers tegen een muur op. Het betrof soms ogenschijnlijk kleine gevallen die frictie kunnen opleveren tussen collega's en tegelijkertijd de motivatie om te werken volgens de bedoeling onder druk kunnen zetten. Eén van de respondenten, een medewerker, gaf hier een treffend voorbeeld van, dat betrekking had op de verschillende manieren waarop afdelingen omgingen met klantgegevens: 'Wij zeggen bijvoorbeeld: bankafschriften kun je op twee manieren uitprinten. Je kan ze als PDF'je printen, dan heb je echt een officieel bestand, zoals je die vroeger ook thuisgestuurd kreeg. Óf je kan je af- en bijschrijvingen downloaden. Dan kun je niet precies de omschrijving lezen, maar je ziet wel wat naar wie toegaat. Wij accepteren die af- en bijschrijvingen ook. (...) Maar een andere afdeling zegt: 'Nee, wij willen expliciet dat PDF'je, waar het adres op staat en de tenaamstelling, en dit en dat.'

Dit voorbeeld illustreert een situatie waarin een regel boven de bedoeling uitgaat. Het illustreert ook de frictie die er kan bestaan tussen afdelingen. In zulke gevallen is er een belangrijke rol weggelegd voor managers om hun medewerkers te helpen. Soms betekent

dit dat leiderschap moet helpen om de onenigheid te escaleren naar een hoger niveau in de organisatie, om op die manier te proberen de eigen medewerker te helpen – het zogenoemde 'managing upward' (O'Toole e.a., 2005).

Steun verwerven voor werken volgens de bedoeling is ook iets wat managers moeten doen in hun eigen afdeling. Dat kan bijvoorbeeld door medewerkers die actief een voorbeeld- en voortrekkersrol

nemen een podium te bieden. Op deze manier wordt gestimuleerd dat medewerkers zelf proberen collega's te helpen wanneer zij vastlopen in de nieuwe manier van werken, of wanneer ze proberen actief

WERKEN VOLGENS DE
BEDOELING IS GEEN
'TRANSFORMATIE'
MAAR EEN CONTINU
PROCES VAN
AANDACHT GEVEN
EN NADENKEN OVER
DE UITVOERING IN DE
DAGELIJKSE PRAKTIJK

met hun manager mee te denken over wat er goed gaat en wat beter kan – omdat ze het leuk vinden om op een nieuwe manier te werken, zeker als ze het gevoel hebben dat ze maatschappelijke meerwaarde kunnen leveren. De leidinggevende of manager moet ook zelf het goede voorbeeld geven: medewerkers kijken regelmatig naar hun leidinggeven (en zeker naar de top van de organisatie) om te begrijpen waar de prioriteiten van de organisatie liggen (Landuyt & Moynihan, 2009).

Uiteindelijk behoort het ook tot de uitdaging van de manager om te laten zien dat werken volgens de bedoeling tot resultaten leidt. Juist door resultaten te laten zien, kan verdere steun en legitimiteit worden gewonnen. In ons onderzoek kwam in sessies over werken volgens de bedoeling die we bijwoonden onder andere de vraag naar voren of er voor werken volgens de bedoeling aparte *key performance indicators* (KPI's) nodig zijn. Argumenten daarvoor waren dat het werken volgens de bedoeling met KPI's meer verankerd zou raken in de organisatie, en dat leidinggeven dan ook actief zouden kunnen sturen op de bedoeling. De grote vraag is echter hoe de bedoeling dan zou moeten worden gemeten. Dit laatste is een thema dat momenteel volop in ontwikkeling is. In de toekomst zal er ongetwijfeld meer onderzoek naar worden gedaan.

CONCLUSIE

In dit artikel is stilgestaan bij de rol van leiderschap van managers om werken volgens de bedoeling mogelijk te maken. Als we terugkijken naar ons vertrekpunt uit de theorie, dan kunnen we figuur 2 gebruiken om te begrijpen welke belangrijke leiderschapsvraagstukken er schuilgaan achter werken volgens de bedoeling.

Er wordt dus veel gevraagd van het leiderschap van managers als het aankomt op werken volgens de bedoeling. Allereerst moeten managers balanceren tussen houvast bieden en autonomie geven. Ze moeten proberen om het enthousiasme voor werken volgens de bedoeling aan te wakkeren en te stimuleren, maar

WERKEN VOLGENS DE BEDOELING VERGROOT DE AUTONOMIE VAN MEDEWERKERS MAAR VRAAGT OOK MEER VAN HEN, EN DAT KAN ZORGEN VOOR ONZEKERHEID

tegelijktijd oog hebben voor de onduidelijkheden die het met zich mee kan brengen. Daarnaast is een belangrijke taak voor managers om oog te hebben voor de bredere organisatiestructuur en alles wat hun medewerkers nodig hebben om op een goede manier hun werk te kunnen doen. Dat is niet een eenmalig proces, maar verdient continue aandacht. Als laatste ligt een be-

langrijke leiderschapsuitdaging in het verkrijgen van legitimiteit en steun voor werken volgens de bedoeling, zowel binnen als buiten de organisatie.

Nu we op steeds meer plekken zien dat organisaties, privaat en publiek, de opgave en de missie van de organisatie centraal willen stellen in hun werk, zal er de komende jaren nog meer aandacht komen voor deze vraagstukken, zowel vanuit de wetenschap als vanuit de praktijk.

Over de auteurs

J.E.T. Schmidt, MSc is sinds oktober 2014 promovendus bij het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden; hij onderzoekt bezuinigingsstrategieën en publiek leiderschap in de publieke sector. Daarnaast is hij als onderzoeker verbonden aan het Leiden Leadership Centre, waar hij onderzoek doet naar publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde. Dr. B.S. Kuipers is universitair hoofddocent bij het Instituut Bestuurskunde en directeur van het Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden. Daarnaast is hij organisatieontwikkelaar bij Verbetervermogen. H.P. Laterveer is onderzoeksassistent aan het Leiden Leadership Centre en studeert daarnaast bestuurskunde aan de Universiteit Leiden. A. Slooff, BSc is onderzoeksassistent bij het Leiden Leadership Centre; zij studeerde bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit en volgt momenteel de master Public Administration aan de Universiteit Leiden.



Noot

Dit artikel is gebaseerd op het onderzoeksrapport *Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde* van J.E.T. Schmidt, B.S. Kuipers, S.M. Groeneveld, B. Fraussen, T.S. Ashikali, H.P. Laterveer & B.A. Slooff uitgegeven door de Universiteit Leiden (Den Haag, 2019). Het volledige rapport is te downloaden via de website www.universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre.

Literatuur

- Groeneveld, S.M., B. Steijn & P. van der Parre (2009). Joining the Dutch Civil Service. *Public Management Review*, 11(2), pp. 173-189.
- Hart, W. & M. Buiting (2017). *Anders Vasthouden*. Alphen aan de Rijn: B+B Vakmedianet BV.
- Hart, W. & M. Buiting (2012). *Verdraaide organisaties – Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Jacobsen, C.B. & L.B. Andersen (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 75(6), pp. 829-841.
- Landuyt, N. & D. Moynihan (2009). How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), pp. 1097-1105.
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- O'Toole, L., K. Meier & S. Nicholson-Crotty (2005). Managing upward, downward and outward: Networks, hierarchical relationships and performance. *Public Management Review*, 7(1), pp. 45-68.
- Perry, J.L. & A. Hondeghem (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), pp. 3-12.
- Raaphorst, N. (2018). How to prove, how to interpret and what to do? Uncertainty experiences of street-level tax officials. *Public Management Review*, 20(4), pp. 485-502.
- Van der Voet, J. & B. Vermeeren (2017). Succesvol veranderen door het managen van betekenis en invloed. *Holland Management Review* (176), pp. 42-47.
- Van der Voet, J., B. Steijn & B.S. Kuipers (2017). What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. *Public Management Review*, 19(4), pp. 443-462.
- Weiss, J.A. & S.K. Piderit (1999). The Value of Mission Statements in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), pp. 193-224.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (6e ed.)