

## 14 Authentiek leiderschap

### *Verslag van een interventie*

Frans Wilms

*‘Be the change you want to see in the world’ (Gandhi)*

Teksten over leiderschap en management gaan vaak over hoe anderen zich gedragen of zouden moeten gedragen. Ik kan genieten van de inzichten die het me oplevert. Tegelijkertijd voel ik dat het niet genoeg is. Leiders zijn op de eerste plaats gewoon mensen van vlees en bloed met hun eigen waarden, overtuigingen, vooronderstellingen en verwachtingen. Willen we hen helpen in hun overwegingen en hun gedrag, dan zouden we als het ware in hun huid moeten kruipen en hun verhaal van binnenuit proberen te begrijpen. Dat geldt zeker wanneer we focussen op authentiek leiderschap. Dan brengt de leider expliciet zichzelf als persoon in.

In dit hoofdstuk<sup>1</sup> volg ik een leider, die stappen zet in de richting van authentiek leiderschap. Die leider ben ik zelf. Ik schrijf het verhaal van binnenuit en nodig je uit om mee te denken en ervaringen en inzichten te delen.

### 14.1 Inleiding

Dit is een verslag van een interventie. Een interventie, die mij persoonlijk raakt. In het vierde kwartaal van 2009 start ik als bestuurder bij Radar, een organisatie die mensen met een verstandelijke beperking ondersteunt in Zuid-Limburg. Er is grote onvrede onder cliënten, hun ouders en medewerkers en er zijn financiële problemen. We houden evaluatiebijeenkomsten met medewerkers, met cliënten en met ouders. Ik voel pijn, verdriet en machteloosheid. Tegelijkertijd is er een geweldige gedrevenheid en betrokkenheid.

De kritiek richt zich op het concrete. Op de praktijk van alledag. De tanden van de cliënten zijn niet gepoetst. De telefoon wordt niet opgenomen. Medewerkers zitten steeds achter de computer. Cliënten dragen zomerkleding in de winter. Er zijn alleen maar kant-en-klaarmaaltijden. De persoonlijke begeleider van de cliënt wisselt om de haverklap. Nieuwe medewerkers stellen zich niet voor...

---

<sup>1</sup> Het hoofdstuk komt tot stand met medewerking van Mariëlle Heijltjes en Hetty van Emmerik (beiden onder meer als hoogleraar verbonden aan de Universiteit Maastricht), Peter Berends, docent aan de School voor Business en Economics Maastricht en Monique Lennertz, hoofd bestuursbureau bij Radar.

‘Jullie vinden eigenlijk dat er geen aandacht meer voor jullie is’, zo vat ik het samen in een bijeenkomst met cliënten. ‘Precies, dat is het!’, is het eenstemmige antwoord...

Ik constateer dat dat volstrekt in tegenspraak is met de ambities die Radar in haar zorgvisie heeft neergelegd. De hele visie straalt juist oprechte aandacht voor de ander uit als basis voor de zorgondersteuning. Een visie die ik tijdens de evaluatie-bijeenkomsten steeds meer en beter ga waarderen. Want eigenlijk vraagt iedereen die visie *gewoon* uit te voeren.

Wat betekent dat nu voor mij als bestuurder? Welk leiderschap wordt hier nu van mij gevraagd? Ik heb als burgemeester gewerkt, waar ik me heel goed ben gaan thuis voelen in het verbindende leiderschapsdomein. Partijen en opvattingen bij elkaar brengen. Samenspraak organiseren om de kracht van alle betrokkenen zo goed mogelijk in te zetten.

Maar ik voel dat dat bij Radar niet genoeg zal zijn. De zorgondersteuning komt bijna continu tot stand in contact van mens tot mens. Als begeleider breng je niet alleen je expertise in, maar bovenal jezelf als persoon. Volgens onze visie willen we dat ook. Onze ondersteuning geven in contacten, waarbij sprake is van wederzijdse afhankelijkheid en wederkerigheid. Dan kun je als leider niet volstaan met verbinden. Dan zul je het goede voorbeeld moeten geven en de moed moeten hebben om jezelf als mens in te brengen.

Het wordt mij steeds duidelijker. Dat betekent dat het authentieke leiderschapsdomein voor mij de opgave is. Niet in de vaak gehoorde betekenis van ‘lekker je zelf zijn’. Dat kun je moeilijk leiderschap noemen. Nee, bij authentiek leiderschap gaat het om een leider die zelfbewust is, die zich gedraagt volgens de eigen normen en waarden, die openheid en vertrouwen nastreeft in contacten met anderen en op een evenwichtige wijze afwegingen maakt. Een leider die erop gericht is om de kracht van de mensen om hem heen tot ontwikkeling te brengen (Walumbwa et al., 2008).

Ik doe verslag van mijn inzet en reflecteer hierop. Over wat ik gedaan heb, mijn motieven, mijn ervaringen en wat ik ervan leer. Ik introduceer allereerst de visie van Radar (paragraaf 14.2) en schets een beeld van wat er voor mijn komst is gebeurd (paragraaf 14.3). In paragraaf 14.4 ga ik in op de verschillende interventies. Vervolgens maak ik de balans op. In paragraaf 14.5 vertel ik over te signaleren resultaten, waarna ik in paragraaf 14.6 reflecteer op mijn verslag.

## 14.2 Visie van Radar

Radar is in de loop der tijd ontstaan uit fusies van instellingen die wonen, dagbesteding en ambulante begeleiding aanbieden. In tegenstelling tot veel

collega-instellingen kent Radar geen centraal instituutsterrein. De zorgverlening gebeurt op meer dan 200 locaties in de regio. De cliëntenpopulatie is zeer divers, van cliënten met gedragsproblematiek tot beginnende dementie, van zwangere moeders tot kinderen met een meervoudige beperking. Bekostiging vindt grotendeels plaats op de functies verblijf, begeleiding en behandeling binnen de AWBZ. Het jaarbudget bedraagt 50 miljoen euro. Er werken circa 1000 medewerkers en ongeveer 300 vrijwilligers.

Radar wil een organisatie zijn die de kwaliteit van zorg, risico's en financiën zodanig borgt dat continuïteit gegarandeerd is. De focus is gericht op een zo hoog mogelijke tevredenheid van cliënten en hun verwanten en waardering door medewerkers, ketenpartners en de samenleving (Radar, 2010).

Binnen haar visie op zorg staat de kwaliteit van bestaan van de cliënt voor Radar voorop (Radar, 2007). Het streven is om aan te sluiten bij diens mogelijkheden en/of vaardigheden. Hierbij is er sprake van wederkerigheid en wederzijdse afhankelijkheid.

Dit is geconcretiseerd in de volgende beginregels:

- de medewerker accepteert de cliënt onvoorwaardelijk op een positieve wijze;
- de medewerker is zichzelf en speelt geen rol;
- de medewerker bejegt de cliënt invoelend en met respect.

### 14.3 Voorgeschiedenis

In 2007 voert Radar een transitie door. De functie van coördinerend hoofd op de verschillende voorzieningen wordt opgeheven. In plaats daarvan komen er negen hoofden die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering en de medewerkers van de voorzieningen die aan hen zijn toegewezen. Ze krijgen steun van veertien teamcoaches, die er specifiek zijn om teams te ondersteunen. De functie van zorgplanbegeleider wordt gecreëerd door 28 fte's uit de bestaande personeelsroosters te nemen en deze specifiek voor deze functie vrij te roosteren. De verschillende functies worden grotendeels ingevuld vanuit het kader dat tot dusver hoofd van een voorziening was. Zowel de hoofden, de teamcoaches als de zorgplanbegeleiders krijgen een eigen afzonderlijke aansturing. De hoofden sturen op de bedrijfsvoering, de teamcoaches op het functioneren van de teams en de zorgplanbegeleiders op de zorg voor de cliënten. Met deze eenduidige aansturing kan elk van de verschillende belangen het beste worden gediend, zo is de gedachte.

Begin 2009 is duidelijk dat de transitie niet brengt wat beoogd is. Er is grote onvrede bij cliënten en hun familie. Er is onvrede bij de medewerkers. Het ziekteverzuim stijgt in twee jaar tijd met ruim 2% naar 7,81% in 2008. Over het jaar 2008 bedraagt het financiële verlies ruim drie miljoen euro. Dit komt mede omdat

de uit de roosters gehaalde uren voor zorgplanbegeleider in de praktijk grotendeels gewoon ingevuld worden, waardoor de personeelskosten aanzienlijk stijgen. Radar zit in zwaar weer. In het voorjaar van 2009 dreigen liquiditeitsproblemen.

Deze liquiditeitsproblemen worden afgewenteld door de zorgplanbegeleiders weer voor 50% terug in de roosters te plaatsen en door het optimaal benutten van de beleidsregels van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) Medio 2009 heeft dit succes. Er is – zij het een broos – evenwicht in de financiën.

#### 14.4 Interventies

Tijdens mijn tweede werkdag presenteert het managementteam een evaluatie met een bijbehorend bedrijfsplan dat moet leiden tot een andere koers. Ik besluit om het bedrijfsplan voor kennisgeving aan te nemen. Ik vraag en krijg medewerking van het managementteam om de evaluatie eerst breed met de medewerkers te bespreken alvorens hier conclusies aan te verbinden.

Het is de eerste van een veelheid aan te onderscheiden interventies. Ik doe chronologisch verslag aan de hand van de typering die Boonstra (2010) gebruikt.

##### *Fase 1. Terug naar af*

In vijf regionale bijeenkomsten bespreken we de evaluatie van het managementteam (MT) met medewerkers. Een lid van het MT vertelt het verhaal. Daarna zijn er groepsgesprekken om ervaringen te delen. Er is ratio, maar ook pijn, verdriet en persoonlijke verwijten.

Aan het einde van elke bijeenkomst vat ik samen wat ik gehoord en gezien heb. Een enkele keer word ikzelf rechtstreeks aangesproken. ‘Moet het voltallig MT niet het veld ruimen, gezien de puinhoop die ze hebben veroorzaakt’, is zo’n prangende vraag. Ik meld dat ik de kritische zelfevaluatie van het MT zeer waardeer. En dat ik de samenstelling van het MT opnieuw tegen het licht zal houden, echter niet op basis van het verleden, maar op basis van wat we in de toekomst nodig hebben.

In aansluiting hierop vindt een flitsbijeenkomst plaats bestaande uit een gemêleerd gezelschap van medewerkers met de vraag waartoe de bevindingen van de bijeenkomsten moeten leiden. In aansluiting hierop ga ik samen met het MT in gesprek. Bijna als vanzelfsprekend leidt dit tot een benoeming van een zestal herijkingsprincipes: goede zorg, nabijheid, maatwerk, integraal leiderschap, coregulatie en meedoen met de buitenwereld. Met uitzondering van het beginsel van goede zorg vormen deze principes een rechtstreekse breuk met het verleden. Nabijheid en maatwerk is in feite een tegenreactie op de doorgevoerde centralisatie. Integraal leiderschap en coregulatie is een inzet om maximale slagkracht



te behouden (de leidinggevende neemt besluiten) en tegelijkertijd maximaal de inbreng van betrokkenen na te streven (besluiten nemen gebeurt pas na een open gesprek met betrokkenen). Meedoen met de buitenwereld geeft richting aan het streven om een einde te maken aan het naar binnen gekeerd zijn.

Intussen besluit ik dat informatie die op intranet wordt geplaatst mijn goedkeuring niet behoeft. Als bijna vanzelf krijgt intranet vervolgens een krachtige impuls. Ik lever zelf een bijdrage door blogberichten te maken van mijn wekelijkse bezoeken aan voorzieningen. Deze staan eerst nog alleen op intranet, later ook op internet.

Vanuit de cliëntenraden komt de klacht dat de evaluatie buiten hen om gaat. Het is de aanleiding tot het houden van evaluatiebijeenkomsten voor cliënten en ouders. Ook tijdens deze bijeenkomsten komt de onvrede die er leeft breed en indringend op tafel. De zorg zoals die ervaren wordt, staat in schril contrast met wat verwacht wordt. Voor de geformuleerde herijkingsprincipes is draagvlak.

#### *Fase 2. Hoop op nieuwe toekomst*

In overleg met het MT benoem ik voorzitters en vicevoorzitters van een zevental opdrachtgroepen. Voorzitter en vicevoorzitter besluiten zelf met welke mensen ze hun groep aanvullen tot maximaal zeven personen. De groepen krijgen de opdracht om op basis van een analyse voorstellen te doen ten aanzien van het aan hen toebedeelde onderwerp. De onderwerpen variëren van visie en meerjarenbeleid tot leiding en organisatiestructuur, van basiszorg wonen en dagbesteding tot planning- en controlecyclus.

Intussen sluit ik een samenwerkingsovereenkomst met de Universiteit Maastricht (UM). Een coach van de UM begeleidt de opdrachtgroepen om coregulatie, een van de nieuwe herijkingsprincipes, toe te passen. Elk van de opdrachtgroepen maakt hierin eigen keuzes en nodigt belanghebbenden (cliënten, familie van cliënten, medewerkers en/of netwerkpartners) uit voor gesprekken.

Tweewekelijks overleggen voorzitters en vicevoorzitters van de opdrachtgroepen samen met het MT. Een MT-lid, ondersteund door de bestuurssecretaris, leidt de bijeenkomsten. In mei presenteren de opdrachtgroepen hun resultaten. Deze krijgen een plaats op intranet. Vervolgens stellen het MT-lid en de bestuurssecretaris een strategisch kader op. Na overleg met het MT stel ik dit als concept vast. Het Strategisch Kader vertaalt de herijkingsprincipes in concrete opdrachten voor de toekomst. Met ondernemerschap en 'meer met minder' zal het mogelijk zijn om meer aandacht te hebben voor de cliënten. Dit kan door minder te denken dat Radar alles zelf moet doen en meer in te zetten op het benutten van mogelijkheden om te zorgen dat de cliënten de ondersteuning krijgen, die bij hen past. Het kader omvat ook een nieuwe structuur, die een herschikking van de divisies

omvat. Het aantal ondersteunende divisies gaat terug van drie naar één. Het aantal zorgdivisies van één naar vier. De managers van de divisies vormen het MT samen met het hoofd bestuursbureau. In plaats van de afzonderlijke functies van hoofd (bedrijfsvoering en medewerkers) en teamcoach (begeleiding teams) komt er één nieuwe leidinggevende functie. Deze hoofden nieuwe stijl zijn integraal verantwoordelijk voor de zorg en bedrijfsvoering bij drie à vier voorzieningen. De span of support bedraagt 30-35 medewerkers. De functie van zorgplanbegeleider vervalt en wordt omgevormd tot begeleider C met zorgplantaken.

In bijeenkomsten met medewerkers, ondernemingsraad (OR) en cliëntenraden vindt een toelichting plaats op de voorgestelde plannen. De plannen kunnen op grote steun rekenen. Ouders uit de regio Parkstad stellen echter vraagtekens bij de nieuwe structuur. Elke voorziening zou een eigen hoofd moeten hebben, zo is de opvatting. Alleen dan zou er sprake zijn van voldoende krachtige aansturing. Het signaal krijgt geen bijval.

Parallel hieraan benoem ik na overleg van het MT tien thema's, die in 2010 een out of the boxbenadering zouden behoeven. Het zijn onderwerpen als roostering, zorgboerderijen, ziekteverzuim en huisvesting. Elk onderwerp komt onder de hoede van een medewerker. De medewerkers krijgen ter ondersteuning een viertal workshops upstreammanagement aangeboden, die ik zelf verzorg. Het is een handreiking om buiten de gebaande kaders te denken en te handelen en om van elkaars ervaringen te leren.

Intussen start het leidinggevend kader (teamcoaches, hoofden, MT-leden, en ikzelf) met een leiderschapontwikkelingstraject dat voluit inzet op authentiek leiderschap. Het bestaat uit een cursus van drie keer twee dagen. De thema's zijn awareness, congruente communicatie en stressmanagement. Daarnaast krijgt elk van de 45 deelnemers drie coachinggesprekken aangeboden. De uitvoering gebeurt door de UM.

Parallel hieraan verloopt de voorbereiding van de inpassing van de leidinggevendenden in de nieuwe structuur. Ieder krijgt een loopbaangesprek met een externe deskundige, een tweetal testen en selectiegesprekken. Direct nadat het concept Strategisch Kader is vastgesteld benoem ik de nieuwe MT-leden. Alle leden waren al in dienst van Radar. Vier van de zes leden zijn nieuw als MT-lid.

De Raad van Toezicht (RvT) wil leren van het verleden en niet slechts afhankelijk zijn van de informatie die de bestuurder hen levert. We bespreken mogelijkheden om dit tot stand te brengen. We maken de afspraak dat ik bij de gebruikelijke jaar-gesprekken met OR en Centrale Cliëntenraden (CCR-en) niet aanwezig zal zijn.

*Fase 3. Vluchten kan niet meer*

Het nieuwe MT krijgt als eerste opdracht om de 32 hoofden nieuwe stijl te benoemen. Een matchingbijeenkomst in aanwezigheid van de human-resourceadviseurs (HR-adviseurs) leidt tot de conclusie dat een voormalig MT-lid, twee voormalige hoofden en zes voormalige teamcoaches niet geschikt zijn om deze functie te vervullen. Enkele van hen kunnen doorstromen naar vacante andere functies, zoals vrijwilligerscoördinator en bedrijfscoach. De balans is dat er voor vijf personen geen geschikte functie is. Voor hen is een sociaal plan van toepassing.

Elk van hen krijgt een MT-lid en een HR-adviseur toegewezen om te bezien wat te doen. De OR meldt signalen te krijgen dat boventalligen niet serieus genomen worden. Ik bespreek dit met het begeleidend MT-lid en constateer steeds dat er sprake is van andere interpretaties van de werkelijkheid. Tegelijkertijd is er sprake van andere verwachtingen. Boventalligen hebben hoop en perspectief gekregen door het leiderschapontwikkelingstraject en kunnen hun afwijzing niet plaatsen.

Maar de signalen houden aan. Dat knaagt aan mij. Ik wil de pas benoemde MT-leden niet voor de voeten lopen, maar tegelijkertijd is het verwijt naar mij toe dat ik wel erg op afstand blijf staan. Is niet 'nabijheid' een van de herijkingsprincipes? En zou ik dat niet moeten voorleven? Ik bepleit dat we iedereen serieus moeten nemen, maar in de praktijk wordt dit bij de boventalligen klaarblijkelijk niet ervaren.

Ik besluit een bijeenkomst te houden onder leiding van een externe gespreksleider, waarin ik alle boventalligen uitnodig om samen te praten over hun ervaringen. Wat hen dwars ligt komt op tafel, verschillen van opvatting worden benoemd en ik bied excuses aan. De verontruste signalen over de bejegening van boventalligen komen niet meer terug.

Het Strategisch Kader krijgt brede steun van OR en CCR-en. De RvT keurt het goed.

De benoemde hoofden gaan adviesselectiegesprekken voeren met medewerkers en cliëntenraden. De aanpak bespreken we ook in een gezamenlijke bijeenkomst met vertegenwoordigers van de familie van cliënten. Daarin steekt ernstig verzet vanuit de regio Parkstad de kop op. Bij de nieuwe indeling van de voorzieningen is geen rekening gehouden met de huidige samenwerking tussen cliëntenraden. En er is geen vertrouwen dat het goed gaat komen.

Dat blijkt ook bij de discussie over de benoemingsprocedure van divisie managers. Daarbij heb ik geen advies gevraagd aan het medezeggenschapsorgaan van de betreffende divisie. Navraag had uitgewezen dat dat niet nodig was. Omdat ik



geen slagkracht wilde verliezen, ging ik over tot benoeming. De verwanten van de cliënten laten vervolgens zien dat ik niet correct gehandeld heb. Ik had wel degelijk advies moeten vragen en ben uitgegaan van de verkeerde documenten. Ik besluit excuus aan te bieden, doch tegelijkertijd te wijzen op de arbeidsrechtelijke consequenties van de benoeming. Mijn excuus wordt als politiek correct afgedaan. Ik heb hun vertrouwen beschaamd.

Naar de opvatting van vertegenwoordigers van de familie van cliënten in Parkstad dient op elke voorziening een aansturende persoon met bevoegdheden te zijn. Anders komt het niet goed, zo is hun opvatting. Hoewel intussen de CCR-en ingestemd hebben met het Strategisch Kader en er formeel geen beletsel is om het door te voeren, vindt er uitvoerig overleg plaats, zowel mondeling als via brief. Overeenstemming hebben we over het feit dat op vele voorzieningen het nog niet loopt zoals het zou moeten. De overtuigingen over hoe dit te veranderen botsen. De ouders willen een soort meewerkend voorman op elke voorziening, die aanstuurt en directe leiding heeft over de medewerkers. Alleen dan zal er een afdoende verbetering kunnen plaatsvinden. Ik blijf van opvatting dat we zo onze medewerkers te weinig in hun kracht inzetten. Elk hoofd krijgt drie à vier voorzieningen onder zijn leiding. Dat kan alleen succesvol zijn, wanneer je medewerkers begeleidt, ondersteunt en coacht. Bij de meeste contacten tussen cliënt en medewerker ben je er immers zelf als hoofd niet bij. Ik handhaaf deze lijn. De ouders berichten zich erbij neer te leggen en de ontwikkelingen kritisch te zullen blijven volgen.

#### *Fase 4. We gaan ervoor*

De nieuwe hoofden gaan op 1 oktober aan de slag. De eerste klus is het samenstellen van de begroting en het jaarprogramma 2011. Het beoogde integraal leiderschap komt hier direct naar voren. De opgave is om een begroting van de eigen eenheid op te stellen, die in alle opzichten realistisch is. De begroting geeft inzicht in de inkomsten die de eenheid binnenkrijgt ter ondersteuning van de aan hen toegewezen cliënten en de uitgaven die gepland zijn. Het jaarprogramma en de begroting wordt transparant met de cliëntenraden van de eenheid besproken. Dit zie ik als een buitengewoon kritisch punt. Sommige eenheden draaien namelijk verlies, andere eenheden maken winst. Met deze winsten betalen we de verliezen. Het lukt de divisie managers en hoofden om duidelijk te maken dat we historisch gegroeide situaties niet van de ene op de andere dag kunnen veranderen. We krijgen instemming.

Voor alle hoofden komt er een leiderschapontwikkelingstraject dat begeleid zal worden door de MT-leden. De komende twee jaar is daarvoor om de twee weken een dagdeel gereserveerd. Het MT en ikzelf krijgen ondersteuning van de UM.

Nu de uitgedachte plannen steeds meer in uitvoering zijn, begin ik me ongemakkelijk te voelen. Voor mij is steeds duidelijker dat ons Strategisch Kader concretisering behoeft. We hebben uitgesproken dat we gaan voor goede zorg, we willen ondernemerschap en ‘meer met minder’. Maar hoe ziet dat er in de praktijk dan uit? Wat is nu onze centrale boodschap?

Ik overleg hierover met onze medewerkers van communicatie. Ze praten met externen en met medewerkers en concluderen dat het nog te vroeg is om deze kernachtig te formuleren. Elke oneliner zal uiteindelijk op dit moment als een holle kreet ervaren worden, zo is de verwachting. Ze geven het advies om langs interactieve weg in het eerste half jaar van 2011 de centrale boodschap te verdiepen. Dit advies neem ik over.

## 14.5 Resultaten

Met OR, CCR-en, MT en RvT houd ik een 360-gradenevaluatie en vraag naar hoe het gaat, wat er anders is en wat er over een jaar anders zou moeten zijn.

Het beeld is positief:

- ‘Radar is vooruitgegaan op vertrouwen’ (CCR-cliënten);
- ‘We zijn op de goede weg’ (CCR-ouders);
- ‘Het gaat beter met Radar’ (OR);
- ‘De sfeer is anders, er is meer vertrouwen’ (MT);
- ‘We zien talent van mensen tot ontwikkeling komen’ (RvT).

Tegelijkertijd is duidelijk dat er nog slechts een begin gemaakt is:

- ‘Op de werkvloer is nog heel veel onduidelijk’ (OR);
- ‘Mogelijke resultaten van de aanpak zijn nog versluierd’ (CCR-ouders);
- ‘Er is nog wel een weg te gaan’ (CCR-cliënten);
- ‘Overleven is gelukt, nu ook leven’ (RvT);
- Bestuurder/ divisie managers/ hoofden zijn nog te veel meewerkend voorman/vrouw’ (MT).

Harde gegevens over de mate waarin tevredenheid van cliënten, van hun familie, van medewerkers, van ketenpartners en de samenleving is verbeterd hebben we niet. In 2011 gaan de eerste o-metingen plaatsvinden. De financiële doelstelling (€1 miljoen toevoegen aan de algemene reserve) halen we. Het ziekteverzuim daalt naar 7,05 %.

Door de UM is wel de mate van authentiek leiderschap gemeten van leidinggeven. Daarbij is gebruikgemaakt van de Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) van Avolio et al., 2005. Deze bestaat uit vijftien vragen die gekoppeld zijn aan de

vier elementen uit de definitie van een authentiek leider (Walumbwa et al., 2008): kennis van eigen kracht en zwaktes (zelfbewustzijn), gedrag volgens eigen normen en waarden (geïnternaliseerd moreel perspectief), die openheid en vertrouwen nastreeft in contacten met anderen (transparantie) en op een evenwichtige wijze afwegingen maakt (gebalanceerd beoordelen van informatie).

De vragenlijst is afgenomen bij de hoofden en coaches (de leidinggevendenden) en de vragen zijn aangepast om af te kunnen nemen bij de medewerkers in hun teams. De individuele medewerker is gevraagd hoe hij de authenticiteit van hun leidinggevende inschatten. Als voorbeeld: de oorspronkelijke vraag 'Als leidinggevende zeg ik wat ik denk' hebben we aangepast voor de medewerkers: 'Mijn leidinggevende zegt wat hij of zij denkt.'

Bij de ALQ wordt een 5-puntsschaal gehanteerd met de volgende gradaties: totaal niet; eens in de zoveel tijd; af en toe; vrij vaak; regelmatig als niet altijd. De score is van 1 tot en met 5.

Er is twee keer geënkquêteerd. Gekeken is naar de ontwikkeling van authentiek leiderschap vanaf het moment voor de leiderschapstrainingen tot na de tweede training. De tabel laat de gemiddelden zien en het al dan niet significant zijn van de resultaten.

Tabel 14.2 Ontwikkeling authentiek leiderschap

Meting	N	1	2	Significantie (2-tailed)
Eigen perceptie	35	3,94	3,95	0,955
Perceptie medewerkers	174	3,34	3,49	0,004

De leidinggevendenden scoren hun eigen gedrag op gemiddeld bij een 4. Dat komt overeen met de kwalificatie 'vrij vaak'. De medewerkers scoren het gedrag van hun leidinggevendenden lager: tussen 'af en toe' en 'vrij vaak'.

Verder blijkt dat de groep leidinggevendenden die de trainingen heeft gevolgd hun eigen gedrag niet significant als meer authentiek is gaan zien (95,5% kans dat de toename van 0,01 op toeval berust).

De medewerkers hebben echter wel een significant positieve ontwikkeling van authentiek leiderschapsgedrag waargenomen bij hun hoofden (0,4% kans dat de toename op toeval berust). Daarnaast blijkt uit andere onderzoeksgegevens deze ontwikkeling van meer authenticiteit bij de leidinggevendenden (zoals geobserveerd bij de medewerkers) te correleren met een door de medewerkers groter ervaren support van de organisatie.

## 14.6 Reflectie

Het domein van authentiek leiderschap vind ik bijzonder boeiend en uitdagend. Je krijgt verrassende inzichten en inspiraties die je echt verder brengen. Maar de ambitie is hoog.

Op microniveau gaat het erom dat ik congruent communiceer. Dat ik met respect voor de ander zeg wat ik denk en voel, en dat zo doe dat ik de ander uitnodig om dat ook te doen. Dat ik situaties zo objectief mogelijk waarneem en me tegelijkertijd gedraag volgens mijn eigen normen en waarden, terwijl ik openheid en vertrouwen in contacten met medewerkers nastreef (Heijltjes, 2008). In gesprekken gaat het er dan echt over wat ons bezighoudt: waarden, verwachtingen, overtuigingen en oordelen komen op tafel (Clawson, 1993). Je bent present en staat open voor wat zich aandient (Scharmer, 2009).

Op mesoniveau gaat het erom dat ik voor ontmoeting kies. Dat ik vraagstukken en paradoxen agendeer, in plaats van oplossingen en stellingen. Dat ik kies voor een interactieve aanpak, waarbij we al doende de richting die gegaan dient te worden ontdekken (Boonstra, 2010). Dat ik coregulatie als instrument gebruik om de pariteiten slagkracht en draagvlak maximaal te verbinden.

Op macroniveau ben ik als authentieke leider een entrepreneur. Ik deel verworvenheden en ben dienstbaar aan anderen. Ik zoek naar duurzame vervolgstappen, die ethisch en moreel eerlijk en puur zijn. Ik geef een aanzet tot een verbetering van de wereld.

Tabel 14.3 Reflectie op authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap	
Microniveau	Congruente communicatie
Mesoniveau	Interactieve aanpak
Macroniveau	Entrepreneur

Zo bezien speelt mijn verslag zich af op mesoniveau.

Niet dat er op micro- en macroniveau niets gebeurt is...

Ik had kunnen schrijven over mijn reflecties met MT-leden en medewerkers. Over mijn gedrag in vergaderingen en ontmoetingen. Over successen, wanneer het me lukt dat wat mij bezighoudt uitnodigend voor anderen in te brengen. Over

tekortkomingen, wanneer ik met mijn oordeel een gesprek dicht sla. Het zou een verslag kunnen zijn met een reikwijdte van een week. Misschien had ik het wel beperkt tot een dag of tot een vergadering. Of tot een rapportage over onze leiderschapsscholing met een meer diepgaande analyse van de resultaten van de gebruikte ALQ-test. Wil je het microniveau doorgronden dan moet je als het ware met de microscoop waarnemen. Dat heb ik hier niet gedaan.

Op macroniveau zou mijn verhaal kunnen gaan over mijn bijdrage om te helpen om leiderschap te doorgronden. Over mijn ervaringen bij het bouwen aan een boek over leiderschapsdomeinen. Via LinkedIn deel ik inzichten. Ik denk te kunnen helpen door bewust te maken dat we in ons gedrag van alledag in een bepaald domein stappen. En dat het vaak een keuze is waar we ons niet bewust van zijn. Ik heb ervaren hoezeer we onszelf en de mensen om ons heen daarmee tekortdoen. Het kan helpen om dat in te zien. Om bewust onbekwaam te zijn en op zoek te gaan naar andere wegen. Ik zou hiervan verslag kunnen doen. Een verslag dat ook gaat over wat aandacht krijgt in onze samenleving. Over het leiderschap dat we in de huidige politiek zien. Over de domeinen die dominant zijn op televisie, in romans, in tijdschriften en in films. Om dat te verbinden met mijn opdracht bij Radar om een impuls te geven aan het authentieke leiderschapsdomein. Ook dat heb ik hier niet gedaan.

Dit is dus een verslag op mesoniveau.

Ik heb prachtige uitkomsten gekregen, die ik van tevoren niet had kunnen voorstellen. Zoals mijn besluit tijdens mijn tweede werkdag om de evaluatie van het MT breed met de medewerkers te gaan bespreken. Het leverde inspirerende en gedragen principes van herijking op, die ons in de praktijk van alledag buitengewoon helpen. Of mijn keuze om zelf mee te doen met het leiderschapontwikkelingstraject. Daarmee stel ik me kwetsbaar op. Ik ben er nog kwetsbaarder door geworden en tegelijkertijd ben ik zelf als persoon en leider gegroeid. En heb daarmee mijn collega-leidinggevendenden uitgenodigd om hetzelfde te doen.

Op de interventie om te werken met opdrachtgroepen kijk ik ook met buitengewoon veel genoegen terug. Elk van de groepen koos haar eigen interactieve aanpak. Ik voelde de energie groeien en het leidde tot een inspirerende dynamiek. Ook de keuze om een extra evaluatieronde van bijeenkomsten te organiseren voor familie van cliënten en cliënten zelf. Achteraf kan ik me afvragen hoe ik zo kortzichtig kon zijn om geen bijeenkomsten met hen op de agenda te zetten. Maar het feit dat we bij het eerste het beste signaal direct uitvoering hebben gegeven aan een wens die er leefde, was heel waardevol.

Het zijn de succeservaringen van de interactie. Je gaat de ontmoeting in zonder dat je weet wat eruit gaat komen. Het is dan geen reis, waar de doelen bepaald zijn, maar een trektocht, waar je geniet van de verrassingen die zich aandienen (Swieringa & Elmers, 2009).

Mijn ervaring is echter ook dat ik dat nog niet als een vanzelfsprekende tweede natuur toepas...

De benoeming van de divisie-managers doe ik zonder dat ik een vertegenwoordiger van de cliënten en hun familie daarbij betrek. Los van de vraag of dit nu wel of niet in de regels staat, het zou vanzelfsprekend moeten zijn. Op het moment dat we bepaald hebben, wie niet in aanmerking komt voor een functie als leidinggevende kies ik voor een aanpak, die perfect past in de hiërarchie. Een divisie-manager en HR-adviseur doen de onderhandelingen. Uiteraard is daar veel voor te zeggen, want er zullen zaken gedaan moeten worden. Maar het feit dat ik als persoon op afstand ga staan van mensen die soms al meer dan 25 jaar voor de Stichting werken, is niet congruent met het leiderschap dat ik voorsta.

Misschien is mijn valkuil wel het meest gemakkelijk aan te wijzen in mijn vraag naar onze centrale boodschap. Ik heb behoefte aan zo'n centrale boodschap. Mijn eerste gedachte is om die zelf te schrijven en voor commentaar voor te leggen aan onze medewerkers van communicatie. Totdat het hoofd van ons bestuursbureau me terugbrengt in de wereld, waarin ik zeg te willen zijn. In plaats van een afspraak om commentaar op mijn teksten te leveren, initieert ze gesprekken met betrokkenen. Die leiden tot de conclusie dat een boodschap pas kan beklijven, wanneer we deze samen met onze medewerkers tot ontwikkeling brengen.

Dat typeert mijn persoonlijke opgave. Ik wil soms te snel naar het doel. De divisie-manager benoemen, onderhandelingen met boventalligen delegeren, een centrale boodschap zelf maken. En vergeet dan dat ik zo veel meer van betekenis ben, wanneer ik de kracht van mensen om me heen weet in te zetten door oprechte interactie.

Dat blijft mijn opgave als authentiek leider: interactie steeds meer als leidend beginsel zien.

Ik maak er gelijk een begin mee. Wil je reageren? Mail dan naar [f.wilms@radar.org](mailto:f.wilms@radar.org). Wie weet, waar het ons brengt.

## Literatuur

- Avolio, B., Gardner, W. & Walumbwa, F. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Amsterdam: Elsevier Press.
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Clawson, J. (1993). *Level three leadership: Getting below the surface*. New Jersey: Pearson Education.
- Heijltjes, M. (2008). *Managerial Behavior: een kwestie van moed*. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Radar, *De taal van Radar*, Maastricht: Radar, 2007.
- Radar, *Strategisch Kader*, Maastricht: Radar, 2010.
- Scharmer, C. (2009). *Theory U*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Swieringa, J. & Elmers, B. (2009). *In plaats van reorganiseren; reizen of trekken*. Groningen: Noordhoff.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34(1), p. 89-126.