

# Bijzondere kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties

Omgaan met dynamiek en onzekerheid

**Jaap Boonstra**

Maatschappelijke organisaties hebben geen winstoogmerk en dragen bij aan ons welzijn en onze gezondheid doordat zij iets creëren wat maatschappelijke van waarde is. Maatschappelijke organisaties spelen in op maatschappelijke dynamiek en veranderen voortdurend. Leidinggeven in maatschappelijke organisaties is niet eenvoudig, omdat deze organisaties functioneren in een meervoudige en complexe context. Deze meervoudige en complexe context stelt hoge eisen aan leiders. De betekenis en waarden in de organisatie geven richting en houvast aan het handelen van de leiders en medewerkers. Betekenisgeving en waardenarticulatie zijn daarmee belangrijke kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties. Daarin verschillen ze van leiders in bedrijfsorganisaties waarbij winstgevendheid en aandeelhouderswaarde voorop staan. Als het gaat om betekenisgeving en waardenarticulatie, kunnen leiders in bedrijfsorganisaties leren van hun collega's in maatschappelijke organisaties. Dit zou er wellicht aan kunnen bijdragen dat de betekenis en waardenpropositie van bedrijfsorganisaties meer substantie krijgen dan nu vaak het geval is.

## Inleiding

Maatschappelijke organisatie zijn bijzonder en het zijn er veel; denk aan scholen, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen, universiteiten, woningcorporaties, busmaatschappijen, musea, natuurmonumenten, brandweer, politie, uitkeringsinstanties of de spoorwegen. Maatschappelijke organisaties dragen bij aan een goed leefklimaat waarin burgers veilig, gezond en vertrouwd kunnen samenleven. De dagelijkse werkelijkheid van maatschap-

pelijke organisaties is complex door de ingewikkelde vraagstukken waaraan ze werken en omdat het vrijwel altijd gaat om diensten die voor, door en met mensen worden verleend. De maatschappelijke context is dynamisch door de hoeveelheid belanghebbenden en de waardenconflicten die daaruit voorkomen. Bovendien is de omgeving turbulent vanwege de snelle ontwikkelingen in politiek, economie, technologie en maatschappij die nauwelijks voorspelbaar zijn.

De context van maatschappelijke organisaties roept vragen op wat dit betekent voor de kwaliteiten van leiders en wat leiderschap in deze organisaties anders maakt? Ook bedrijfsorganisaties hebben in toenemende mate te maken met een volatiele, onzekere, complexe en ambigue omgeving (Bennet & Lemoine, 2014). Zijn de eisen die aan leiders in maatschappelijke worden gesteld niettemin anders dan in bedrijfsorganisaties? En hoe vertalen die eisen zich in de stijl van leiders en de kwaliteiten die ze nodig hebben om hun organisatie voor te bereiden op een waardevolle toekomst?

De vraag naar kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties staat in dit artikel centraal. De eerste paragraaf gaat over de bijzondere context van maatschappelijke organisaties. De tweede paragraaf gaat over verschillende perspectieven op leiderschap en besluit met een definitie van leiderschap. Deze verschillende perspectieven helpen bij de analyse in de daarop volgende paragraaf welke kwaliteiten leiders nodig hebben in maatschappelijke organisaties en waarin ze bijzonder zijn. In de discussieparagraaf wordt de vraag gesteld of de verschillende waardenoriëntaties van bedrijfs- en maatschappelijke organisaties nu echt betekent dat er verschillen zijn in leiderschap. De conclusie geeft antwoord op de vraag waarin leiders in maatschappelijke organisaties bijzonder zijn en wat leiders in bedrijfsorganisaties kunnen leren van deze waardenge-dreven leiders.

## Maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties dragen bij aan ons welzijn doordat zij iets creëren wat maatschappelijke van waarde is (De Waal, 2008). Ze hebben geen winstoogmerk en zijn bijzonder omdat ze functioneren in het spanningsveld tussen overheid, markt en gemeenschap (Schulz e.a., 2013). Kenmerkend is dat ze meer dan in het bedrijfsleven gereguleerd worden door overheidsbeleid, wet- en regelgeving en toezicht, ook al is het toezicht in specifieke bedrijfssectoren de laatste jaren toegenomen. Maatschappelijke organisaties staan midden in de gemeenschap. Burgers zijn kritisch en stellen eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Diverse belangengroepen oefenen invloed uit op het functioneren. Veel maatschappelijke organisaties hebben te maken met marktwerking door aanbestedingsprocedures vanuit de overheid. Ze kennen toenemende concurrentie en tegelijkertijd hebben ze maar weinig invloed op de markt waarin ze opereren. Er worden vaak tegenstrijdige eisen gesteld terwijl er beperkte speelruimte is om een eigen

koers te varen. Dit maakt de dynamiek rond maatschappelijke organisaties complex en uniek (Boonstra & Van Twist, 2017).

Maatschappelijke organisaties onderscheiden zich van bedrijfsorganisaties. Bedrijfsorganisaties worden voornamelijk gedreven door het verbeteren van de efficiëntie, het verlagen van de kosten in de waardeketen, het combineren van middelen voor innovatie, het verbeteren van de kwaliteit van producten, het aanbieden van bredere diensten aan klanten en het versterken van het marktaandeel en concurrentievoordeel.

## Betekenisgeving en waardenarticulatie zijn belangrijke kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties

Deze organisaties zijn primair gericht op vergroten van winstgevendheid en aandeelhouderswaarde. Maatschappelijke organisaties hebben te maken met complexe maatschappelijke problemen en met

een diversiteit aan externe partijen die verschillende en vaak tegengestelde belangen nastreven (Boonstra & Burger, 2017). Politieke partijen, overheden en belangengroepen hebben ieder zo hun eigen opvattingen over de problemen en dito ideeën over mogelijke oplossingen. In de aangedragen oplossingen spelen idealen en waarden een belangrijke rol. Deze waarden kunnen tegengesteld zijn en met elkaar in conflict komen, bijvoorbeeld als ze niet samen gerealiseerd kunnen worden. In deze belangenarticulatie speelt de publieke opinie een rol van betekenis doordat een scala aan deskundigen en vertegenwoordigers van de verschillende belangenpartijen elkaar nauwlettend in de gaten houden en hun belangen graag uitvergroten in de media.

Omdat maatschappelijke organisaties meerdere partijen dienen, zijn de meeste missies van maatschappelijke organisatie algemeen verwoord. De vaak tegengestelde opvattingen en extern ingebrachte vage doelen leiden tot missies die weinig houvast bieden en visies die weinig richting geven. In het complexe en dynamische krachtenveld waarin maatschappelijke organisaties opereren is een algemene missie een begrijpelijke en vaak ook verstandige keuze. Het voordeel is dat dit de wendbaarheid vergroot. Het nadeel is dat behaalde resultaten lastig meetbaar zijn.

De laatste decennia ervaren maatschappelijke organisaties veel veranderingen in hun omgeving. Maatschappelijke vraagstukken, marktwerking, stelselherzieningen, overheidsmaatregelen en toezichtstelsels dragen bij aan een voorheen ongekende turbulentie. Hierdoor zijn veel maatschappelijke organisaties zelf ook voortdurend aan het veranderen. Dat geldt voor de manier waarop het professionele werk is georganiseerd en voor het samenspel binnen en tussen organisaties waarbij steeds vaker wordt samengewerkt in netwerken. Deze veranderingen zijn niet eenvoudig vanwege de begrensde strategische ruimte, tegenstrijdige eisen vanuit de omgeving en spanningen tussen politici, bestuurders, managers en professionals. Veranderingen vergen ook veel van

de medewerkers die dagelijks de maatschappelijke meerwaarde proberen te genereren (Boonstra, 2017).

Waardengedreven allianties zijn een specifieke vorm van maatschappelijke organisaties. Deze allianties richten zich op het bijdragen aan een betere samenleving. Voorbeelden van zulke allianties zijn het Rode Kruis, Artsen zonder Grenzen en het Wereld Natuur Fonds. Een waardengedreven alliantie is niet gericht op winstmaximalisatie en ook niet op het behalen van een groter marktaandeel of het creëren van concurrentievoordeel ten koste van anderen. Ze worden daarentegen gedreven door menselijke en maatschappelijke waarden en willen bijdragen aan een eerlijkere economie en een betere en rechtvaardigere samenleving (Findikoglu & Lavie, 2019). Veel waardengedreven allianties hebben zich ontwikkeld tot wereldwijde samenwerkingsverbanden. De besturing van waardengedreven allianties is ingewikkeld vanwege paradoxen die voortdurend spelen in de ontwikkeling van deze allianties (Boonstra & Eguiguren, 2023a).

### *Definitie maatschappelijke organisaties*

Een formeel criterium voor maatschappelijke organisaties is dat ze een rechtsvorm kennen. Daarnaast zijn veelvoorkomende kenmerken dat de maatschappelijke organisatie:

- een maatschappelijke missie heeft en acteert in het maatschappelijke en publieke domein (deze missie is vaak gebaseerd op historisch belangrijk geachte maatschappelijke taken);
- een publiek of een privaat karakter kent in de vorm van een stichting, vereniging, corporatie, coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij;
- sterk steunt op financiële en beleidsmatige arrangementen met centrale en lokale overheden;
- vaak verschillende geldstromen kent en dat inkomsten behalve van overheden ook uit de markt en van burgers kunnen komen;
- geen winstoogmerk heeft; eventuele winst is dienstbaar aan de maatschappelijke missie en wordt niet verdeeld onder oprichters, directeuren, leden of gebruikers;
- voldoende mate van zelfbestuur kent voor strategische keuzen en de relatie met samenwerkingspartners;
- voldoende mate van vrijheid kent in haar relatie met doelgroepen en haar intern en extern functioneren;
- zich in haar strategische keuzen en de uitvoering van taken verantwoordt naar overheden, financiers en in- en externe belanghebbenden.

Alles overziend is een handzame definitie van maatschappelijke organisaties dat het gaat om organisaties zonder winstoogmerk, met een maatschappelijke missie en met een publiek of privaat karakter in de vorm van een publiekrechtelijke overheidsdienst of een privaatrechtelijke stichting, vereniging, corporatie of coöperatie.

## Perspectieven op leiderschap

Een klassieke definitie van leiderschap is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen (Kipnis, 1976). In een andere definitie van leiderschap gaat het om de mogelijkheid om sancties te gebruiken om daarmee de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden (Pfeffer, 1992). In deze opvattingen liggen macht en leiderschap dicht bij elkaar. Macht is altijd aanwezig in organisaties. Veel leiders gebruiken macht om dingen voor elkaar te krijgen. Dat kan gaan om positionele macht, zoals straffen en belonen of het geven van bevelen. Maar meestal gaat het om subtielere vormen van macht, zoals het gebruik van informatie en expertise, het duiden van gebeurtenissen en het sluiten van coalities om iets voor elkaar te krijgen.

In de formele definitie van leiderschap gaat het om personen die als manager of leider zijn aangesteld, en daar rechten en plichten aan ontleen (Weber, 1947; House e.a., 1971). De leider is dan primair verantwoordelijk voor het formuleren van organisatiedoelen en de manier waarop die doelen worden gerealiseerd. Deze definitie ontkent informeel leiderschap en gaat eraan voorbij dat mensen in een organisatie weleens heel verschillende doelen kunnen hebben. Het is bovendien de vraag of er altijd wel helderheid bestaat over de doelen van een organisatie. Formele leiders houden een organisatie op koers en zijn door externe belanghebbenden aanspreekbaar op het resultaat van de onderneming.

Dan is er de transactionele omschrijving van leiderschap. Het gaat nu om een ruilrelatie tussen leiders en volgers. In deze ruilrelatie vraagt de leider aan anderen om iets te doen en geeft daar iets voor terug (Burns, 1978). De meest basale ruilrelatie is loon voor werk. Maar het kan ook gaan om het doen van beloften voor het verkrijgen van steun, of om het bieden van zekerheid voor instemming met een verandering. In deze 'voor wat hoort wat'-opvatting wordt de ruilrelatie voortgezet zolang beide partijen daar voordeel bij hebben.

In de participatieve definitie van leiderschap gaat het om het samenbrengen van mensen rond een gezamenlijk doel en om de energie van de groep te richten op het realiseren van dat doel. Het gaat hier om de relatie van de leider met een groep volgers en de manier waarop een leider alle neuzen dezelfde kant op krijgt. Er wordt ook wel gesproken over charismatisch of doelgericht leiderschap (Klein & House, 1995). Charismatische leiders formuleren aantrekkelijke doelen en ze motiveren hun volgers om gezamenlijk aan dat doel te werken.

Bij de transformationele definitie van leiderschap gaat het erom dat de leider anderen weet te motiveren om betekenisvolle resultaten te behalen (Bass, 2008). Dat kan bijvoorbeeld door een aansprekende visie te formuleren, door aan te sluiten bij de behoeften van volgers, betekenis te geven aan situaties en door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen waarmee mensen hun doelen kunnen realiseren (House, 1999). Er wordt in dit geval ook wel gesproken over inspirerend leiderschap (Yukl & Gardner, 2019). Leiderschap is hier de kunst van betekenis geven, waardenarticulatie, een toekomst verbeelden en ruimte bieden om te experimenteren en daarvan te leren.

Tabel 1. **Perspectieven op leiderschap.**

Klassiek	Formeel	Transactioneel	Participatief	Transformationeel
Stelt doelen	Formuleert doelen	Stuurt en regelt	Geeft richting	Deelt betekenis
Intimideert	Administreert	Onderhandelt	Ontwikkelt	Innoveert
Behoudt macht	Behoudt positie	Reguleert	Continueert	Creëert visie
Machtsgericht	Hiërarchiegericht	Systeemgericht	Doelgericht	Toekomstgericht
Controleert	Stuurt	Monitort	Consulteert	Inspireert
Positiegericht	Resultaatgericht	Relatiegericht	Mensgericht	Waardengedreven
Wie en wanneer	Wie, wat en hoe	Hoe en wanneer	Wat, wie en waarom	Wie en waartoe
Gebruikt macht	Boekt resultaten	Zoekt evenwicht	Doet dingen goed	Doet goede dingen

### *Definitie leiderschap*

In de voorgaande definities van leiderschap vindt een verschuiving plaats van een nadruk op planning en controle naar aandacht voor visie, inspiratie en interactie. Uit de definities valt een aantal gemeenschappelijke elementen af te leiden.

- Het gaat bij leiderschap altijd om de interactie tussen degenen die de leiding krijgen of nemen en degenen die bereid zijn een leider te volgen. Het gaat dus om de relatie tussen mensen en om wederzijdse invloed.
- Leiderschap gaat over activiteiten die mensen samen ondernemen. Over ambities die ze delen, doelen die ze willen realiseren en dromen die ze waar willen maken. Leiderschap gaat daarom ook over het geven van betekenis aan gebeurtenissen, het creëren van zin en het vieren van succes.
- Het gaat om een samenspel tussen leiders en volgers. Geen enkele leider handelt autonoom. Goede leiders weten hoe ze moeten volgen en ze zetten zich ervoor in om volgers tot leiders te maken.
- De activiteiten en het samenspel zijn gericht op het realiseren van resultaat. Dat kunnen concrete doelen zijn of het kan gaan om het realiseren van een aantrekkelijk toekomstbeeld.
- Leiderschap betekent ook het realiseren van verandering. Het gaat in ieder geval niet om het handhaven van de status quo. De verandering wordt niet afgedwongen maar richt zich op het kwalificeren voor de toekomst, zonder daarbij het verleden te diskwalificeren. Het gaat om het behouden van de identiteit en dat wat waardevol is, en het vormgeven aan vernieuwing.

Vanuit de genoemde elementen kunnen we leiderschap definiëren als een sociaal proces waarin een individueel lid van een groep betekenis geeft aan gebeurtenissen en samen met anderen een toekomstvisie creëert, relaties onderhoudt en samenwerking organiseert om gezamenlijk een toekomst vorm te geven. Vanuit dit perspectief gaat het bij leiderschap om het versterken van de kracht van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren (Boonstra, 2014). Interessant aan deze definitie is dat iedereen leider kan zijn door initiatief te nemen en anderen vragen mee te doen. Daar is geen formele positie voor nodig. Hiermee is leiderschap eerder een gedeelde activiteit dan een rol of eigenschap van een enkeling (Bolden, 2017).

## Leiders in maatschappelijke organisaties

In maatschappelijke organisaties werken leiders en medewerkers van organisaties samen aan een gemeenschappelijke ambitie. De wereld van maatschappelijke organisaties waarin leiders tegenwoordig acteren, is ingewikkeld, verwarrend en volop in beweging (WRR, 2012; Daft, 2017). Om deze complexiteit te begrijpen, hebben we leiders met verschillende perspectieven en kwaliteiten nodig, die klaarstaan om maatschappelijke organisaties te creëren en te ontwikkelen.

Om de kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties te achterhalen, is een secundaire analyse uitgevoerd op zeventien diepgaande en veelal longitudinale gevalsstudies (Boonstra, 2014; Boonstra, 2017; Boonstra & Eguiguren, 2023b). In de analyse is gekeken naar specifieke leiderschapsactiviteiten en kwaliteiten die bijdragen aan de toekomst van de organisatie. In tabel 2 zijn de bestudeerde casestudy's opgenomen. De bijzondere kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties ten opzichte van leiders in bedrijfsorganisaties worden in de volgende paragraaf beschreven.

### *Betekenisgeven*

Maatschappelijke organisaties hebben een betekenis die verder gaat dan winstgevendheid, aandeelhouderswaarde en het behalen van concurrentievoordeel. Ze hebben een maatschappelijke betekenis die mensen motiveert en verbindt. Het expliciteren van deze betekenis vergt leiderschap. Betekenisgeving is gebaseerd op de interacties in de relaties tussen de leden van de organisatie en tussen de mensen van de organisatie met de belanghebbenden in haar omgeving. Mensen creëren betekenis aan de hand van ge-

Tabel 2 Bestudeerde gevalsstudies maatschappelijke organisaties.

Gevalsstudie	Publicatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GGZ 's Heeren Loo</li> <li>• Immigratie- en Naturalisatiedienst</li> <li>• Jeugdformaat Jeugdhulp Haaglanden</li> <li>• Politie Amsterdam-Amstelland</li> <li>• In-Axis Innovatiemotor Binnenlands Bestuur</li> <li>• Adviesgroep Gemeente Amsterdam</li> <li>• Nederlandse Spoorwegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leiders in cultuurverandering</i> (Boonstra, 2014)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsgroep Tilburg</li> <li>• GGZ Rivierduinen</li> <li>• Spirit Jeugdhulp Amsterdam</li> <li>• GGD Amsterdam</li> <li>• Tergooi Ziekenhuizen</li> <li>• Agentschap Telecom</li> <li>• Woningcorporatie Rochdale</li> <li>• Brandweer Nederland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Veranderen van maatschappelijke organisaties</i> (Boonstra, 2017)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Alliance for Banking on Values (GABV)</li> <li>• Global Alliance in Management Education (CEMS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Allianties voor een duurzame toekomst</i> (Boonstra &amp; Eguiguren, 2023)</li> </ul>

beurtenissen in hun omgeving en vanuit de waarden en overtuigingen die ze delen. Deze waarden en overtuigingen komen voort uit gebeurtenissen in het verleden en vervormen onze kijk op gebeurtenissen in het heden. Onze waarden en overtuigingen worden gevoed door de geschiedenis, verhalen en eerdere gebeurtenissen en worden in stand gehouden door de verwachtingen van mensen over hoe ze zich zouden moeten gedragen (Weick, 2001). Betekenisgeving en verandering gaan hand in hand. In het proces van betekenisgeving en door hun handelen voegen leiders en de overige leden van de gemeenschap iets toe aan de stroom van gebeurtenissen en dragen ze bij aan veranderingen in de organisatie en de wereld om hen heen (Weick, 2011).

### *Wereldse blik*

Om betekenis te geven aan complexiteit is een wereldse blik nodig: openstaan voor wat er in de wereld gaande is, met oog voor de vele gebeurtenissen en de variaties daarin (Gehrke & Claes, 2014). In dit wereldse perspectief is het onvoldoende om te weten wat er globaal speelt. Het gaat er ook om dat we oog hebben voor unieke lokale gebeurtenissen en aandacht voor verschillen, juist om daarop te kunnen inspelen. De wereldse blik gaat samen met aandacht voor wat er lokaal speelt, waar spanningen ontstaan en waar zich nieuwe kansen voordoen. Een gedeeld bewustzijn van de lokale situatie in relatie tot nationale en mondiale ontwikkelingen, verlangt uitwisseling door de leden in de organisatie met een open blik en de bereidheid om spanningen onder ogen te zien en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Leiderschap in maatschappelijke organisaties wordt dan een vorm van gedeeld leiderschap en dat is fundamenteel anders dan hiërarchische vormen van leiderschap die we veel in bedrijfsorganisaties tegenkomen (Edwards, 2015).

### *Waardengedreven*

Bij waarden van organisaties valt te denken aan de maatschappelijke waarde die wordt gerealiseerd en aan de professionele waarden die het gedrag richting geven. De maatschappelijke waarde beschrijft wat de organisatie aan waarde voor belanghebbenden creëert (Moore, 2004). Het gaat in eerste instantie om moeilijk grijpbare behoeften van betrokkenen, zoals gezondheid, zekerheid, inkomen, ontwikkeling, kwaliteit van leven, fysieke en sociale veiligheid, welzijn en rust. Vervolgens betreft het een toespitsing in producten, diensten, concrete resultaten en maatschappelijke effecten voor specifieke doelgroepen waarmee de organisatie zich verbindt. De legitimiteit van maatschappelijke organisaties staat of valt met het leveren van maatschappelijke waarde.

Professionele waarden zijn principes die richting geven aan het gedrag van professionals die zich bij de organisatie hebben aangesloten. Professionele waarden zijn vaak een drijfveer om samenwerking vorm te geven en de organisatie te ontwikkelen in een bepaalde richting. Er kunnen gemakkelijk spanningen ontstaan tussen verschillende waarden. Om met deze spanningen om te gaan, is het zaak dat de verschillende perspectieven bij elkaar worden gebracht met respect voor verschillen en begrip voor elkaars zienswijze, belangen, ervaring, emoties en de mogelijke bijdrage aan een oplos-



sing (Kaats & Opheij, 2023). Het is een belangrijke kwaliteit van leiders om de gemeenschappelijke waarden te expliciteren en om de waarden van verschillende belangen- en beroepsgroepen te integreren en te richten op de toekomst (Knol, 2015).

### *Analytische kijk*

Een vierde kwaliteit is een analytische kijk op complexe vraagstukken. Dit is nodig om complexiteit uiteen te rafelen, de dynamiek erachter te begrijpen en na te gaan hoe die dynamiek kan worden aangepakt. Een goede analyse is meestal het halve werk. Door samen met anderen te analyseren wat er gaande is en de resultaten van deze analyse te delen met anderen, ontstaan er een zekere rust en een gemeenschappelijk begrip en vertrekpunt om problemen in een continu leerproces aan te pakken (Holmqvist, 2003). Om tot een volwaardige analyse te kunnen komen, moeten er gesprekken worden gevoerd tussen alle leden van de organisatie en de mensen erbuiten, zoals burgers, klanten, toeleveranciers, toezichthouders en andere belanghebbenden. Een analytische kijk draagt bij aan het kunnen hanteren van ambiguïteit en onzekerheid.

Het signaleren en hanteren van spanningen en tegenstellingen zijn een succesvoorwaarde voor samenwerking. Tegenstellingen nemen de vorm aan van een paradox als beide polen van de tegenstellingen zich tegelijkertijd manifesteren, onderling spanningsvol zijn, maar ondertussen niet los van elkaar bestaan (Boonstra, 2023). Paradoxen kunnen ongemak oproepen omdat beiden kanten van een paradox nodig zijn voor gezond samenspel. De leiderschapskwaliteit is om je te positioneren in het spanningsveld tussen beide perspectieven. Zonder een keuze te maken voor een van de uitersten en continu te balanceren tussen de twee polen van de paradox (Van Twist & Vermaak, 2022). Het onderkennen van paradoxen in de ontwikkeling van maatschappelijke organisaties kan helpen bij het omgaan met problemen, spanningen en strategische keuzes.

### *Samenwerkingsgericht*

Een vijfde kwaliteit is oog voor relaties en samenwerking. In maatschappelijke organisaties is samenwerking tussen de leden onderling en met alle belanghebbenden essentieel. Dat vereist van leiders dat ze in staat zijn om mensen bij elkaar te brengen, samenwerking te organiseren, spanningen te signaleren en conflicten bespreekbaar te maken (Kanter, 1994). Bij samenwerking in maatschappelijke organisaties gaat het om collegialiteit en het kunnen omgaan met verschillen op basis van wederzijds vertrouwen. Het gaat meer nog om luisteren dan om praten. Het organiseren van samenwerking vergt maatschappelijk bewustzijn en het vermogen om sociale relaties aan te gaan en netwerken te bouwen (Paerse & Conger, 2003). Maatschappelijk en sociaal bewustzijn dragen bij aan wederzijds vertrouwen en aan de ontwikkeling van de mensen, teams en organisaties die deel uitmaken van de organisatie en haar netwerk. Het gaat om netwerkleiderschap dat door meerdere mensen in de organisatie vervuld kan worden, ieder vanuit eigen kracht en binnen het eigen netwerk (Camps e.a., 2004).

### *Wendbaarheid en veerkracht*

De zesde kwaliteit gaat over wendbaarheid en veerkracht (Van der Steen & Van Twist, 2018). Wendbaarheid gaat over de noodzaak om zich voortdurend aan te passen aan een veranderende omgeving. In deze ambigue wereld met veel turbulentie krijgen maatschappelijke organisaties op enig moment te maken met een crisis die het voortbestaan onder druk zet. Dit vergt veerkracht en kundig balanceren (Burger & IJntema, 2023).

Het gaat in crisissituaties om een dubbele opgave: het stabiliseren van de uitvoering van het werk enerzijds en het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen anderzijds. De eerste stap is rust en orde brengen in het werk door de situatie te stabiliseren, tijd te winnen om nieuwe wegen in te slaan en het transformatieproces op gang te brengen. Het gaat erom de identiteit van de

organisatie te versterken door gedeelde waarden te articuleren, de ambitie te bekrachtigen en zo nodig bij te stellen, en te werken vanuit kracht met realistische acties voor

de korte termijn. De tweede stap gaat over het accepteren en hanteren van de nieuwe realiteit en het benutten van nieuwe mogelijkheden door experimenteren, innoveren en transformeren. Vervolgens gaat het om hernieuwde focus op de missie en de betekenis van organisatie, een nieuwe strategische visie en concrete acties om die visie te realiseren. De twee stappen, stabiliseren en innoveren, wisselen elkaar af in een stapsgewijs proces waarin de leden samen optrekken. Effectieve leiders in crisissituaties vertrouwen op samenwerking, effectieve communicatie tussen belanghebbenden, ondersteunend leiderschap en voortdurende aanpassing aan de nieuwe omgeving (Sánchez & De Batista, 2023).

### *Verbindend en relationeel*

Leiders in maatschappelijke organisaties zoeken naar mogelijkheden om vernieuwing op gang te brengen en vastgeroeste denkpatronen te doorbreken. Dit vereist kennis van de motieven en uitgangspunten van de leden die zich in de organisatie verenigen. Alleen als de leden elkaars waarden en overtuigingen kennen, kunnen ze samen ruimte scheppen voor nieuwe werkwijzen. In maatschappelijke organisaties werken veel professionals met een vakopleiding. Vaak zijn ze hoog opgeleid en hebben ze een heldere visie op hun vak en hoe dat uitgeoefend moet worden. Aandacht voor professionals is relevant waarbij het als leider onverstandig is om in te grijpen in de professionele ruimte die de professionals koesteren. Om het gesprek te voeren over de kwaliteit van het werk, is het handig om de maatschappelijke betekenis te articuleren, een toekomstvisie te delen en het gesprek te voeren wat goed werk inhoudt (Smidt, 2022). In het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen ontstaan aanvullende beelden van de werkelijkheid. Verhalen over

## **Leiders in bedrijfsorganisaties kunnen leren van hun collega's in maatschappelijke organisaties**

de geschiedenis voegen iets toe aan de dagelijkse taal en maken plaats voor nieuwe betekenissen. De samenwerkingspatronen veranderen in de dagelijkse routine en mensen gaan collectief handelen (Karsing, 2022).

### *Veranderkundig bekwaam*

Een bewuste kijk op veranderprocessen, de achtste leiderschapskwaliteit, betekent het bewust omgaan met de betekenis en gedeelde waarden en het weloverwogen op gang brengen van verandering als dat nodig is. Dit betekent mensen bij elkaar brengen en samen optrekken bij het evalueren van de betekenis, waarden en professionele ambities, en het bespreken van de aanleiding voor verandering. Veranderen omvat het mobiliseren van de ambities en drijfveren van mensen in de organisatie, het inschatten van de aard en impact van de verandering, het zoeken van de gewenste richting, het kiezen van de meest passende veranderstrategie, het uitwerken van concrete acties en het bijebrengen van de mensen die nodig zijn om de verandering te laten slagen. Het gaat hier om collectief leiderschap en het versterken van veranderbewustzijn (Miles, Miles & Snow, 2005). Veranderbewustzijn draagt bij aan sensitiviteit over wat mensen beweegt en aan de betrokkenheid en zelfverzekerdheid van de mensen in het veranderproces (Boonstra, 2020).

### *Reflexief en zelfbewust*

De negende en laatste kwaliteit van leiders is een reflectieve kijk op wat er gebeurt, inclusief het beschouwen van je eigen rol daarin als leider en professional (Ladkin, 2020). Dit vraagt om een zekere rust en enige afstand die je in staat stellen om terug te blikken op je ervaringen en je eigen gedrag. Bedachtzaam reflecteren betekent kijken naar huidige ervaringen en de patronen die daarin te ontdekken zijn. Een toepasselijke vraag hierbij is misschien hoe het kan dat je keer op keer in een bepaald soort ongemakkelijke situatie terechtkomt. Of wat de drijvende krachten waren achter de behaalde successen. Dit is een kwestie van zelfbewustzijn (Goffee & Jones, 2005). Zelfbewustzijn is de kunst om je eigen stemmingen, emoties en energie te begrijpen, je eigen gedrag en gedragspatronen te snappen en rekening te houden met de effecten van je gedrag op anderen. Een reflectieve blik vergroot het zelfbewustzijn en draagt bij aan het zelfvertrouwen en het leervermogen.

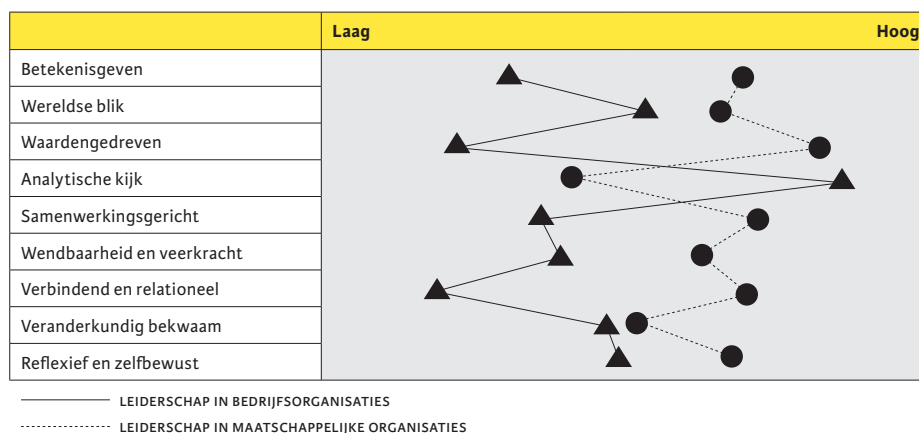
## **Discussie**

In beursgenoteerde ondernemingen en op winst gedreven bedrijven nemen leiders initiatieven om omzet te verhogen en de toekomst van het bedrijf zeker te stellen. Ze zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kiezen een strategie waarin organisaties hun kracht en identiteit behouden en tegelijkertijd vernieuwingen realiseren. Kostenbewust handelen en winst behalen gaan dan samen met marktgericht handelen en innoveren. Veel be-

drijfsorganisaties geven tegenwoordig aandacht aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is de vraag hoe diep geworteld deze maatschappelijke betekenis is in de visie van de organisatie en of winstgevendheid en aandeelhouderswaarde ten koste mag gaan van maatschappelijke waarde. Het vertrek van de toplieden bij Unilever en Danone, die duurzaamheid als criterium opnamen in de bedrijfsstrategie, doet vermoeden dat aandeelhouderswaarde vooropstaat, in ieder geval bij de aandeelhouders. Keer op keer blijken de aandeelhouders een machtige groep te zijn die winstgevendheid vooropzetten, zeker in het Angelsaksische bedrijfsmodel. Tegenover dit bedrijfsmodel staat het Rijnlandse model waarbij aandeelhouderswaarde samengaat met maatschappelijke waarde voor alle betrokkenen (Peters e.a., 2021).

Leiders in publieke organisaties, zoals gemeenten of bijvoorbeeld de belastingdienst, de politie en de brandweer, zoeken naar nieuwe wegen om slimmer te werken en om burgers en bedrijven op een goede manier van dienst te zijn. Leiders in maatschappelijke organisaties, zoals zorgorganisaties, ziekenhuizen en woningcorporaties, zijn zich bewust van hun maatschappelijke betekenis en zoeken naar nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking. Deze organisaties kennen een complex speelveld met veel verschillende partijen binnen en buiten de organisatie die invloed uitoefenen op de strategische koers, de financiering, de verantwoording en de werkwijzen. Het is een kunst deze verschillende belangen met elkaar te verbinden. Besturing van maatschappelijke organisaties is daarmee complexer dan in bedrijfsorganisaties, waarbij leiders in maatschappelijke organisaties voortdurend worden geconfronteerd met tegenstellingen en paradoxen die om aandacht vragen. Er zijn grote verschillen in historie, maatschappelijke opgave, werkomgeving, rechtsvorm, interne cultuur en de mensen die in maatschappelijke organisaties werken. Bovendien kennen deze organisaties verschillende doelgroepen en belangengroepen en zijn hun dagelijkse werkzaamheden veelsoortig. Deze variaties maken dat er nauwelijks algemene besturingsprincipes voorhanden zijn, en als die er al zijn dan wijzigen ze voortdurend onder invloed van het overheidsbeleid.

Figuur 1. Verschillen in leiderschap in bedrijfs- en maatschappelijke organisaties.



Betekenen deze verschillende oriëntaties van bedrijfs- en maatschappelijke organisaties nu ook dat er verschillen zijn in leiderschap? In bedrijfsorganisaties zien we een focus op continuïteit en winstgevendheid. Aandeelhouderswaarde en kortetermijnbelangen staan vaak voorop. Uit recent onderzoek naar leiderschapsstijlen blijkt dat in beursgenoteerde ondernemingen de klassieke, formele en transactionele leiderschapsstijlen dominant zijn (Loscos & Boonstra, 2020). In maatschappelijke organisaties gaat het meer om participatieve en transformatieel leiderschapsstijlen. Dat maakt leiderschap in maatschappelijke organisaties anders. Een impressie van de verschillen in leiderschap is weergegeven in figuur 1. Nader onderzoek is nodig om de verschillen in leiderschap sterker te onderbouwen.

Natuurlijk kunnen de kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties ook van pas komen bij het uitoefenen van leiderschap in bedrijfsorganisaties. Het is zelfs waarschijnlijk dat deze kwaliteiten steeds belangrijker worden voor leiders in alle organisaties nu de wereld volatiel, onzeker, complex en ambigue is geworden (Schaveling, 2022).

## Tot besluit

Maatschappelijke organisaties spelen in op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderen voortdurend. Het ontwikkelen van een strategische koers is niet eenvoudig omdat deze organisaties functioneren in een meervoudige en complexe context die zich kenmerkt door:

- wisselende positionering in het spanningsveld tussen overheid, markt en gemeenschap met sterk wisselende invloeden vanuit deze sferen en de publieke opinie;
- sterke dynamiek door wisselende invloeden vanuit bestuur op lokaal, regionaal, landelijk en Europees niveau;
- rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en rechtvaardigheid als relevante eisen, naast eisen aan doelgerichtheid, doeltreffendheid en doelmatigheid;
- veel turbulentie door een grote diversiteit aan externe partijen met verschillende culturen en opvattingen die verschillende en vaak tegengestelde belangen nastreven;
- een algemene missie en weinig specifieke toekomstvisie met lastig te meten resultaten;
- hybride sturing en financiering door meerdere opdrachtgevers, afnemers en financiers die allemaal hun eigen eisen stellen aan uitvoering en verantwoording;
- een hoge mate van autonomie van professionals in het primaire werkproces met lastig meetbare bijdragen en resultaten;
- beperkte strategische ruimte om eigen keuzen te maken in marktpositionering, aangeboden diensten, doelgroepen en tarieven.

Deze meervoudige en complexe context stelt hoge eisen aan leiders in maatschappelijke organisaties. De betekenis en waarden in de organisatie geven richting en houvast aan het handelen van de leiders en medewerkers. Betekenisgeving en waardenarticulatie zijn daarmee belangrijke kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties. Daarin verschillen ze van leiders in bedrijfsorganisaties waarbij winstgevendheid en aandeelhouderswaarde voorop staan. Betekenisgeving en waardenarticulatie gaat samen met een wereldse blik en met voortdurende aandacht voor verbindend en relationeel handelen in een breed speelveld van allerlei betrokkenen. De dynamiek in maatschappelijke organisaties verlangt, meer dan in bedrijfsorganisaties, wendbaarheid en veerkracht van de leiders en de mensen die in deze organisaties werken. Ook veel bedrijfsorganisaties kennen een complexe en dynamische omgeving waarbij de leiders de complexiteit proberen te beheersen door doelgericht en transactioneel te acteren, terwijl leiders in maatschappelijke organisaties eerder transformationeel acteren. Als het gaat om betekenisgeving en waardenarticulatie, kunnen leiders in bedrijfsorganisaties leren van hun collega's in maatschappelijke organisatie. Dat zou er wellicht aan kunnen bijdragen dat de betekenis en waardenpropositie van bedrijfsorganisaties meer substantie krijgen. ■

## Literatuur

- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bennet, N. & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92 (1/2), 27-28.
- Bolden, R. (2017). Gespreid leiderschap in organisaties: een overzicht van theorie en onderzoek. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 71 (1), 40-53.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering*. Van Gorcum.
- Boonstra, J.J. (2017). *Veranderen van maatschappelijke organisaties: praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen*. Business Contact.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel: een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. & Burger, Y.D. (2017). Maatschappelijk organiseren als belangenspel. In J.J. Boonstra (red.), *Veranderen van maatschappelijke organisaties* (pp. 50-91). Business Contact.
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023a). Spelen met paradoxen in de levenscyclus van waardengedreven allianties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (2), 47-63.
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023b). *Allianties voor een duurzame toekomst: naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. & Twist, M. van (2017) Speelveld van maatschappelijke organisaties. In J.J. Boonstra (red.), *Veranderen van maatschappelijke organisaties* (pp. 14-48). Business Contact.
- Burger, Y.D. & IJntema, R. (2023). Leiders aan de top: veerkracht onder hoge druk. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (1), 44-72.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Camps, T., Diederens, P., Hofstede, G.J. & Vos, B. (2004). *The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice*. Reed Business.

- Daft, R.L. (2017). *The leadership experience*. South-Western-Cengage Learning.
- Edwards, G. (2015). *Community as leadership*. Elgar.
- Findikoglu, M. & Lavie, D. (2019). The contingent value of the dedicated alliance function. *Strategic Organization*, 17 (2), 177-209.
- Gehrke, B. & Claes, M.T. (Eds.) (2014). *Global leadership practices: a cross-cultural management perspective*. Palgrave Macmillan.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83 (12), 86-94.
- Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra- and interorganizational learning. *Organization studies*, 24 (1), 95-123.
- House, R. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE*. Wharton University.
- House, R.J., Filley, A.C. & D.N. Gujarati, D.N. (1971). Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 422-432.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2023). *Leren samenwerken: condities creëren voor kansrijke samenwerking*. Boom.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 72 (4), 96-108.
- Karsing, E. (2022). Pleidooi voor een filosofische beroepsethiek. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (3), 20-32.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. University of Chicago Press.
- Klein, K.J. & House, R.J. (1995). On fire: charismatic leadership and levels of analyses. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 183-198.
- Knol, J. (2015). *Leren vooruitspelen: besturen, dynamiek en prestaties in een ziekenhuisorganisatie*. Dissertatie. Universiteit van Amsterdam
- Ladkin, D. (2020). *Rethinking leadership: a new look at old questions*. Elgar.
- Loscos, F.M. & Boonstra, J.J. (2020). Impulsando la transformación organizacional: cómo analizar el nivel de preparación de nuestra organización para enfrentarse a los cambios. *Harvard Deusto Business Review*, 297, 40-50.
- Miles, R.F., Miles, G. & Snow, C.C. (2005). *Collaborative entrepreneurship: how communities and networked firms use continuous innovation to create economic wealth*. Stanford University Press.
- Moore, M.H. (2004). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.
- Paerse, C.L. & Conger, J.A. (2003). A landscape of opportunities: future research on shared leadership. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership* (pp. 285-303). Sage.
- Peters, J., Brouwer, J.J., Janssen, H. & Weggeman, M. (2021). *Rijnlands organiseren*. Boom.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Sánchez, M.A. & De Batista, M. (2023). Business continuity for times of vulnerability: empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31 (3), 431-440.
- Schaveling, J. (2022). Systeemdenken en systemisch leiderschap. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (5/6), 24-38.
- Schulz, M., Steen, M. van der & Twist, M. van (2013). *De koopman als dominee: sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Boom.
- Smidt, G. (2022). Professionals de ruimte geven? Richt ruimtes in! *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (5/6), 67-86.
- Steen, M. van der & Twist, M. van (2018). Strategies for robustness: five perspectives on how policy design is done. *Policy and Society*, 37 (4), 1-23.
- Twist, M. van & Vermaak, H. (2022). Paradoxen: werk maken van ongemak. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (5/6), 152-175.

Waal, S.P.M. de (2008) *Strategisch management voor de publieke zaak: hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen*. Boom.

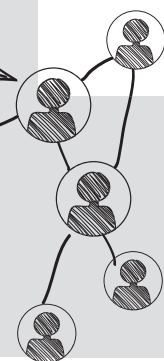
Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Wiley Blackwell.

Weick, K.E. (2011). Reflections: change agents as change poets. *Journal of Change Management*, 11 (1), 7-20.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2012). *Publieke zaken in een marktsamenleving* (rapport 87). Amsterdam University Press.

Yukl, G. & Gardner, W.L. (2019). *Leadership in organizations*. Pearson.



**Prof. dr. J.J. Boonstra** is hoogleraar organisatiedynamiek bij de Esade Business School te Barcelona, hoogleraar organisatieverandering bij de Rotterdam School of Management, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag en zelfstandig adviseur.  
E-mail: [boonstra@jaapboonstra.nl](mailto:boonstra@jaapboonstra.nl).



*Auteur*